

Sinnvoll und professionell – Fusionen und Regionenbildungen von NPO-Spitem-Organisationen

Fusionen, Zusammenschlüsse, Übernahmen – sie werden kontrovers und emotional diskutiert, in der Geschäftswelt ebenso wie in der Politik und in der Spitem-Branche. Im Kanton Aargau gibt es aktuell noch fünfzig NPO-Spitem-Organisationen, was einem durchschnittlichen Einzugsgebiet von 13'500 Einwohnern entspricht. Die Spannweite liegt zwischen 2'000–50'000 Einwohnern. Bis 2019 könnte die Anzahl Organisationen auf vierzig sinken und damit die durchschnittliche Einwohnerzahl auf 17'000 ansteigen. Die Vergrößerung der Organisationseinheiten ermöglicht es, den aktuellen und künftigen Anforderungen umfassend zu begegnen.

Der Spitem Verband Aargau unterstützt die Schaffung von professionellen NPO-Spitem-Organisationen, die

- den Klientinnen und Klienten eine evidenzbasierte allgemeine sowie spezialisierte Pflege bieten;
- ihre Leistungen wirtschaftlich erbringen;
- ihren eigenen Nachwuchs auf allen Stufen ausbilden (Sek II und Tertiär);
- attraktive Arbeitgeberinnen sind und ihren Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten bieten;
- zuverlässige Partnerinnen für die Zuweisenden sind, welche den Versorgungsauftrag mit Qualität erfüllen;
- integriert und vernetzt sind und einen guten Austausch mit den Auftrag gebenden Gemeinden pflegen;
- mit den verschiedenen gesundheitspolitischen und digitalen Entwicklungen Schritt halten.

Nur Spitem-Organisationen, welche diese Ansprüche erfüllen, sind nachhaltig. Sie sind auch in Zukunft in der Lage, einen wichtigen Beitrag zur Steuerung der Gesundheitskosten zu leisten, sowohl in der Langzeit- wie auch in der Akutversorgung.

Dass diese Anforderungen nach grösseren, professionellen Organisationseinheiten verlangen, davon ist der Spitem Verband Aargau überzeugt.

Verschiedene Spitem-Vereine haben den Schritt einer Fusion bereits vollzogen. Lesen Sie den Erfahrungsbericht von Sonja Morgenthaler, Präsidentin Spitem Suhrental Plus und Gemeinderätin.

Die Sicht der Zuweisenden schildert Adrian Schmitter, CEO Kantonsspital Baden AG, in einem Interview. Verantwortliche, Auftraggebende und Mitarbeitende erinnern sich, wie sie den Zusammenschluss zu einer grösseren Spitem-Organisation erlebt haben.

Ich wünsche jenen, die sich mit dem Gedanken eines Zusammenschlusses befassen, Mut, Tatkraft und die Zuversicht, dass eine sorgfältig geplante und durchgeführte Fusion für Mitarbeitende, Klienten, Auftraggebende und Zuweisende viele Vorteile bringt. Und all jenen, welche aktuell in einem Fusionsprojekt sind, wünsche ich gutes Gelingen!



*Rebekka Hansmann,
Präsidentin SVAG*

Kleinere Organisationen stossen an ihre Grenzen

Die ambulante Pflege hat sich enorm gewandelt. Die Gemeindegrenzen wurden von hoch professionalisierten Pflegeorganisationen abgelöst. Diese Entwicklung ist wertvoll und gewollt, ermöglicht sie doch unzähligen Menschen das Leben zuhause – auch im hohen Alter oder bei Krankheit.

KOMPLEXE PFLEGESITUATIONEN

Die Ansprüche der Politik und der Öffentlichkeit, von Klienten, Angehörigen und seitens des Gesundheitswesens sind gestiegen. Aufgrund der demographischen Veränderungen häufen sich zudem betreuungsaufwändige Krankheitsbilder, wie z.B. Altersdemenzen. Die Psychiatriepflege, die anspruchsvolle Wundversorgung und die spezialisierte palliative Pflege sind ebenso wachsende Herausforderungen.

Die Nachfrage nach 24-Stunden-Betreuung steigt.

