

Machbarkeitsstudie

Projekt „Sozialmedizinisches Regionalzentrum Oberwallis“
SMRZ im Wandel – Von der Strategieentwicklung zur Umsetzung

Brig, 15. November 2007

Inhalt	Seite
1. Ausgangslage	3
2. Erwartungen an das Projekt	4
3. SWOT Analyse und Identität	5
4. Bewertungskriterien und Erfolgsfaktoren	6
5. Elemente der gemeinsamen Zukunft	7
6. Vision und Mission	8
7. Prozessmodell	9
8. Aufbauorganisation	10
8.1 Die strategische Ebene	11
8.2 Die operative Ebene	12
8.3 Die geographische Zuordnung der verschiedenen Gremien	13
8.4 Der Bereich Spitex	15
8.5 Der Bereich Soziales	16
8.6 Die Bereiche Personalwesen und zentrale Dienste	17
8.7 Die Geschäftsleitung und die personelle Besetzung in den Kernprozessen	18
8.8 Die personelle Besetzung im Bereich Administration	22
9. Gegenüberstellung: Bisherige und neue Struktur	23
10. Rechtliche Aspekte und Lösungsvarianten	24
11. Finanzielle Aspekte und Lösungsvarianten	25
11.1 Ausgangslage	25
11.2 Defizitverteilung auf Stufe Gemeinden	26
11.3 Hochrechnung / Budget	27
12. Fazit	32
13. Anhang I Stellenbeschriebe / Pflichtenhefte	33
14. Anhang II Auszug Foliensatz	41
15. Anhang III Hochrechnungen	41

1. Ausgangslage

Die beiden Sozial-Medizinischen Regionalzentren SMRZ Brig und SMRZ Visp, Westlich Raron, Leuk haben anfangs März 2007 eine „Machbarkeitsstudie“ zur Evaluation der Möglichkeiten einer gemeinsamen, zukünftigen Organisation SMRZ Oberwallis in Auftrag gegeben. Die Arbeitsgemeinschaft Mattig-Suter und Partner und RBU Unternehmensberatung durfte diese Studie zusammen mit der „Strategiegruppe“, bestehend aus verschiedenen Vertreter/innen¹ der beiden Organisationen, erstellen.

Das Projekt „SMRZ im Wandel – Von der Strategieentwicklung zur Umsetzung“ wurde dabei in zwei Phasen aufgeteilt: In einer ersten Phase, mit Beginn im März 2007, wurde die eigentliche Strategie für eine gemeinsame Zukunft entwickelt, welche im Juni der Strategiegruppe vorlag und als solche verabschiedet wurde. Auf Basis dieser Strategie wurden im Anschluss Interviews in sämtlichen Stützpunkten und mit allen Fachbereichen geführt, sodass die Inhalte für eine fundierte und mit der „Basis“ entwickelte Machbarkeitsstudie gestaltet werden konnten. Diese zweite Phase kann mit dem Vorliegen der detaillierten Machbarkeitsstudie per Ende September 2007 vorderhand als abgeschlossen betrachtet werden. Ein erster Schritt in der Strategieumsetzung wurde mit den Detailanalysen sowie der Entwicklung konkreter Instrumente und Unterlagen gestartet. Nun gilt es, den Entscheid der Gemeinden hinsichtlich einer Zusammenführung der beiden Organisationen abzuwarten.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Schritte und bearbeiteten Aufgaben dieses Projektes:

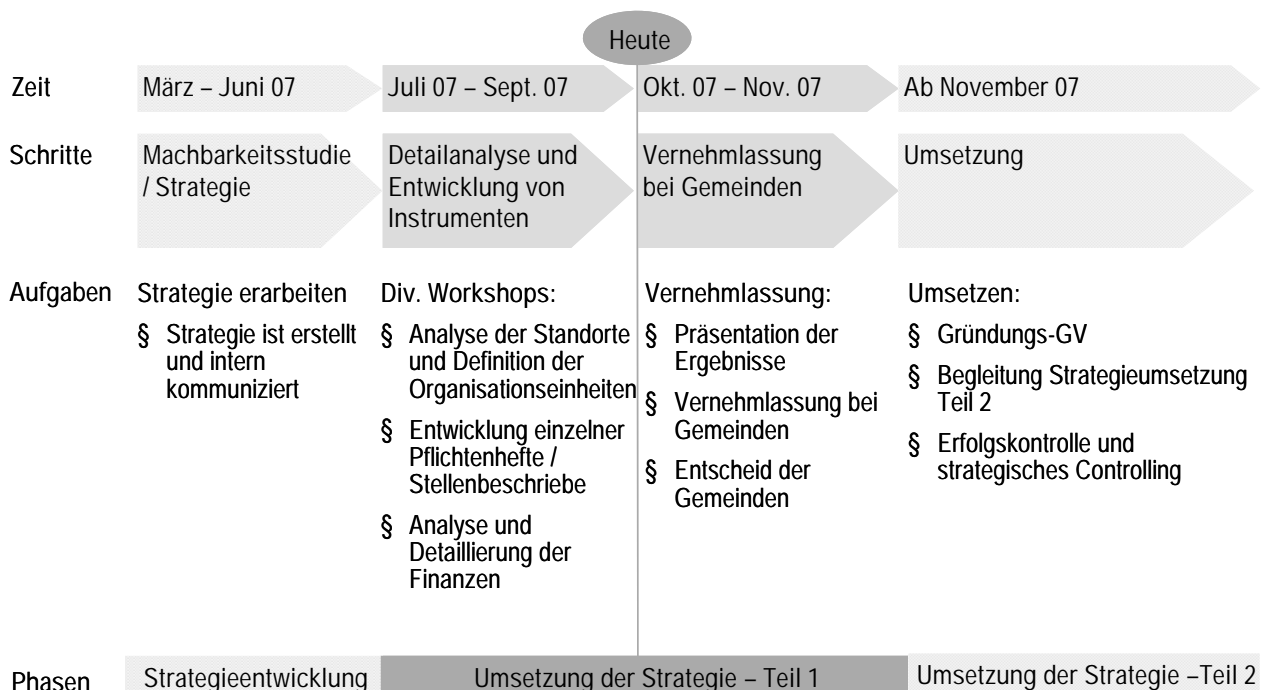


Abbildung 1: Vorgehen im Projekt SMRZ im Wandel – von der Strategieentwicklung zur Umsetzung

¹ Namentlich: Helena Mooser Theler, Paul Arnold, Arnold Berchtold, Beat Koller, Matthias Eggele und Marcel Kummer

2. Erwartungen an das Projekt

Anlässlich verschiedener Workshops innerhalb der Strategiegruppe sowie mit der Belegschaft ist die Strategie für eine gemeinsame zukünftige Organisation SMRZ Oberwallis entwickelt worden. Diese Strategie bildet den Hauptinhalt der vorliegenden Machbarkeitsstudie. Die Gesamtdokumentation der Strategie ist in einem separaten Dokument erfasst.

Zu Beginn des Projektes sind die Erwartungen der einzelnen Teilnehmer/innen erfragt worden. Es kann festgehalten werden, dass die Erwartungen heterogen sind und je nach organisatorischer Zugehörigkeit unterschiedliche Aufgaben und Problemstellungen im Vordergrund stehen. Dennoch kann eine positive Grundstimmung und eine entsprechende Unterstützung des Projektes in der Belegschaft ausgemacht werden.

Aus Sicht der externen Begleitung galt es dabei, diese unterschiedlichen Erwartungen von Anfang an aufzunehmen, damit diese zu einem späteren Zeitpunkt in die Strategieentwicklung einfließen können. Das folgende Schaubild gibt einen Überblick über diese Ausgangslage, respektive die Erwartungen der MitarbeiterInnen beider Organisationen an das Projekt:

<p>Ökonomie</p> <ul style="list-style-type: none">§ Strukturen schlanker und einfacher gestalten§ Synergien nutzen§ Kosten transparent machen§ Effizienz steigern§ Organisation(en) professionalisieren	<p>Firmen-Kultur</p> <ul style="list-style-type: none">§ Verpflichtung und Verbindlichkeit§ Beibehaltung der Autonomie§ 2 Kulturen zusammenführen
<p>Politik</p> <ul style="list-style-type: none">§ Vorarbeit leisten (Basis) für den politischen Entscheid§ Win/Win Situation herbeiführen (für Region, Kunden und MitarbeiterInnen)§ 1 Meinung gegenüber dem Kanton vertreten	<p>MitarbeiterInnen und KundInnen</p> <ul style="list-style-type: none">§ Kein Verlust von Arbeitsplätzen§ Keine Senkung der Qualität§ Kunden berücksichtigen („Kunde darf nicht untergehen“)§ Guter Informationsfluss§ MitarbeiterInnen in den Entwicklungsprozess integrieren§ Strategie umsetzen

Abbildung 2: Die unterschiedlichen Erwartungen an das Projekt

Damit sämtliche Mitarbeiter/innen zum Projekterfolg beitragen und gleichzeitig ihre Wünsche, Sorgen und Hoffnungen einfließen lassen können, ist in einem weiteren Schritt ein „Kummerkasten“ bei der externen Begleitung eingerichtet worden, welcher genutzt wurde.

