1 Management Summary

1.1 Ausgangslage und Auftrag

Das Projekt „Regionalisierung Spitex Bezirk Hinwil“ wird in 4-Phasen abgewickelt:

Die **Phase 1** wurde mit Bericht vom 5. Juni 2013 abgeschlossen, allerdings noch ohne Finanzierung. Im Wesentlichen sollen die Betriebe in eine Aktiengesellschaft mit gemeinnützigem Zweck (gAG) mit den Gemeinden als Aktionäre integriert werden, wobei die Standorte erhalten bleiben. Die Vereine selbst werden nicht fusioniert und entscheiden selbst über ihre zukünftigen Aufgaben. Nach der Phase 1 waren in Gossau, Hinwil. Rüti, Wetzikon und Seegräben sowohl Spitex wie auch Gemeinden einverstanden, den vorgezeichneten Weg zu gehen, während in Bubikon ein Leistungsauftrag mit der Zentrum Sunnegarte AG verhandelt werden müsste.

Der gegenwärtige Auftrag besteht in der **Phase 2**. Der vorliegende Business Plan dient dabei als Grundlage für die Erarbeitung der rechtlichen Grundlagen, die für den Herbst 2014 vorgesehen ist. Danach soll das Projekt den zuständigen Organen in den Gemeinden und Vereinen zum Entscheid vorgelegt werden.

Die Umsetzung erfolgt in der wichtigen **Phase 3**. Ziel dabei ist es, dass alles so weit wie möglich für den Start der gAG vorbereitet ist, inkl. Organisationsentwicklung, Aufbau der Zentrale, Informatik und Kulturprojekt. Damit soll vermieden werden, dass die Organisation im ersten Jahr weitgehend mit sich selbst beschäftigt ist.

Projektorganisation Phase 2:

- Lenkungsausschuss (LA) mit Vertretern aller Gemeinden und Spitex-Organisationen der fünf Spitex Bubikon, Gossau, Hinwil, Rüti, Wetzikon und Seegräben sowie H Focus AG als Begleitung
- Projektgruppe (ProjGr) für die operative Arbeit: Betriebsleiterinnen und H Focus AG.

Aufgrund von Vorschlägen aus einem Wettbewerb unter Mitarbeitenden wurde der Name „**Spitex Bachtel AG**“ gewählt.

1.2 IST-Situation

Die Leistungsstunden im 2013 waren zusammenfassend wie folgt (Details unter 4.2):

	Bubikon		Gossau		Hinwil		Rüti		Wetzikon + Seegräben	
Leistungen	**Stunden**	**in %**	**Stunden**	**in %**	**Stunden**	**in %**	**Stunden**	**in %**	**Stunden**	**in %**
verrechenbar:										
Krankenpflege	3'890	33.8%	10'797	31.3%	6'231	27.1%	10'751	29.9%	11'653	23.8%
Haushilfe	3'020	26.2%	4'164	12.1%	4'982	21.7%	7'319	20.4%	8'158	16.6%
Tagesheim, Einn.umger.in Std à 50.00			880	2.5%						
Comfort (Fusspfl.,Coiffeur) à 80.00			185	0.5%						
Leistungen für Partnerorganisationen			71	0.2%						
Total verrechenbar	*6'909*	*60.0%*	*16'097*	*46.6%*	*11'214*	*48.8%*	*18'070*	*50.3%*	*19'811*	*40.4%*
Total nicht verrechenbar	*4'612*	*40.0%*	*18'443*	*53.4%*	*11'746*	*51.2%*	*17'852*	*49.7%*	*29'223*	*59.6%*
Gesamt	**11'521**	**100.0%**	**34'540**	**100.0%**	**22'960**	**100.0%**	**35'922**	**100.0%**	**49'034**	**100.0%**

* in Gossau mit Fahrdienst ** inkl. Ferien und Krankheit

[247-02_0601_Daten_2014 07 20 RW.xlsx] Stat 13

Anmerkung: Daten für nicht verrechenbare Stunden sind nur teilweise vergleichbar.