So können die Pflegesituationen zuhause sehr komplex sein. Nebst den vielfältigen medizinischen Diagnosen veränderten sich auch die Familienstrukturen, so dass heute deutlich seltener familienintern gepflegt wird. Allein die Tatsache, dass sechzig Prozent der NPO-Spitem-Klientinnen und -Klienten alleine zuhause leben¹, lässt darauf schliessen.

DIE ÜBERREGIONALE ZUSAMMENARBEIT BEI SPEZIALGEBIETEN (Z.B. PALLIATIVESPITEX AARGAU) UND DIE SCHAFFUNG VON GRÖßEREN SPITEX-ORGANISATIONEN MACHEN SINN:

- Administrative Prozesse werden von einer Stelle durchgeführt und können weiter professionalisiert werden.
- Die Geschäftsführung kann sich auf leitende Aufgaben konzentrieren.
- Für Spezialthemen können die entsprechenden Fachleute eingesetzt werden.
- Bei der Einsatzplanung kann man auf einen grösseren Personalpool zurückgreifen.
- Die Ausbildung und Personalrekrutierung kann fachmännisch betreut werden. Den Mitarbeitenden stehen mehr Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes offen. Eine grössere Spitem-Organisation wird so auch zu einer attraktiven Arbeitgeberin.
- Die oft schwierige Suche nach Vorständen bzw. Verwaltungsratsmitgliedern muss für weniger Organisationen getätigt werden. Ziel ist, dass engagierte und qualifizierte Personen für die strategische Führung zur Verfügung stehen.
- Die Regionenbildung stärkt die Position der NPO-Spitem als zuverlässige, kompetente und vernetzte Partnerin in der Gesundheitsversorgung.

AMBULANT VOR STATIONÄR

Die wachsenden Gesundheitskosten sind ein weiterer Treiber für die steigenden Fallzahlen bei der NPO-Spitem. Mit dem Credo «ambulant vor stationär» werden Patientinnen und Patienten möglichst früh aus dem Spital entlassen, selbst wenn sie noch komplexe Pflege benötigen. Die Betreuung durch die Spitem zuhause kostet deutlich weniger als der stationäre Aufenthalt. Auch in der Langzeitpflege verfolgt man das Ziel, die Kosten dank ambulanter Pflege niedrig zu halten. Und nicht zuletzt entspricht es einem weit verbreiteten Wunsch der Bevölkerung, solange wie möglich zuhause zu leben. Sich durch die Spitem unterstützen zu lassen, den Tag aber völlig frei gestalten zu können, ist die Idealvorstellung vieler älterer Menschen. Die Spitem-Dienstleistungen werden in Zukunft daher noch mehr gebraucht, als dies heute schon der Fall ist.

ANFORDERUNGEN AN KAPAZITÄT, AUSBILDUNG, SPEZIALISIERUNG UND MODERNE HILFSMITTEL

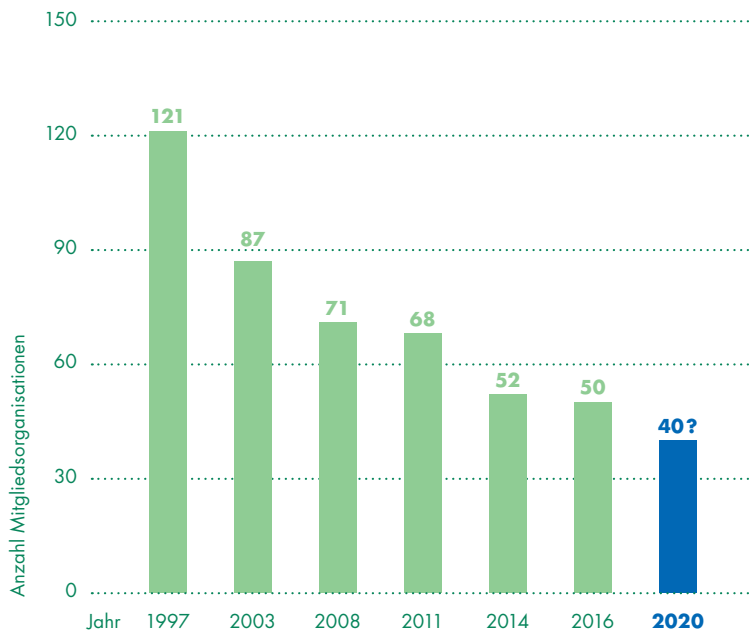
Den veränderten Anforderungen kann eine kleine Spitem-Organisation aufgrund ihrer Struktur oft nicht mehr entsprechen:

- Laut Versorgungspflicht müssen alle Aufträge angenommen werden, ungeachtet des Pflegebedarfs und der geografischen Distanz zum Spitem-Stützpunkt.
- Die Austritte aus dem Spital müssen oft innerhalb von 24 Stunden abgewickelt werden. Passend ausgebildetes Personal muss in genug grosser Kapazität zur Verfügung stehen.
- Für die zahlreichen spezialisierten Leistungen braucht es entsprechendes Fachpersonal.
- Der Fachkräftemangel und die Ausbildungsverpflichtung bedingen, dass die Spitem-Organisationen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger ausbilden.
- Aufgrund ebendieses Fachkräftemangels muss die NPO-Spitem eine interessante Arbeitgeberin sein, d.h. attraktive Arbeitszeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
- Auch die Digitalisierung von Übertrittsprozessen und das elektronische Patientendossier sind Themen bei Fusionsüberlegungen. Die digitale Entwicklung erfordert Investitionen, die für kleine Organisationen nicht tragbar sind.

¹ Home Care Data Schweiz 2017

ENTWICKLUNG MITGLIEDSORGANISATIONEN SVAG

Quelle SVAG 2016



Die NPO-Spitex Aargau besteht aus derzeit 50 lokalen und regionalen Spitex-Organisationen. Diese funktionieren unabhängig voneinander als Vereine, Stiftungen und Aktiengesellschaften. Sie sind alle Mitglieder des Spitex Verband Aargau und treten unter demselben Label auf. Die NPO-Spitex hält den Versorgungsauftrag der Gemeinden inne. Dieser wird in den Leistungsvereinbarungen mit den Gemeinden geregelt, ebenso wie die Restkostenfinanzierung.

In eigener Sache

Unser Newsletter heisst neu «Bulletin». Es beleuchtet zweimal jährlich ein aktuelles Thema der NPO-Spitex und liefert Hintergrundinformationen.

KLEINERE ORGANISATIONEN STOSSEN AN IHRE GRENZEN

Die Grössen der heute 50 Spitex-Organisationen (s. Kasten) im Kanton Aargau variieren deutlich. In kleinsten und kleinen Organisationen sind in der Regel 8-15 Mitarbeitende tätig, die gemeinsam oft weniger als fünfhundert Stellenprozente bestreiten. Personalunionen in den verschiedenen Spezialbereichen sind dabei keine Seltenheit: Die Pflegefachfrau ist gleichzeitig die Wundspezialistin, die Teambetreuerin, die Personalchefin, die Ausbildungsverantwortliche und die IT-Spezialistin.

In den letzten Jahren schliessen sich in der ganzen Schweiz vermehrt Spitex-Organisationen zu grösseren Betrieben zusammen, die ganze Regionen betreuen.

Der Spitex Verband Aargau ist überzeugt, dass diese Entwicklung folgerichtig ist.

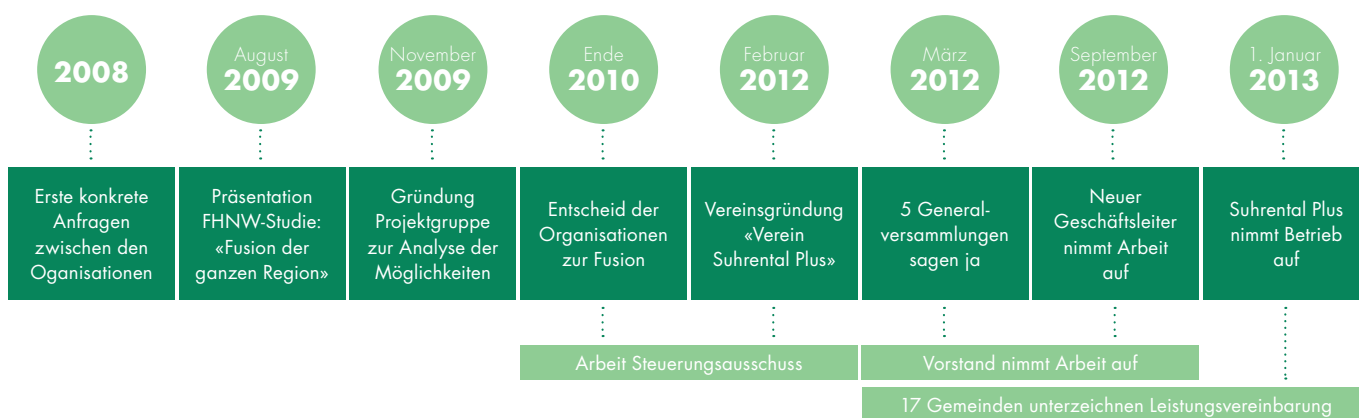
Zahlreiche erfolgreiche Beispiele zeigen, dass eine Fusion unter Spitex-Organisationen die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes als Marktteilnehmer und Arbeitgeber stärken kann und die NPO-Spitex fit macht für die Herausforderungen der Zukunft. ●