3. SWOT Analyse und Identität

Im Kick Off Workshop vom 13. März 2007 mit der Belegschaft (anwesend waren ca. 60 Mitarbeiter/innen aus beiden Organisationen) wurde in einem ersten Schritt eine SWOT Analyse erstellt. Hierbei sind die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Gefahren des SMRZ identifiziert und intensiv diskutiert worden. Die Stärken liegen vor allem in einem breiten und qualitativ hochstehenden Dienstleistungsangebot, welches durch kompetente Mitarbeiter/innen unterstützt wird. Die Kundennähe ist dabei von hoher Bedeutung und wird dementsprechend gelebt. Als Schwächen sind insbesondere Doppelspurigkeiten, Ineffizienzen und Unklarheiten betreffend der Abgrenzungen aber auch bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Organisationen ausgemacht worden. Die Chancen liegen in der Beseitigung dieser Schwächen, in einer vertieften Kooperation und einem stärkeren Auftritt nach Aussen. Die Gefahren werden im Bereich der externen Vorgaben (Leistungsverträge etc.) sowie in verschiedenen internen Bereichen erkannt.

Aus Sicht der externen Begleitung lässt diese Analyse folgende Zusammenfassung zu:

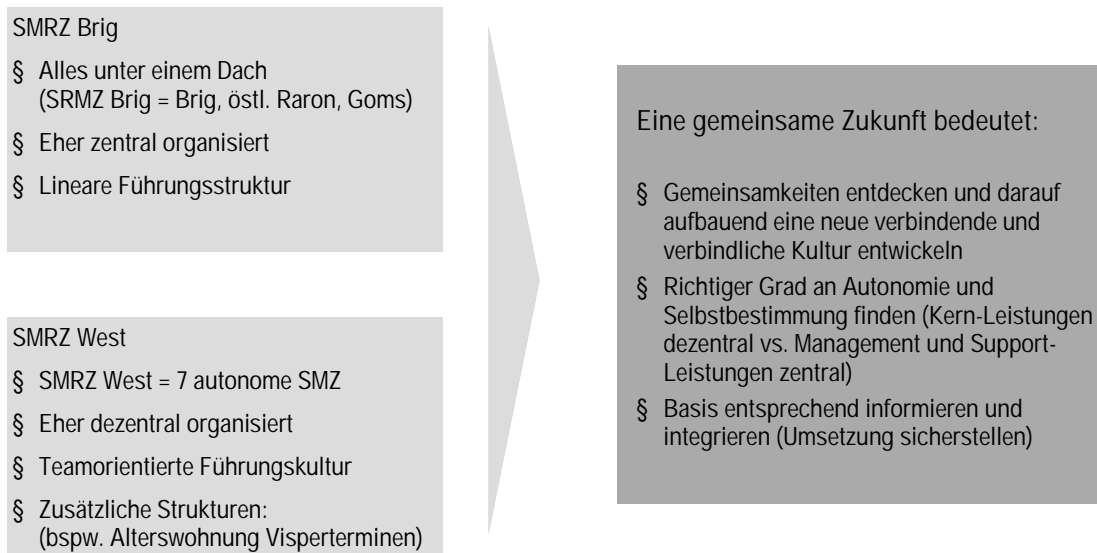


Abbildung 3: Das Fazit aus der SWOT Analyse

Diese SWOT Analyse wurde anschliessend mit einer Identitätsfindung ergänzt, bei welcher Fragen wie „Was will das SMRZ sein und was nicht?“ im Vordergrund stehen. Mit diesen Analysen ist somit ein rundes Bild der heutigen Situation der SMRZ entstanden.

4. Bewertungskriterien und Erfolgsfaktoren

Um die zu entwickelnden Lösungsvarianten und Ideen einer möglichst objektiven Bewertung zu unterziehen und somit der Gefahr einer voreiligen Entscheidung vorzubeugen, sind entsprechende Bewertungskriterien entwickelt worden. Diese Kriterien wurden anlässlich des Kick-Off Workshops sowie im Anschluss daran in der Strategieguppe weiterentwickelt.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Kriterien sowie deren Gewichtung:

Kategorie	Gewicht	Kriterium	Beschreibung / Ergänzung
A	30	Qualität der Dienstleistungen	Qualität (Professionalität, Zeit, Zugang etc.) soll gleich oder besser sein
		Win / Win Situation	Für alle Anspruchsgruppen
		Verbesserungen	Verbesserungen müssen erzielt werden (bei Arbeitsabläufen, Weiterbildung, Entlastung, Administration etc.)
B	30	Finanzierung und Kostentransparenz	Die Lösung muss finanziert werden (können) und in der Leistungserbringung muss Transparenz geschaffen werden
C	20	Vertretung der Regionen	Zugang zu den Dienstleistungen von überall her sicherstellen
		Strukturen	Die Strukturen müssen sichtbar einfach(er) ausgestaltet werden
D	20	Akzeptanz / Zufriedenheit	Die Anspruchsgruppen (MA, Gemeinde etc.) müssen die Lösung akzeptieren
	Σ 100		

Abbildung 4: Bewertungskriterien für die Bewertung und Beurteilung strategischer Stossrichtungen und Varianten

Die Bewertungskriterien sind in vier Kategorien unterteilt: Die Verbesserung der Qualität und Dienstleistungen, die Finanzierung, die breit abgedeckte Vertretung der Regionen (Stichwort: dezentral) sowie eine grösstmögliche Akzeptanz der direkt von der Lösung betroffenen Personen. Diese vier Kategorien sind praktisch identisch gewichtet. Es gilt, den Erfüllungsgrad dieser Kriterien in der weiteren Strategieentwicklung zu berücksichtigen.

Diese Bewertungskriterien stellen gleichzeitig „Strategische Erfolgsfaktoren“ für die Zukunft dar. Sie entscheiden über den Erfolg der Strategieumsetzung und werden daher auch in Zukunft als wichtige Kenngrössen in der Umsetzung beigezogen.

5. Elemente der gemeinsamen Zukunft

Aus der Entwicklung der Bewertungskriterien sind in der Folge die fünf wichtigsten Elemente einer gemeinsamen Zukunft identifiziert worden:

1. Transparenz (in sämtlichen Bereichen und Aktivitäten sowie über alle Hierarchiestufen)
2. Professionalität (nach Innen und Aussen)
3. Effizienz (in der Organisation und der Dienstleistungserbringung)
4. Kundennähe (im gesamten Zielmarkt des SMRZ)
5. Verbindlichkeit (gegenüber allen Anspruchsgruppen)

Diese Elemente bilden die Eckpfeiler für die Entwicklung der Strategie und sind in die weiteren Entwicklungsschritte entsprechend eingeflossen.

Ein sehr wichtiger Entscheid wurde am Workshop vom 11. April 2007 in der strategischen Arbeitsgruppe gefällt: Die Realisation einer gemeinsamen zukünftigen Organisation. Damit ist ein wichtiger Meilenstein für die weitere Strategieentwicklung erreicht und die gemeinsame Zukunftsgestaltung kann aktiv angegangen werden.

6. Vision und Mission

Auf Basis der gefällten Entscheide, der Analysen und Vorarbeiten wurden in einem ersten Schritt der eigentlichen Strategieentwicklung die Vision und Mission der gemeinsamen Organisation entwickelt.

Die Vision ist das Bild der angestrebten Zukunft. Sie spiegelt die Eckpfeiler der zukünftigen Entwicklung des SMRZ wider und gibt daher die Richtung für die gemeinsamen Bemühungen vor.