Weitere wichtige Daten:

- *Stellen*: Der Personalbestand belief sich in Bubikon auf 4.2 Stellen, in Gossau auf 15.6, in Hinwil auf 11, in Rüti auf 16.6 und in Wetzikon auf 27.6 Stellen; total (ohne Bubikon) 70.8 Stellen und 158 Personen.
- *Telefonie*: Rüti bezieht diese vom Alterszentrum, die anderen drei Betriebe verfügen über eigene ISDN-Anlagen
- *Informatik*: Gossau, Hinwil und Rüti haben Syseca AG als Betriebssoftware-Partner, Wetzikon+Seegräben hat Root AG als Partner
- *Erfolgsrechnungen* 2013 (Zusammenfassung, Details siehe 4.5.1):

ERTRAG	**Gossau**	**Hinwil**	**Rüti**	**Wetzikon + Seegräben**	**Kumuliert**
Betriebsertrag	*1'151'960*	*830'731*	*1'077'214*	*1'413'141*	*4'473'047*
Total Gemeindebeiträge	*740'127*	*486'516*	*610'029*	*1'137'335*	*2'963'763*
Total Weitere Erträge	*5'201*	*88*	*-*	*29'005*	*34'294*
Total Ertrag	**1'897'288**	**1'317'335**	**1'687'243**	**2'579'482**	**7'471'103**
AUFWAND					
Total Personalaufwand	*1'598'852*	*1'096'978*	*1'494'018*	*2'376'026*	*6'565'874*
Total Sachaufwand	*288'210*	*217'618*	*193'225*	*256'843*	*947'818*
Total Aufwand	**1'887'062**	**1'314'596**	**1'687'243**	**2'632'869**	**7'513'692**
Gewinn (+) bzw. Verlust (-)	10'226	2'739		-53'388	-42'589

[247-02_0601_Daten_2014 09 15 RW.xlsx] ER 13

- Die *Bilanzen* inkl. Fonds per 31.12.2013 sind im Kap. 4.5.3 dargestellt
- *Kostenrechnung* (KoRe) 2013: Berechnet man die Kosten der wichtigsten Leistungen über die KoRe nach Vollkosten, zeigt sich im Vergleich zu den 2013 gemäss Erfolgsrechnung geleisteten Beiträgen folgendes Bild (beachte grün hinterlegte Zellen):

Gemeindebeiträge	**nach KoRe 2013, CHF**				**gemäss Erfolgsrechnung 2013, CHF**			
	Gossau	**Hinwil**	**Rüti**	**Wetzikon + Seegräben**	**Gossau**	**Hinwil**	**Rüti**	**Wetzikon + Seegräben**
KLV-Leistungen (mit AÜP)	498'320	287'888	427'177	800'710	446'065	256'587	300'062	1'096'616
Hauswirtschaft	202'007	187'978	170'378	410'133	152'191	211'168	-	-
Mahlzeitendienst	30'214	1'526	22'390	17'555	-	4'042	-	40'719
Auskunftsstelle		4'946			-	4'475	-	-
Fahrdienst	21'931	12'062			-	10'244	-	-
Diverse andere Leistungen	53'128	-2'998	23'007	32'042				
Korr. Abgrenzungen KoRe	-65'473	-4'886	-32'923	-69'717				
"Restdefizit" an Gde verrechn.					141'871	-	309'967	-
Zwischentotal	*740'127*	*486'516*	*610'029*	*1'190'723*	*740'127*	*486'516*	*610'029*	*1'137'335*
Defizitdeckung durch Verein				-53'388	-	-	-	53'388
Total	**740'127**	**486'516**	**610'029**	**1'137'335**	**740'127**	**486'516**	**610'029**	**1'190'723**

[247-02_0601_Daten_2014 07 20 RW.xlsx] KoRe 13 VK

Diese Darstellung zeigt, *dass bei Leistungsverrechnung nach Vollkosten auf eine Deckung von „Restdefiziten“ verzichtet werden kann*.

- Budgets 2014 und 2015 (Kap. 4.6): Diese orientieren sich am Jahre 2013, wobei teilweise etwas tiefere Erträge budgetiert sind (Aufhebung der Rundung bei Leistungsstunden). Im Gegensatz zu 2013 wird in Hinwil für beide Jahre ein Restdefizit von rund CHF 100‘000 geplant.