Sie erhalten unser Bulletin zum ersten Mal als Online-Zeitschrift. Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne eine Printversion zu.

«Nichts spricht gegen eine Fusion»

Am 1. Januar 2013 nahm der Verein «Suhrental Plus» seinen Betrieb auf. Er ist aus der Fusion aus den Spitex-Organisationen Muhen-Hirschthal-Holziken, Kölliken-Uerkheim-Safenwil-Bottenwil, Oberentfelden, Unterentfelden und Oberes Suhren- und Ruedertal entstanden. Die Präsidentin Sonja Morgenthaler erinnert sich: «Die steigenden Anforderungen an die NPO-Spitex waren schon in den 2000er Jahren zu spüren. Kleine Spitex-Organisa-

tionen wie die unsrigen kamen zunehmend an ihre Kapazitätsgrenzen. Die kleinen Anbieter konnten die Vorgaben aus dem Pflegegesetz nicht mehr umsetzen. Vor allem den Spätdienst konnten wir mit unserer Organisationsgrösse nicht mehr abdecken. Mit einem Blick auf die demographische Entwicklung war klar, dass es sich nicht um eine temporäre Spitze sondern um eine kontinuierliche Entwicklung handelte.»



Eine Projektgruppe eruierte während eines Jahres die Vor- und Nachteile und erarbeitete die finanziellen und organisatorischen Grundlagen. Mit der Präsentation der Vorarbeiten im Dezember 2010 wurde der klare Entscheid zur Fusion getroffen.

Im Februar 2012 wurde der Verein gegründet, mit den Abstimmungen in den Generalversammlungen traten die Spitex-Organisationen offiziell dem neuen Verein bei.

Drei Teams an zwei Stützpunkten würden in Zukunft 17 Gemeinden versorgen.

Mit Betriebsbeginn am 1. Januar 2013 wurde die Umsetzung dringend benötigter Bereiche möglich. So konnte der Spätdienst flächendeckend eingeführt werden, die Psychiatrie-Spitex wurde, wie im Versorgungsauftrag definiert, aufgebaut und der Ausbildungsauftrag wahrgenommen.

Sonja Morgenthaler war damals bei der Spitex Muhen-Hirschthal-Holziken Präsidentin und in der Steuergruppe aktiv. Als Gemeinderätin von Hirschthal sah sie sich auch mit der Umsetzung des Pflegegesetzes in ihrer Gemeinde konfrontiert.

Sie erlebte die Erfolge, aber auch die Stolpersteine intensiv mit.

«Für mich gibt es heute eigentlich keine Gründe mehr, nicht zu fusionieren. Während des rund vier Jahre dauernden Prozesses gab es dennoch schwierige Momente. Besonders umsichtig muss der Change bei den Mitarbeitenden eingeführt werden. Nur wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Gründe für die Fusion nachvollziehen kann, wird sie glücken. Denn die Kultur wird im neuen Betrieb eine andere sein, vielleicht sind es auch die Arbeitszeiten oder gar der Arbeitsort. Abläufe werden vereinheitlicht und man muss sich von lieb gewonnenen Strukturen trennen. Allgemein werden die Ansprüche bei gewachsener Unternehmensgrösse heterogener. Die Gratwanderung zwischen Verständnis und konsequenter Führung ist anspruchsvoll.»