Unsere Vision:

Wir sind eine Organisation mit einer starken Unternehmensführung und dezentraler Leistungserbringung.

Abbildung 5: Vision des SMRZ Oberwallis

Kernelemente dieser Vision sind neben einer gemeinsamen Organisation das Bekenntnis für eine dezentrale Leistungserbringung.

Aus der Vision ist die Mission als Kernbotschaft für die Realisierung der Vision ausformuliert worden. Eine Mission fasst zusammen, welche Massnahmen wie vorgenommen werden müssen, um die Vision zu realisieren. Sie beinhaltet bereits erste Aussagen zu den Werten und der Kultur des SMRZ:

Unsere Mission:

- § Wir bieten professionelle und kundennahe Dienstleistungen in effizienter Weise an
- § Wir besitzen eine einfache Führungsstruktur mit kurzen Entscheidungswegen und klaren Aufgaben / Kompetenzen-Regelungen
- § Wir sind ein attraktiver und verantwortungsbewusster Arbeitgeber

Abbildung 6: Mission des SMRZ Oberwallis

In der Mission explizit erwähnt sind die Themen Professionalität und Effizienz, welche bereits in den Elementen der gemeinsamen Zukunft (siehe Kapitel 5) festgehalten und nun in Bezug auf die Dienstleistungserbringung ausformuliert worden sind. Die Organisation soll in einer einfachen und effizienten Struktur aufgebaut werden. Zudem sind in Bezug auf die Führung klare Vorgaben und Instrumente zu entwickeln. Daneben soll die Verantwortung als Arbeitgeber wahrgenommen werden, indem unter anderem attraktive Arbeitsplätze geschaffen werden.

7. Prozessmodell

Für die Entwicklung einer gemeinsamen Organisation ist es in einem nächsten Schritt wichtig zu analysieren, welche Bereiche und Einheiten heute existieren und welche Dienstleitungen angeboten werden. Natürlich stellt sich dabei die Frage, wo sich die beiden Organisationen ergänzen und wo Überschneidungen bestehen.

Als transparente Grundlage zur Diskussion einer möglichen zukünftigen Organisation sind in einem ersten Schritt die bestehenden Prozessmodelle der beiden Organisationen näher betrachtet worden, wobei die Angebote, Dienstleistungen und die entsprechend notwendigen Prozesse analysiert wurden. In einem zweiten Schritt sind die beiden Prozessmodelle zusammengeführt worden. Dabei sind die Dienstleistungspaletten gegenseitig ergänzt und gleichzeitig Doppelspurigkeiten im neuen gemeinsamen Prozessmodell eliminiert worden.

Dieses neue, auf die Zukunft ausgerichtete Prozessmodell bildet demnach die wichtigsten Prozesse in den folgenden drei Hauptprozessen ab: Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die Haupt- und Teilprozesse der gemeinsamen zukünftigen Organisation:

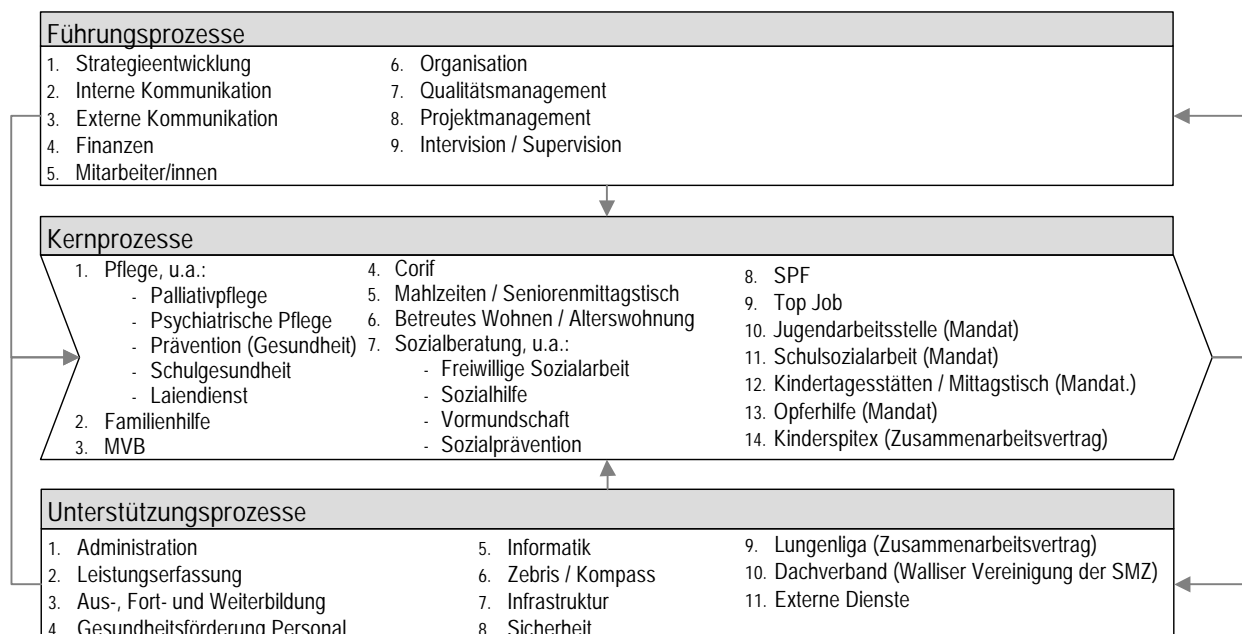


Abbildung 7: Prozessmodell des SMRZ Oberwallis

Auf Basis dieses Prozessmodells sind in einem weiteren Schritt die Strukturen entwickelt worden, woraus letztendlich die Aufbauorganisation erstellt worden ist.

8. Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation wird in Form eines klassischen Organigramms dargestellt. Zuerst ist eine Übersicht über sämtliche relevanten Einheiten und Gruppen erstellt worden:

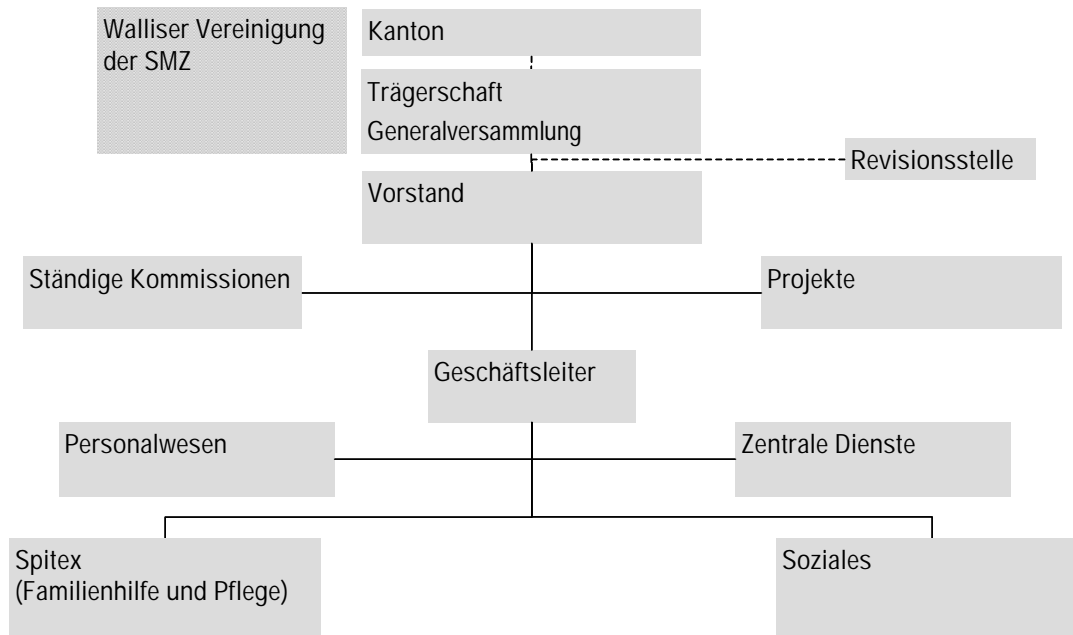


Abbildung 8: Übersicht über die verschiedenen Gremien der gemeinsamen Organisation SMRZ

Auf der strategischen Ebene sind neben der Trägerschaft der Vorstand und die Revisionsstelle angesiedelt. Die Walliser Vereinigung der SMRZ, welche eine wichtige externe Organisation darstellt, weist verschiedene Schnittstellen zur Organisation auf und wird daher explizit aufgeführt. Aus dem Vorstand werden ständige Kommissionen gebildet, welche sich thematisch gruppieren und auf strategischer Ebene aktiv sind. Zudem sind auf dieser Ebene die Projektteams angesiedelt, welche sich aus der operativen und/oder strategischen Ebene zusammensetzen können.