1.3 Marktentwicklung und voraussichtliche Strategie

Wichtige Trends

- Schnellere Spitalentlassungen mit mehr Behandlungspflege
- Zunahme von komplexere Pflegesituationen
- Höhere Anspruchshaltung der Kunden (anspruchsvollere Behandlungspflege und mehr Grundpflege wie z.B. täglich duschen)
- Kunden suchen massgeschneiderte Dienstleistungen
- Wohnen mit Service auch zu Hause, d.h.
    - Sicherheit auch in Randzeiten / nachts
    - Dienstleistungen à la carte in allen Bereichen des täglichen Lebens
- Mehr administrativen Aufwand durch zunehmenden Regulierungsdruck
- Mehr Auseinandersetzung mit Krankenkassen

Entwicklung

- Konzentration aufs Kerngeschäft in der Pflege (KLV-Leistungen) und Ausrichtung auf DRG
- Hauswirtschaft immer in Kombination mit Pflegefällen, nicht separat als „Putzequipe“
- Geplante Entwicklungen bei Leistungen siehe 6.4.1
- Im Supportbereich: Effiziente Leistungserbringung (Synergien und Nutzung moderner Technologien), attraktive Arbeitgeberin, professionelles Marketing/Netzwerken.

Preispolitik

- Im KLV- und Hauswirtschafts-Bereich gelten die kantonalen Vorgaben.
- In der Hauswirtschaft sind Leistungen gemäss kant. Leistungsauftrag zu Einheitspreisen anzubieten. Darüber hinaus gehende Leistungen werden Klienten zu Vollkosten angeboten.
- Komfortleistungen (zu Vollkosten) werden gefördert
- Leistungen für Bubikon (z.B. Standards, Expertise, Abend- und Nachtspitex, know-how Austausch) erfolgen zu Vollkosten. Später dazu stossende Gemeinden zahlen einen Zuschlag für die Entwicklungskosten der Spitex Bachtel AG. Dieser wird aufgrund der effektiven Aufwendungen zu berechnen sein, darf aber nicht abschreckend wirken.

1.4 Organisation und Infrastruktur Spitex Bachtel AG

- *Ablauforganisation* siehe Kap. 7.1. Supportprozesse werden weitgehend in der Zentrale konzentriert, wobei den dezentralen Betrieben grösstmögliche Unterstützung gegeben werden soll, z.B. im Personalbereich.
- Die *Aufbauorganisation* mit Organigramm unter 7.2 geht von der Bildung eines Bereichs „Zentrale Dienste“ (Supportleistungen) aus. Die operative Leitung wird in einer

Geschäftsleitung (GL) zusammengefasst, wobei die Details im 2015 vom Verwaltungsrat zu entscheiden sind. Das unter 7.2.3 dargestellte Organisationsmodell erlaubt die Besetzung der neuen Positionen ohne Mehrbedarf beim Personalbestand.

- *Verwaltungsrat (VR, vgl. Kap. 7.2.2)*: Vorgeschlagen wird, den VR mit max. 7 Personen bewusst klein und effizient zu halten. 4 davon sollen Fachpersonen sein, 1 bis 3 Personen sollen die Aktionäre und das politische Element vertreten.
- *Information*: Die Aktionäre sollen mindestens 2 Mal pro Jahr von VR und GL eingehend informiert werden, ein Mal an der GV und ein Mal an einer „Budgetversammlung“, wo Budgetverbindlichkeit und Nächstjahresbudget besprochen werden.
- *Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT)*: Es wurden verschiedene konzeptionelle Varianten erarbeitet und entsprechende Richtofferten von verschiedenen Anbietern eingeholt, siehe 7.4. Die effizienteste Variante ist die Ausrüstung mit einheitlicher Telefonie und Betriebssoftware über alle Standorte.
- *Versicherungen*: Bei der beruflichen Vorsorge wird die Spitex Bachtel AG in den ersten Jahren mit zwei Vorsorgeverträgen arbeiten müssen, da der Austritt der Spitex Hinwil aus der BVK zu hohe Kosten generieren würde (vgl. Kap. 7.5).
- *Standort der Zentrale*: In einem detaillierten Auswahlverfahren wurde das Areal Binz in Wetzikon als bester Standort evaluiert, siehe Kap. 7.3 und Anhang 11.12.