DAS FAZIT DER HEUTIGEN PRÄSIDENTIN:

«Ich empfehle, von Anfang gut im Kontakt mit allen Involvierten zu sein. Der Dank gilt hier den Mitarbeitenden an der Basis, den Vorständen aller Ursprungsorganisationen und deren Vereinsmitgliedern und den betroffenen Gemeinden. Durch transparente Beratung und Information muss eine einheitliche Haltung zum Prozess der ambulanten Versorgung in der entsprechenden Region entstehen.»

Die zeitliche Verfügbarkeit der Spitex in unserer Region konnte wesentlich gesteigert und das fachliche Angebot erweitert werden. Wir erachten das als grosses Plus für die Region und ihren Versorgungsauftrag.» ●



«Der Fusionsprozess kostete Kraft und brauchte viel Geduld. Ich kann den Schritt aber nur empfehlen, damit die heute geforderte Kapazität im pflegerischen Bereich angeboten werden kann.»

*Sonja Morgenthaler,
Präsidentin Spitex Suhrental Plus*

«Von Anfang an stand ich einer Fusion sehr positiv gegenüber und ich bin nach wie vor überzeugt, dass dies der richtige Schritt war.

Das Angebot ist umfangreicher, das grosse Fachwissen von verschiedenen Berufsgruppen fördert die Pflegequalität. Die Ausbildung von Lernenden und das Weiterbildungsangebot wurden ausgebaut. Dadurch wird die Spitex professioneller und bietet ein interessantes Arbeitsfeld.»

*Karin Fehlmann,
Leitung Pflege Somatik, Spitex Suhrental Plus*

«Durch die Fusion können gerade im Bereich Ausbildung Synergien und Ressourcen effektiver und gezielter genutzt werden, was das Potential des ganzen Betriebes fördert und stärkt.»

*Simone Lützelschwab,
Bildungsverantwortliche, Spitex Fricktal AG*

«Als Standortleiterin stehe ich nicht alleine da, ich kann mich im Kader austauschen und auf das Wissen erfahrener Führungspersonen zurückgreifen.»

*Monika Niederhauser,
Teamleiterin Rheinfeld, Spitex Fricktal AG*

«Grösser heisst nicht immer besser. Dies trifft bei der regionalen Spitex nicht zu: durch die Grösse ist das Abdecken eines breiteren Aufgabebereiches in konzentrierter Form und für die Patienten eine Betreuung aus einer Hand möglich.

Wir spüren die Professionalisierung und das wachsende Vertrauen der Bevölkerung. Die Pflege zuhause gewinnt an Bedeutung und Beliebtheit bei jungen wie älteren Personen.»

*Heidi Ammon,
Gemeindeammann Windisch*

«Nach anfänglicher Skepsis gegenüber dem neuen grossen Team und den langen Wegzeiten zu den neuen Klienten sind wir nun zusammengewachsen. Die Vorteile der Fusion sind sicher die Flexibilität der Mitarbeiterinnen bei Ausfall durch Krankheit, Unfall oder Ferienabwesenheit sowie die Fachspezialisierung einzelner Mitarbeiterinnen.»

*Monika Fischer,
Dipl. Pflegefachfrau HF, Spitex Heitersberg*

«Der Zusammenschluss war eine richtige und wichtige Entscheidung. Wir konnten die Professionalisierung der Spitex vorantreiben und sie zu einem fortschrittlichen Arbeits- und Ausbildungsplatz entwickeln. Ich bin froh und stolz, diese Entwicklung mitgestaltet zu haben.»

*Dora Schneeberger,
Teamleiterin im Ruhestand*



«Wir können unsere Patientinnen und Patienten früh in kompetente Hände geben»

Interview mit Adrian Schmitter



Adrian Schmitter, CEO des Kantonsspitals Baden und Gemeinderat in Rothrist sieht in den Fusionen von NPO-Spitex-Organisation eine notwendige und willkommene Entwicklung.

WORIN LIEGT DER VORTEIL VON SPITEX-FUSIONEN?