Auf der operativen Ebene wird neu ein Geschäftsleiter als „CEO“ der Organisation bestellt. Ihn unterstützen die beiden Stellen „Personalwesen“ und „Zentrale Dienste“. Es kann an dieser Stelle vermerkt werden, dass das Ziel einer effizienten und zentralen Bewältigung dieser beiden Bereiche im Vordergrund steht. Auf der Ebene der eigentlichen Dienstleistungserbringung werden zwei Bereiche gebildet: Der Bereich „Spitex (Familienhilfe und Pflege)“ sowie der Bereich „Soziales“.

Im Folgenden werden die einzelnen Ebenen und Gremien näher beschrieben.

8.1 Die strategische Ebene

Wichtigster externer Partner auf der strategischen Ebene ist der Kanton. Die Trägerschaft der Organisation ist zusammengesetzt aus Vertretern der Gemeinden und allenfalls aus anderen Institutionen. Sie können als Delegierte oder Mitglieder an der Generalversammlung Einsitz nehmen.

Der Vorstand setzt sich in der ersten Legislaturperiode (2008 bis 2012) aus 11 Mitgliedern zusammen (je 1 Vertreter/in aus Leuk, Stalden, Visp, Saas, Zermatt, Steg und 4 Vertreter/innen aus dem Gebiet Ost sowie 1 Vertreter aus dem Gesundheitswesen). Nach dieser Übergangsphase wird sukzessive auf 7 Mitglieder reduziert.

Die personelle Zusammensetzung des Vorstandes fokussiert sich auf Vertreter/innen mit politischer Verankerung und/oder Sachkompetenz. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Bereiche Finanzen, Recht, Strategie / Visionen und Fachkompetenz / Sozialmedizin abgedeckt sind.

Die Hauptaufgaben des Vorstandes liegen in der strategischen Weiterentwicklung der Organisation, der internen und externen Kommunikation sowie verschiedener Controllingaufgaben auf strategischer Ebene.

Die drei ständigen Kommissionen sind in einer Anfangsphase die Betriebskommission, die Personalkommission (welche gleichzeitig als Ombudsstelle für Personalfragen agiert) sowie die Finanzkommission.

Projekte werden in der neuen Organisation in einem projektbezogenen Team bearbeitet, welches sich aus unterschiedlichen und entsprechend kompetenten Teilnehmer/innen aus der strategischen und/oder operativen Ebene zusammensetzt.

Das folgende Schaubild zeigt die verschiedenen Gremien auf der strategischen Ebene auf:

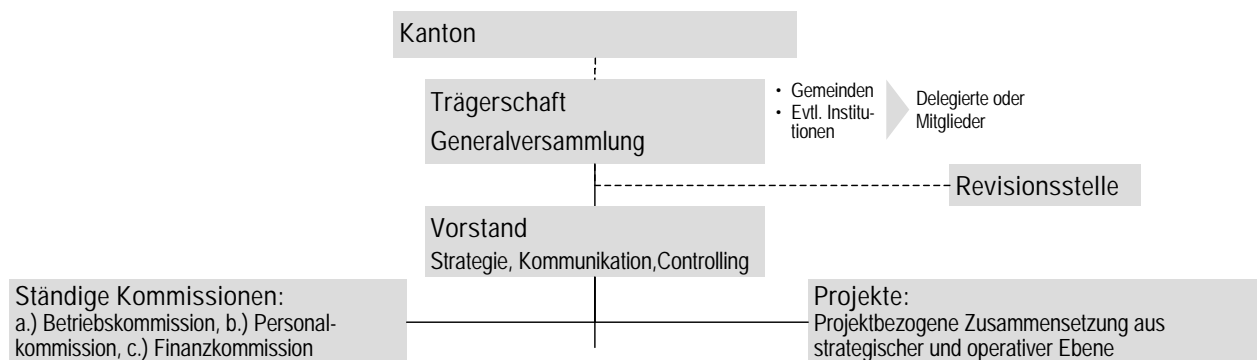


Abbildung 9: Die strategische Ebene

8.2 Die operative Ebene

Das folgende Schaubild stellt das neue Organigramm, insbesondere auf der operativen Ebene dar.

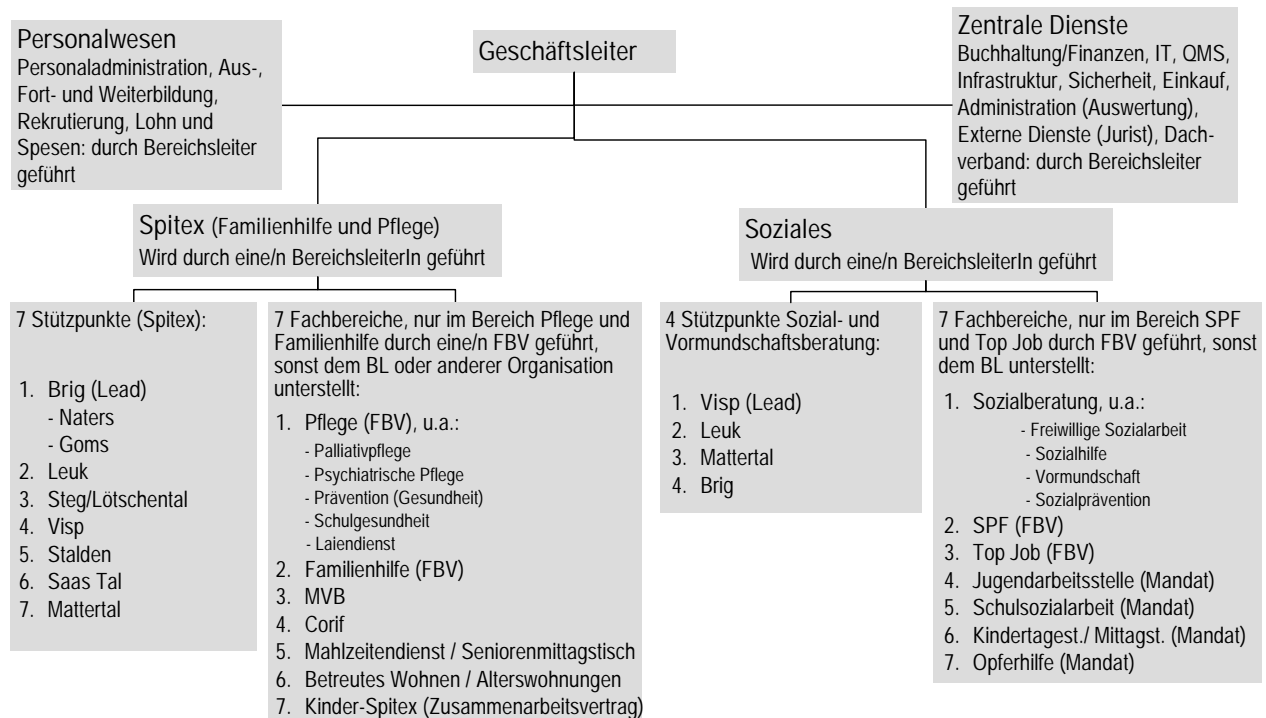


Abbildung 10: Die operative Ebene

Für sämtliche Positionen, welche mit einer Führungsaufgabe ausgestattet werden, sind im Anhang dieser Dokumentation entsprechende Pflichtenhefte aufgeführt. Die personelle Besetzung wird entsprechend den jeweiligen Pflichtenheften in der Umsetzungsphase vorgenommen.

In der neuen Organisation agiert ein Geschäftsleiter², welcher für den gesamten operativen Bereich verantwortlich ist. Diese Person bildet zudem die Schnittstelle zur strategischen Ebene und nimmt somit die Scharnierfunktion hierarchisch gesehen nach oben und unten wahr.