1.5 Umsetzung und Finanzierung

- *Phase 3*: Für die Umsetzung der Konzepte ist die Phase 3 im zweiten Halbjahr wesentlich. Der Zeitplan, der auch die Phase 2 bis und mit den (politischen) Entscheiden zeigt, ist im Anhang 11.13 abgebildet. Zu Phase 3 ist der Ablauf unter 8.2 beschrieben, Kosten/Erläuterungen unter 9.2. Es wird für 2015 (Phase 3) mit Initialisierungskosten von CHF von CHF 750‘000 gerechnet (ohne Mieterausbau, Kosten mit Richtofferten ermittelt, daher mit gewissen Reserven).
- *Rechtliche Grundlagen*: Im Kap. 8.3 sind die Eckwerte zu den geplanten rechtlichen Grundlagen dargestellt:
    - Aktionärbindungsvertrag (ABV)
    - Eigentümerstrategie: Rahmen seitens Aktionären für den VR
    - Statuten
    - Brückenvertrag: Regelt die Konditionen für die Übernahme der Mitarbeitenden und schafft die Voraussetzung für das Angebot neuer Arbeitsverträge ab Sommer 2015 durch die Spitex Bachtel AG
    - VR-Reglemente: Anforderungsprofile für VR-Mitglieder und Entschädigungsreglement
    - Leistungsvereinbarung: Hier ist die Regelung der Finanzierung zentral. Vorgeschlagen wird, dass die Gemeinden nur effektiv bezogene Leistungen finanzieren, diese jedoch zu Vollkosten gemäss Standard-Benchmark-Tool.
    - Übernahmeverträge mit den einzelnen Spitexvereinen (2015)
- *Finanzplanung* 2015 bis 2018 (Kap. 9.3)
    - *Plan-Erfolgsrechnungen* (Plan ER)
        - Als Grundlage wurde die Entwicklung der Leistungsmengen und der Vollkosten pro Leistungsbereich geschätzt. Zusätzlich wurden differenzierte Annahmen für die Plan-ER erstellt.
        - Da bei den Leistungsmengen im KLV-Bereich von einer Steigerung ausgegangen wird, entwickelt sich der Umsatz von rund CHF 8 Mio. im 2015 auf voraussichtlich rund 8.8 Mio. im 2018.

        - § Dank der Leistungsfinanzierung zu Vollkosten sollten kleine Ertragsüberschüsse erwirtschaftet werden können. Dies sollte jedoch mit Vorsicht beurteilt werden, da aufgrund der Schwankungen gerade bei KLV-Leistungen schnell ein Aufwandüberschuss entsteht.
        - § Eine *Option* wäre die Umsetzung des anfangs 2014 erstellten Business Plans „*Nachtspitex*“, wo die Pilotphase in Gossau, Hinwil und Wetzikon+Seegräben vorgesehen ist. Allerdings ist dann die Finanzierung der über die Leistungsfinanzierung hinausgehenden Kosten in der Grössenordnung von CHF 230‘000 bis CHF 330‘000 zu klären.
    - *Planbilanzen per 31.12.2015* (Kap. 9.3.4): Die in den Passiven im langfristigen Fremdkapital ausgewiesenen Finanzverbindlichkeiten betreffen bei Gossau (CHF 130‘000) und Rüti (CHF 300‘000) das Kontokorrent bei der Gemeinde.
- *Finanzierung bzw. Finanzausstattung:*. Im Kern geht es um folgende, miteinander verknüpfte Themen:
    - *Aktienkapital:* Wie in Phase 1 geplant bleibt es bi CHF 100‘000 Aktienkapital. Unter dem Gesichtspunkt von OR 725 (Überschuldung) wird die Entwicklung in den nächsten Jahren sorgfältig zu beobachten sein.
    - *Finanzierung der Initialisierungskosten (siehe oben „Phase 3“)*: Für die Finanzierung der aktuellen Schätzung von rund CHF 750'000 schlägt der LA die Finanzierung à fonds perdu über die Gemeinden vor, wobei der Schlüssel nach Leistungsstunden 2013 gewählt wurde (Tabelle weiter unten).
    - *Übernahme der Vereinsbilanzen:*
        - § Die Spitex-Betriebe sollen von der Spitex Bachtel AG mit Aktiven und Passiven übernommen werden, wobei die Aktivenüberschüsse den Reserven zugeordnet werden, d.h. keinen Einfluss auf die Aktienkapitalverteilung haben. Mit diesem Modell kann auf die separate Bereitstellung von Mitteln für die Liquidität verzichtet werden (mehr als CHF 2 Mio., wenn die Aktiven und Passiven nicht übernommen werden).
        - § Allerdings müssten dann Gossau bzw. Rüti ihre Kontokorrente von rund CHF 130‘000 bzw. 300‘000 auflösen bzw. ihrem Spitex-Verein als Eigenkapital übertragen. Dies erscheint insofern gerechtfertigt, als dort in der Vergangenheit mehr Eigenkapital aufgebraucht und somit entsprechend weniger Gemeindebeiträge bezahlt wurden.