Sie ermöglichen die notwendige Professionalisierung der Spitex. Einerseits müssen Spitex vermehrt ambulant behandeln und die Entlassung der stationären Patienten muss früher erfolgen. Andererseits sollten die Pflegeheime Patienten erst ab einer höheren Pflegebedürftigkeit aufnehmen. Zwischen diesen beiden stationären Anbietern agiert die Spitex. Ihre Rolle wird immer wichtiger; gerade auch, um die Kosten im Gesundheitswesen zu dämpfen. Mit der Verschlankeung der Administration durch die Fusion wird es möglich, in den sensiblen Bereichen der Leitung, der Finanzen und Informatik, des Personalwesens und vor allem der Ausbildung die Leistungen zentral und effizient zu erbringen. Gesundheitsfachleute können sich wieder vermehrt auf ihre Kernkompetenz, die Pflege und Betreuung konzentrieren.

SIND FUSIONEN DENN ZWINGEND NOTWENDIG?

Der Prozess hat vor mehreren Jahren eingesetzt und sich in den letzten Jahren beschleunigt. Dies nicht, weil der Druck der Politik höher wurde, sondern weil die Spitex-Organisationen selber erkannt haben, dass die Arbeit mittelfristig nur in grösseren Zusammenschlüssen effizient, kompetent und in einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis erbracht werden kann. Nur in grösseren Verbänden können sie das nötige Fachpersonal rekrutieren. Mit den Fusionen wird es möglich, Spezialdienstleistungen wie Psychiatriepflege, die spezialisierte Palliative Pflege oder die Demenzversorgung mit Fachkräften zu besetzen.

IST ES EIN PROBLEM, WENN EINE FUSION KEIN THEMA IST FÜR EINE SPITEX-ORGANISATION?

Erstaunlicherweise ist es meines Wissens bei allen NPO-Spitex-Organisationen ein Thema und die Bereitschaft ist praktisch überall vorhanden. Dank

ihrer Weitsicht und der grossen Erfahrung gehen sie konstruktiv und innovativ mit dem Thema um. Anders sieht es bei der Politik auf Gemeindeebene aus. Viele Gemeinden kümmern sich schlicht nicht um ihre Spitex und wenn doch, dann nur, weil sie zu viel kostet; selten aber aus dem Grund, weil die Spitex dabei hilft, noch viel höhere Kosten im Akut- und vor allem im Pflegebereich zu verhindern. Diese Kurzsichtigkeit der Politik muss durchbrochen werden.

IN ROTHRIST, WO SIE GEMEINDERAT SIND, IST DIE NPO-SPITEX DERZEIT IM BEGRIFF ZU FUSIONIEREN. WAS ÄNDERT SICH DABEI FÜR DIE GEMEINDE?

Mit der Fusion mehrerer Spitex-Organisationen ändert sich das Bewusstsein des Gemeinderates. Es wird ihm aufgezeigt dass die NPO-Spitex eine gewichtige, ernstzunehmende Organisation ist. Diese Wertschätzung hat in der Vergangenheit oft gefehlt.

SIE SIND CEO DES KANTONSPITALS BADEN. HAT EINE FUSION VON SPITEX-ORGANISATIONEN AUCH EINEN EINFLUSS AUF DIE SPITÄLER ALS ZUWEISENDE?

Als Spital benötigen wir einen eindeutigen, jederzeit erreichbaren Adressaten, professionelle und kompetente Gesprächspartner. Wir benötigen eine Spitex, die alle Dienstleistungen, auch die Spezialbereiche, anbieten kann. Unsere Erfahrung ist, dass fusionierte Spitex-Organisationen enorm kompetent sind. Mit der NPO-Spitex in unserer Region begegnet man sich auf Augenhöhe, hochprofessionell und verbindlich. Diese hohe Qualität kann keine der kleinen, örtlichen Spitex-Organisationen erreichen. ●

IMPRESSUM

Spitex Verband Aargau
Laurenzenvorstadt 11
5000 Aarau
T 062 824 64 39
info@spitexag.ch
www.spitexag.ch

Ausgabe Nr. 12 | November 2017
(Erscheint zweimal jährlich)
Redaktion: Liliane Keller Würmli
Gestaltung: arbermedia.ch
Druck: onlinedruck.ch/bc medien ag, Münchenstein