Die relevanten Führungsprozesse, welche sinnvollerweise zusammengefasst werden können, sind neben den Führungsaufgaben der Geschäftsleitung das Personalwesen und die Zentralen Dienste. Diese beiden „Stabsstellen“ werden durch je eine/n Bereichsleiter/in geführt.

Das Personalwesen deckt alle im Zusammenhang mit dem Personal relevanten Aufgaben und Prozesse ab, insbesondere die Personal-Administration sowie die Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Die zentralen Dienste decken weitere wichtige Führungs- und Unterstützungsprozesse wie die Finanzen (operativ), die Informatik, das Qualitätsmanagement, die Evaluation und Weiterentwicklung der Infrastruktur, die Sicherheit (Ar-

² Männlich oder weiblich

beitssicherheit, Datenschutz und Datensicherheit etc.), die Administration (nicht personalbezogen), die externen Dienste sowie die Lungenliga (als Organisation) ab.

Die beiden Hauptbereiche der Kernprozesse sind die Spitex, also die Familienhilfe und Pflege sowie der Bereich Soziales. Beide Bereiche werden durch eine/n Bereichsleiter/in geführt.

In diesen beiden Bereichen wird auf der operativen Ebene weiter unterteilt in einerseits geographische Zuständigkeiten (Stützpunkte) sowie verschiedene Fachbereiche. Im Bereich Spitex sind es insgesamt sieben Stützpunkte und im Bereich Soziales sind es deren vier. Auf der Ebene der Dienstleistungserbringung wird in den beiden Hauptbereichen weiter unterteilt in sieben Fachbereiche (Spitex: Pflege, Familienhilfe, MVB, Corif, Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch, Betreutes Wohnen / Alterswohnungen sowie Kinder-Spitex. Soziales: Sozialberatung, SPF, Top Job sowie die Mandate Jugendarbeitsstelle, Schulsozialarbeit, Kindertagesstätten/ Mittagstisch und Opferhilfe.)

Damit die einzelnen Stützpunkte „ein Gesicht bekommen“, wird für jeden Stützpunkt eine verantwortliche Person bestimmt, welche die Funktion als „Teamleitung“ wahrnimmt. Es gilt dabei der Grundsatz, dass jeder Stützpunkt eine für den Stützpunkt verantwortliche Person bezeichnen muss, welche die Schnittstelle zu den anderen Stützpunkten und in die Geschäftsleitung wahrnimmt und zudem innerhalb des Stützpunktes die Gesamtverantwortung übernimmt. Da es sich bei dieser Position einerseits lediglich um eine Funktion handelt und andererseits auf die Einführung einer zusätzlichen Hierarchiestufe verzichtet werden kann, wird diese Position im obigen Organigramm nicht explizit aufgeführt. Wohl aber müssen die Aufgaben der „Teamleitung“ gemäss Pflichtenheft im Anhang auf die Fachverantwortliche(n) verteilt und wahrgenommen werden.

Das bedeutet, dass die neuen Fachverantwortlichen vor Ort einerseits Ihre Fachverantwortung wahrnehmen und andererseits die Teamleitungsverantwortung vor Ort alleine oder in einem Team mit anderen Fachverantwortlichen wahrnehmen. Diese Fachverantwortlichen werden direkt dem Bereichsleiter (in fachlicher Hinsicht) respektive dem Geschäftsleitungsgremium (in führungstechnischer Hinsicht) unterstellt. Beispielsweise würden in Visp drei Fachverantwortliche (Pflege, Familienhilfe und Soziales) jeweils ihre Fachverantwortungen wahrnehmen und die Aufgaben der Teamleitung werden auf diese drei Personen verteilt. In Stützpunkten wo diese Aufgabenteilung nicht möglich oder sinnvoll ist, wird die Gesamtverantwortung für den Stützpunkt auf die/den Fachverantwortliche/n übertragen. Damit werden keine unnötigen Hierarchiestufen eingeführt, die Strukturen gelockert und insbesondere für die Übergangsphase einfach verständlich und pragmatisch gestaltet.

Durch eine hohe Heterogenität bezüglich der Kulturen und Grössenordnungen in den einzelnen Stützpunkten muss in einer ersten operativen Umsetzungsphase entschieden werden, welche Führungsfunktionen auf der operativen Ebene in Personalunion zusammengenommen werden können. Beispielsweise ist in einem kleineren Stützpunkt nicht für jede Führungsfunktion eine Person zu bestimmen, hier können der Übersichtlichkeit und Effizienz wegen die Funktionen durchaus von einer Person wahrgenommen werden (Bspw. Stalden mit insgesamt 265 Stellenprozenten; der/die Fachverantwortliche Spitex wird voraussichtlich auch die Teamleitung vor Ort übernehmen.)

8.3 Die geographische Zuordnung der verschiedenen Gremien

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Geschäftsleitung und damit die Führungsaufgaben sowie ein grosser Teil der administrativen Prozesse zentralisiert werden kann. Dabei gehen wir vor allem von Überlegungen der einfachen und direkten Erreichbarkeit der Standorte Visp oder Brig aus. Um diese Zielsetzung zu erreichen, ist die erweiterte Geschäftsleitung (Geschäftsleiter, zentrale Dienste, Personalwesen, Bereichsleiter Spitex und Bereichsleiter Soziales) nach Möglichkeit auch geographisch an einem Ort zusammen zu fassen. Dies erlaubt wiederum, das SMRZ Oberwallis operativ effizient zu führen. Innerhalb der neuen Struktur wäre dies mit Ausnahme des Bereichsleiters Soziales (in Visp vorgesehen) in Brig realisierbar.

Betreffend den bestehenden Räumlichkeiten haben weiterführende Abklärungen ergeben, dass in Brig keine wesentlichen Räumlichkeiten zur Zeit für neue Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, in Visp jedoch rund 4 bis 6 Arbeitsplätze in den bestehenden Lokalitäten neu eingerichtet werden könnten. Letzteres jedoch nur zu Lasten eines heute bestehenden grösseren Sitzungszimmers. Zu beachten ist jedoch die bestehende Vereinbarung mit der ehemals in Visp domizilierten EMERA, welche im Jahr 2010 ausläuft.

Demnach stünden am Standort Visp grundsätzlich noch beschränkte räumliche Kapazitäten für die erweiterte Geschäftsleitung zur Verfügung. Allerdings wird auch diese Lösung in den bestehenden Räumlichkeiten knapp, sodass, ohne die dezentrale Leistungserbringung in Visp wie in Brig einschränken zu müssen, neu zu mietende Büroräumlichkeiten vorzusehen sind, welche u.a. in der Nähe des SMRZ Brig vorhanden wären.

Die Charakteristik der beiden Stützpunkte kann wie folgt zusammengefasst werden:

Brig	Visp
§ Interne Organisation: Vernetzung zu anderen Organisationen (Corif etc.) und Zugang zum Spital (Bereich Pflege)	§ Zentrale Lage für Gesamtorganisation (plus Zugang für die einzelnen Zentren, bspw. Mattertal)
§ Zahlreiche Dritt-Organisationen sind heute in Brig ansässig (Sozialbereich & Spitex)	§ Raumangebot (für zusätzlich 4 bis 6 Arbeitsplätze)
§ Angebot an Parkplätzen / Zufahrt	§ Miete (150.- CHF/m2)
§ Miete (120.- CHF/m2)	
§ In bestehenden Räumlichkeiten wenig Platz für zusätzliche Arbeitsplätze, jedoch an der bestehenden Örtlichkeit oder in unmittelbarer Nähe (Ärztehaus) verfügbar	

Abbildung 11: Charakteristik der beiden Hauptzentren Brig und Visp.

Fazit: Die Mehrheit der Geschäftsleitung (Geschäftsleiter, zentrale Dienste, Personalwesen und ein Bereichsleiter) können an den heutigen Stützpunkten Visp oder Brig angesiedelt werden.

Aufgrund der bis dato entwickelten Strukturen, der Schwerpunkte der bestehenden Leistungen, der geographischen Situation sowie der (bestehenden) Möglichkeiten der Infrastruktur (Räumlichkeiten etc.) sollte der Lead im Bereich Spitex in Brig angesiedelt werden, während der Lead für den Bereich Soziales in Visp sein könnte. Das würde bedeuten, dass die beiden Bereichsleiter jeweils den entsprechenden Örtlichkeiten zugeordnet werden, obwohl sie de facto ohnehin sehr eng zusammenarbeiten werden. Um möglichst direkte Kommunikationswege sowie einen informellen Informationsaustausch zu gewährleisten, wäre es empfehlenswert, der/die Geschäftsleiter/in, das Personalwesen sowie die zentralen Dienste in Brig anzusiedeln. Für die folgenden Ausführungen wird bereits auf diese mögliche geographische Zuordnung Bezug genommen.