Zusammenstellung der Beiträge für das Aktienkapital und die Initialisierungskosten:

Gemeinde	Einwohner per 31.12.2013	in %	Aktien-kapital CHF	Leistungs-stunden (h) im 2013	Anteil an h 2013 in %	Init-kosten Phase 3, Verteilung nach h 13	Total
Bubikon	6'936	10.8%	10'760				10'760
Gossau	9'811	15.2%	15'220	16'314	23.1%	173'593	188'812
Hinwil	10'854	16.8%	16'838	12'227	17.3%	130'104	146'942
Rüti	11'871	18.4%	18'415	18'072	25.6%	192'299	210'714
Wetzikon	23'659	36.7%	36'702	22'752	32.3%	242'097	278'799
Seegräben	1'332	2.1%	2'066	1'119	1.6%	11'907	13'973
Total	64'463	100.0%	100'000	70'484	100.0%	750'000	850'000

[247-02_0601_Daten_2014 09 15 RW.xlsx]ER 13

Im *Betrieb* kann die Spitex Bachtel AG nur mit den Gemeindebeiträgen funktionieren, wobei der Löwenanteil auf durch das kantonale Pflegegesetz vorgegebene Beiträge ent-

fällt. Besonders interessant ist der Vergleich der *Gemeindebeiträge mit und ohne Spitex Bachtel AG* (Details Kap. 9.3.3; für den Vergleich der Gemeindebeiträge 2013 bis 2018 siehe Kap. 9.3.2):

	Rechnungen 2013 und Budgets 2014 + 2015				
Gemeinde-Beiträge (inkl. KLV)	**Gossau**	**Hinwil**	**Rüti**	**Wetzikon + Seegräben**	**Kumuliert**
	Variante Spitex Bachtel AG				
2016 gemäss Plan-Erfolgsrechnung 2016	905'000	688'000	947'000	1'309'000	3'849'000
2017 gemäss Plan-Erfolgsrechnung 2017	937'000	708'000	960'000	1'346'000	3'951'000
2018 gemäss Plan-Erfolgsrechnung 2018	969'000	728'000	974'000	1'385'000	4'056'000
	Variante Alleingang (4 Vereine separat)				
2016 gemäss separaten indiv. Annahmen	890'000	680'000	950'000	1'530'000	4'050'000
2017 gemäss separaten indiv. Annahmen	940'000	730'000	1'000'000	1'630'000	4'300'000
2018 gemäss separaten indiv. Annahmen	990'000	780'000	1'050'000	1'730'000	4'550'000

[247-02_0601_Daten_20140915 RW.xlsx] EB 16

Bei der Schaffung der Spitex Bachtel AG sind folgende finanziellen Kriterien wichtig:

- Projekt- und Initialisierungskosten im 2015 (einmalig)
- Wegfall Mitgliederbeiträge (rund CHF 100‘000 pro Jahr)
- Etwas höhere Betriebskosten (verrechnet mit Einsparungen) durch Miete und Betriebsmittel Zentrale sowie durch neu standortübergreifende Telefonie und Informatik, wobei in den Folgejahren im Vergleich tiefere Betriebskosten möglich werden
- Andererseits wird die Spitex Bachtel AG Mehrleistungen und andere Anpassungen (z.B. neue Vorgaben seitens Kanton) leichter bewältigen können als die vier Einzelbetriebe, wo jeder die Anstrengung für sich und alleine vornehmen muss. Darum ist die Spitex Bachtel AG teilweise bereits ab 2016, spätestens aber ab 2017 effizienter als der Alleingang der 4 Vereine:

1.6 Risiken

Externe Risiken sind primär marktbedingt in den Schwankungen nach KLV-Leistungen zu sehen. Denen wird die Spitex Bachtel AG dank ihrer Grösse besser begegnen können als kleinere Betriebe.

Interne Risiken finden sich z.B. im Führungsbereich, dem die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken sein wird.