8.4 Der Bereich Spitex

Vom Stützpunkt Brig aus könnte der gesamte Spitex-Bereich des Oberwallis durch den/die BereichsleiterIn (BL) geführt. Die Fachverantwortlichen Familienhilfe und Pflege sind zuständig für den ganzen operativen Bereich Familienhilfe respektive Pflege und sind dem BL Spitex unterstellt. In Brig können die Funktionen BereichsleiterIn (BL) und Fachverantwortliche eventuell in Personalunion zusammen genommen werden.

Die restlichen Fachverantwortlichen Familienhilfe und Pflege sind inhaltlich für ihre jeweiligen Stützpunkte verantwortlich. Diese 7-köpfigen Fachteams treffen sich zu regelmässig stattfindenden Austausch-Meetings. Die anderen Bereiche und Schnittstellen, wie MVB, Corif, Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch, Betreutes Wohnen / Alterswohnungen und Kinder-Spitex sind direkt der/dem BL unterstellt. Auf der operativen Ebene wird die Arbeit durch die einzelnen Mitarbeiter/innen selbständig erledigt (Planung, Bedarfsabklärung, Leistungserfassung etc.) während die Administration (und Rechnungsstellung) zentral abgewickelt wird.

Das Organigramm im Bereich Spitex sieht im Detail folgendermassen aus.

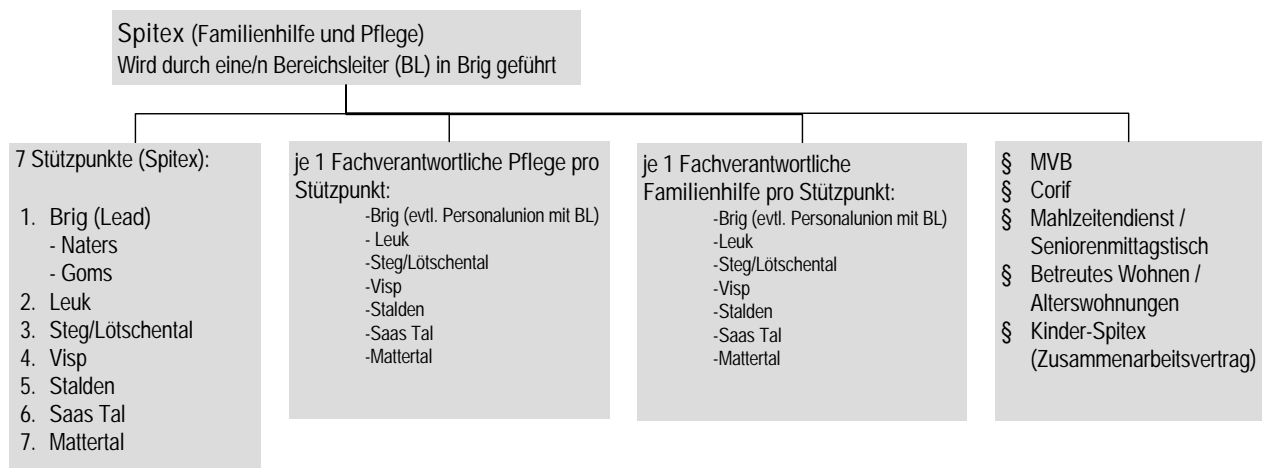


Abbildung 12: Der Bereich Spitex

8.5 Der Bereich Soziales

Die vier Stützpunkte Visp, Leuk, Mattertal und Brig sind jeweils für die operative Organisation des Bereiches Soziales verantwortlich. Dabei übernimmt der Bereichsleiter (BL) Soziales, welcher in Visp angesiedelt werden könnte, den Lead und koordiniert den ganzen Bereich innerhalb der Organisation und nach Aussen. Die Sozialberatung und –prävention läuft über alle vier Stützpunkte und wird durch den BL, respektive die Sozialberater/innen selber koordiniert. Den beiden Bereichen SPF und Top Job steht je ein Fachverantwortlichen (FV) vor, welche dem BL unterstellt und konsequenterweise in Visp angesiedelt werden könnten. Die Mandate Jugendarbeitsstelle, Schulsozialarbeit, Kindertagesstätte / Mittagsdienst und Opferhilfe sollen weiterhin als Mandate bearbeitet werden und sind direkt dem BL unterstellt.

Das Organigramm im Bereich Soziales sieht im Detail folgendermassen aus.

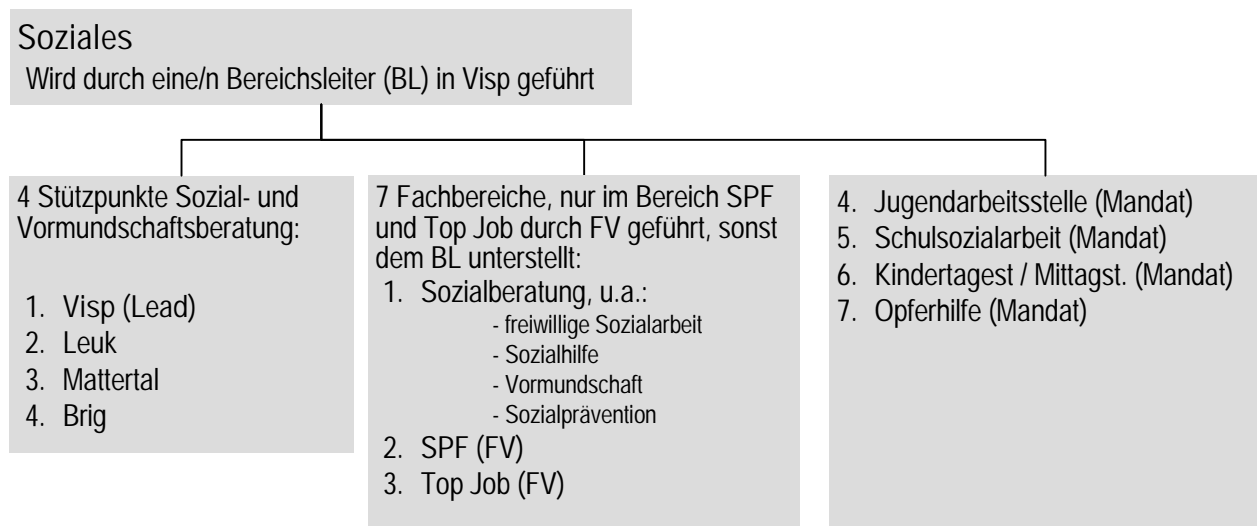


Abbildung 13: Der Bereich Soziales

8.6 Die Bereiche Personalwesen und zentrale Dienste

Sämtliche Leistungen, welche sinnvollerweise durch eine zentrale Stelle erbracht werden, sind im neuen Organigramm entweder durch die Stelle „Personalwesen“ oder „Zentrale Dienste“ abgedeckt. Sämtliche Leistungen, welche weiterhin zwingend dezentral erbracht werden müssen, sollten auch in der neuen Organisation vor Ort in den jeweiligen Stützpunkten erbracht werden. Die beiden zentralen Bereiche „Personalwesen“ und „Zentrale Dienste“ sollten geographisch an einem Ort geführt werden. Wie bereits erwähnt, würde sich Brig hierfür am besten eignen.

Das folgende Schaubild gibt einen Überblick über diese Bereiche.

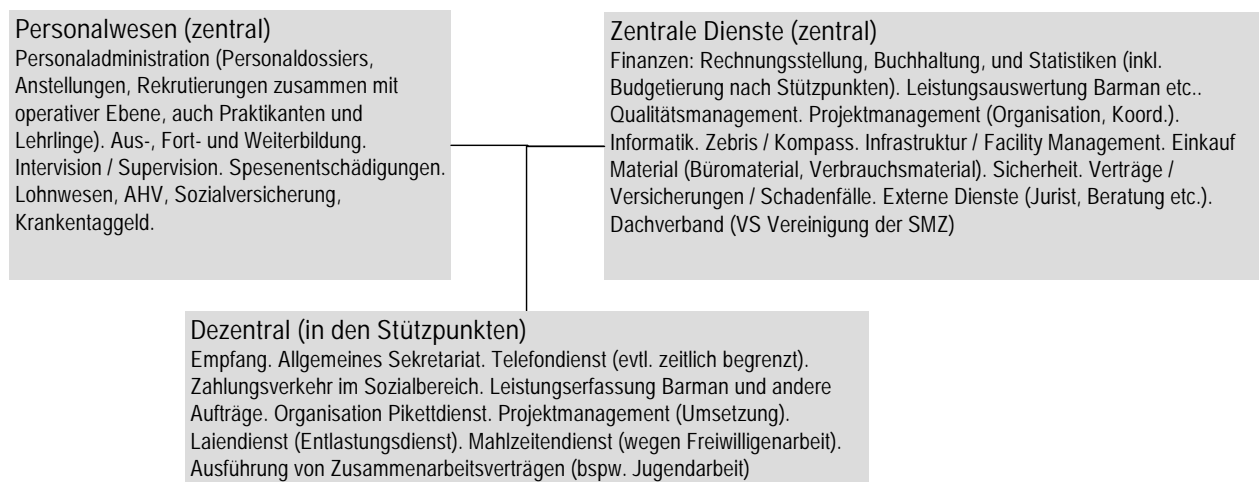


Abbildung 14: Die Bereiche Personalwesen und zentrale Dienste

8.7 Die Geschäftsleitung und die personelle Besetzung in den Kernprozessen

Der Vorstand setzt sich in einer Übergangsphase aus elf und später aus sieben Mitgliedern zusammen.

Die eigentliche Geschäftsleitung besteht aus den folgenden fünf Personen: Geschäftsleiter, Bereichsleiter (BL) Personalwesen, BL Zentrale Dienste, BL Spitex und BL Soziales. Dieses Fünfer-Gremium ist gemeinsam für sämtliche operativen Belange der Organisation zuständig.

Auf der operativen Ebene ist, aufgeteilt nach den einzelnen Stützpunkten, mit folgenden personellen Aufwänden zu rechnen:

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Leuk	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheit, Laiendienst	F, D (Zweierteams); Schulgesundheit: Mandat der Walliser Liga	690	è	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe	F, D (Zweierteams)	530	è	
3	MVB	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Corif	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	Über Administration abgedeckt			Freiwillige
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen	WG Leukerbad, neu: Turtmann	520	ì	Politischer Entscheid hängig (Turtmann)
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	Wird angeboten	225	ì	
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)	Zusammenarbeitsvertrag		è	Jugendverein
5	Schulsozialberatung (Mandat)	Projekte			
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)	Mandat			
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
8	Mandat: Tetraplegiker		(400)		
	SUMME		1'965		

Abbildung 15: Stützpunkt Leuk

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Steg	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheit, Laiendienst	F, D	435	é	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe	F, D	220	é	
3	MVB	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Corif	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	MZD mit 11 Freiwilligen abgedeckt (Organisation weiter dezentral); kein SMT	5		Freiwillige
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen				
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	Dienstleistungserbringung durch Zentrum in Visp			
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)	Zusammenarbeitsvertrag			Jugendverein
5	Schulsozialberatung (Mandat)	Projekte			
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)				
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
	SUMME		660		

Abbildung 16: Stützpunkt Steg

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Stalden	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheit, Laiendienst	F, D	155	é	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe	F, D	100	é	
3	MVB	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Corif	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	Über Fachbereich Pflege organisiert	10	é	
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen				
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	Dienstleistungserbringung durch Zentrum Visp in Stalden			
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)				
5	Schulsozialberatung (Mandat)				
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)				
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
	SUMME		265		

Abbildung 17: Stützpunkt Stalden

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Saastal	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheit, Laiendienst	F, D	350	è	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe	F, D	150	i	
3	MVB	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Corif	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	MZD: durch SMZ organisiert; kein SMT			Freiwillige
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen				
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Pflege					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	Dienstleistungserbringung durch Zentrum in Visp	50	i	
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)				
5	Schulsozialberatung (Mandat)				
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)				
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
	SUMME		550		

Abbildung 18: Stützpunkt Saastal

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Mattertal	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheit, Laiendienst	F, D	480 + 625 = 1'105 (2 Teams)	è	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe	F, D		i	
3	MVB	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Corif	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	MZD: durch SMZ organisiert; kein SMT			Über Freiwillige
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen	Projekt (Täsch) läuft bis 2008			
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	Wird angeboten	290	i	
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)	Wird angeboten	100	è	
5	Schulsozialberatung (Mandat)				
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)				
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
	SUMME		1'495		

Abbildung 19: Stützpunkt: Mattertal

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Visp	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheits, Laiendienst		1'000	ì	Familienhilfe, Walliser Liga, Ärzte
2	Familienhilfe		530	ì	
3	MVB				
4	Corif				Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch				
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen		1'200	è	Pflege und Familienhilfe
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen			Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	(inkl. 150% für Klientenbuchhaltung und Administration)	520	ì	
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis	210	ì	DS für Jugend / Amt für Kinderschutz, Sozialberatung
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis	160	è	Sozialberatung
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)				
5	Schulsozialberatung (Mandat)				
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)				
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis			
	SUMME		3'620		

Abbildung 20: Stützpunkt Visp

Nr.	Fachbereiche / Fachleistungen	Stützpunkt: Brig	MA (%)	Trend	Schnittstellen
Bereich Spitex					
1	Pflege inkl. Palliativpflege, psychiatrische Pflege, Prävention (Gesundheit), Schulgesundheits, Laiendienst	F, D	2'650	ì	Familienhilfe
2	Familienhilfe	F, D	1'200	ì	Pflege
3	MVB	F, D (Tel., Hausbesuch, Verant.)	240	è	
4	Corif		130	è	Palliativpflege
5	Mahlzeitendienst / Seniorenmittagstisch	MZD: kalt (Familienhilfe), warm (Administration)		è	
6	Betreutes Wohnen / Alterswohnungen		980	è	
7	Kinder-Spitex	Leistungen an externen Verein übertragen		ì	Verein Kinderspitex
Bereich Soziales					
1	Sozialberatung inkl. freiwillige Sozialarbeit, Sozialhilfe, Vormundschaft und Sozialprävention	F, Z	480	è	
2	SPF	Zentrale Dienstleistung Oberwallis		ì	
3	Top Job	Zentrale Dienstleistung Oberwallis		è	
4	Jugendarbeitsstelle (Mandat)			è	
5	Schulsozialberatung (Mandat)			ì	
6	Kindertagesstätte / Mittagst. (Mandat)			ì	
7	Opferhilfe (Mandat)	Zentrale Dienstleistung Oberwallis		è	
	SUMME		5'680		

Abbildung 21: Stützpunkt Brig

8.8 Die personelle Besetzung im Bereich Administration

Die personelle Besetzung im Bereich Administration unterteilt sich einerseits in die Dienstleistungen, welche zentral angeboten werden, wie das Personalwesen und die zentralen Dienste, sowie einzelne administrative Leistungen, welche weiterhin dezentral angeboten werden müssen, um wichtige administrative Grundleistungen in den einzelnen Stützpunkten sicher zu stellen.

Bei dieser Verteilung ist mit folgenden personellen Aufwänden zu rechnen.

Bereich (zentral)	Nr.	Leistungserbringung	MA (%)	Dezentrale Leistungserbringung	MA (%)
Personalwesen	1	Personaladministration (Personaldossiers, Anstellungen, Rekrutierungen mit op. Ebene) auch Praktikanten, Lehrlinge	100 bis 200	Empfang	Durchschnittlich 50 Stellen-% pro Stützpunkt (Goms/Naters in Brig) = 350 total (max. 600)
	2	Aus-, Fort- und Weiterbildung		Allgemeines Sekretariat	
	3	Spesenentschädigungen		Telefondienst (evtl. zeitlich begrenzt)	
	4	Lohnwesen, AHV, Sozialversicherung, Krankentaggeld			
Zentrale Dienste	1	Finanzen: Buchhaltung, und Statistiken (inkl. Budgetierung nach Stützpunkten)	400 bis 500	Zahlungsverkehr im Sozialbereich	
	2	Leistungsauswertung Barman etc.		Leistungserfassung Barman und andere Aufträge	
	3	Qualitätsmanagement			
	4	Projektmanagement (Organisation, Koord.)		Projektmanagement (Umsetzung)	
	5	Informatik			
	6	Zebris / Kompass			
	7	Infrastruktur / Facility Management		Laiendienst (Entlastungsdienst)	
	8	Materialbeschaffung (Büro- und Verbrauchsmaterial; Krankenmaterial)		Mahlzeitendienst (wegen Freiwilligenarbeit)	
	10	Sicherheit		Zusammenarbeit vor Ort mit op. Ebene	
	11	Verträge / Versicherungen / Schadenfälle		Organisation Pikettdienst	
	12	Externe Dienste (Jurist, Beratung etc.)		Verwaltung Krankenmaterial	
	13	Dachverband (VS Vereinigung der SMZ)			
	TOTAL			500 – 700	

Abbildung 22: Personelle Besetzung in der Administration

Bei der dezentralen Leistungserbringung ist die genaue Zuordnung der Stellenprozente zu den einzelnen Stützpunkten erst in der operativen Umsetzungsphase genau zu bestimmen. Für die Übergangsphase ist mit durchschnittlich (!) 50% pro Stützpunkt zu rechnen. Das bedeutet, dass einzelne Zentren mehr und andere weniger als 50% benötigen werden.

9. Gegenüberstellung: Bisherige und neue Struktur

Die Gegenüberstellung der bisherigen und neuen Struktur ergibt in Summe folgendes Bild:

Nr.	Zentrum/Stützpunkt	Bisherige Struktur	Neue Struktur
1	Leuk	2'020	1'965
2	Steg / Lötschental	695	660
3	Stalden	250	265
4	Saastal	575	550
5	Mattertal	1'685	1'495
6	Visp	3'850	3'620
7	Brig / Naters / Goms	6'180	5'680
10	Administration		Ca. 700 (die dezentrale Administration ist in den einzelnen Zentren auf Ebene Fachbereiche bereits einberechnet)
TOTAL		15'255	14'935

Abbildung 23: Gegenüberstellung bisherige und neue Struktur

Diese Gegenüberstellung zeigt auf, dass im Bereich des Personalaufwandes keine grossen Veränderungen resultieren. Die prozentuale Zuteilung der Humanressourcen zu den Stützpunkten bleibt in Summe praktisch konstant (insgesamt minus 320 Stellenprozente). Allerdings fällt auf, dass eher die grösseren Zentren bei der Hochrechnung die Personalaufwendungen reduzieren, während die kleineren Zentren praktisch gleich oder am Beispiel von Stalden sogar zunehmen. Dieses Bild erstaunt nicht, da insbesondere eine Umverteilung im Bereich der Administration aus den einzelnen heutigen Zentren in die zentralisierten Bereiche ‚Personal‘ und ‚zentrale Dienste‘ geschehen.

Allerdings ist hier nicht berücksichtigt, dass künftig mit einer effizienteren Leistungserbringung gerechnet werden kann, sodass die folgende Gegenüberstellung als Basis bei der Strategieumsetzung betrachtet werden sollte und auf dieser Basis konsolidiert oder gar reduziert werden kann. Zudem wurden bei der Hochrechnung für die Zukunft bereits erste Trends so antizipiert, dass deren Auswirkungen zumindest auf den Personalbedarf aus heutiger Sicht abgeschätzt wurde.

Neben den Personalkosten sind die Strukturkosten ein wichtiger Kostenfaktor. Die Analysen und Besprechungen haben aufgezeigt, dass die neuen Strukturen in den einzelnen Zentren grundsätzlich keine zusätzlichen Räumlichkeitsbedürfnisse zur Folge haben. D.h. im Bereich der Immobilien ist neben den ohnehin bereits geplanten Räumlichkeitsveränderungen mit keinen zusätzlichen Kosten zur rechnen. Eine Ausnahme bildet dabei die Ansiedlung der Geschäftsleitung und der zentralisierten Stabstellen ‚Personalwesen‘ und ‚zentrale Dienste‘.

10. Rechtliche Aspekte und Lösungsvarianten

Heute werden sämtliche sieben SMRZ rechtlich als Vereine geführt. Der Grund liegt historisch begründet darin, dass das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) lediglich diejenigen Organisationen unterstützt, welche auch über private Mitglieder verfügen. Ab 2008 entfällt jedoch diese Bestimmung.

Im Hinblick auf die rechtliche Zusammenführung in ein SMRZ Oberwallis wurden im Rahmen der Machbarkeitsstudie verschiedene Rechtsgebilde geprüft. Im Rahmen der Workshops wurde schliesslich aufgezeigt, dass die bisherige Rechtsform (Verein) im Verhältnis zu zahlreichen anderen Gesellschafts- und Vertragsformen nach wie vor eine geeignete und sinnvolle rechtliche Struktur darstellt. Die Strategieguppe sprach sich daher dafür aus, diese Vereinsform bezüglich möglicher Untervarianten weiter zu prüfen.

Als Umsetzungsvarianten sind dabei folgende drei Varianten geprüft worden:

- § Vereinsfusion
- § Vereinsneugründung mit Integration der bestehenden Vereine als Fördervereine
- § Vereinsneugründung ohne Fördervereine

Eine eingehende Prüfung hat ergeben, dass bei der Variante „Vereinsgründung ohne Fördervereine“ die Vorteile überwiegen. Die externe Begleitung favorisiert folglich diese Variante. Das entsprechende Vorgehen sieht folgendermassen aus:

In einem ersten Schritt wird ein neuer Verein von sämtlichen Gemeindemitgliedern gegründet. Bei der Gründung ist dem Aspekt der Finanzierung besondere Beachtung zu schenken. Siehe hierfür die nachfolgenden Ausführungen im Kapitel Finanzen.

Im Anschluss an die Neugründung werden sämtliche vertraglichen Verhältnisse geprüft und nach Möglichkeit auf den neuen Verein übertragen. Im wesentlichen sind dies:

- § Leistungsauftrag Kanton Wallis
- § Arbeitsverträge
- § Mietverträge
- § Zusatzvereinbarungen mit Einzelgemeinden und Dritten

Der Vorteil in dieser Lösungsvarianten liegt darin, dass sämtliche Verträge rechtlich überprüft und gegebenenfalls vereinheitlicht werden können (Arbeitsverträge, Mietverträge und dergleichen).

11. Finanzielle Aspekte und Lösungsvarianten

In der vorliegenden Machbarkeitsstudie spielt der finanzielle Teil, respektive die finanziellen Auswirkungen einer gemeinsamen Zukunft, eine zentrale Rolle. Die Ist-Situation sowie die Auswirkungen werden in den folgenden Kapiteln im Detail dargestellt und kommentiert.

11.1 Ausgangslage

Die finanziellen Auswirkungen der geplanten Restrukturierung wurden auf Basis der aktuellen und revidierten Jahresabschlüsse 2006 des SMRZ Brig sowie der Gesundheitsregion West erstellt. Die entsprechenden Angaben sind von der Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt worden. Bei der Durchsicht der Angaben wurde festgestellt, dass die Rechnungen der einzelnen Zentren unterschiedliche Leistungen umfassen. Unter anderem beinhaltet die Jahresrechnung des SMRZ Brig auch den Aufwand des Alterswohnheims „de Sepibus“. Zu Vergleichszwecken sind diese Kosten nicht berücksichtigt worden. Ob noch weitere nebenbetriebliche Kosten in den Rechnungen der einzelnen Zentren enthalten sind, ist im Rahmen der vorliegenden Studie nicht weiter überprüft worden.

Die Auswertung der Jahresrechnungen 2006 zeigt auf, dass die Kosten pro Einwohner im Einzugsgebiet der einzelnen SMZ unterschiedlich ausfallen. So beträgt der Gemeindeaufwand pro Einwohner bspw. im SMZ Stalden CHF 22.-, wohingegen beim SMZ Mattertal sich dieser auf mehr als das Doppelte, auf CHF 49.31, beläuft. Die Begründung liegt darin, dass sich die beiden SMZ vom Dienstleistungsangebot, von den übernommenen Aufgaben und von der Grösse und damit verbunden auch von der Organisationsform wesentlich voneinander unterscheiden. Die Jahresrechnung per 31. Dezember 2006 im Überblick:

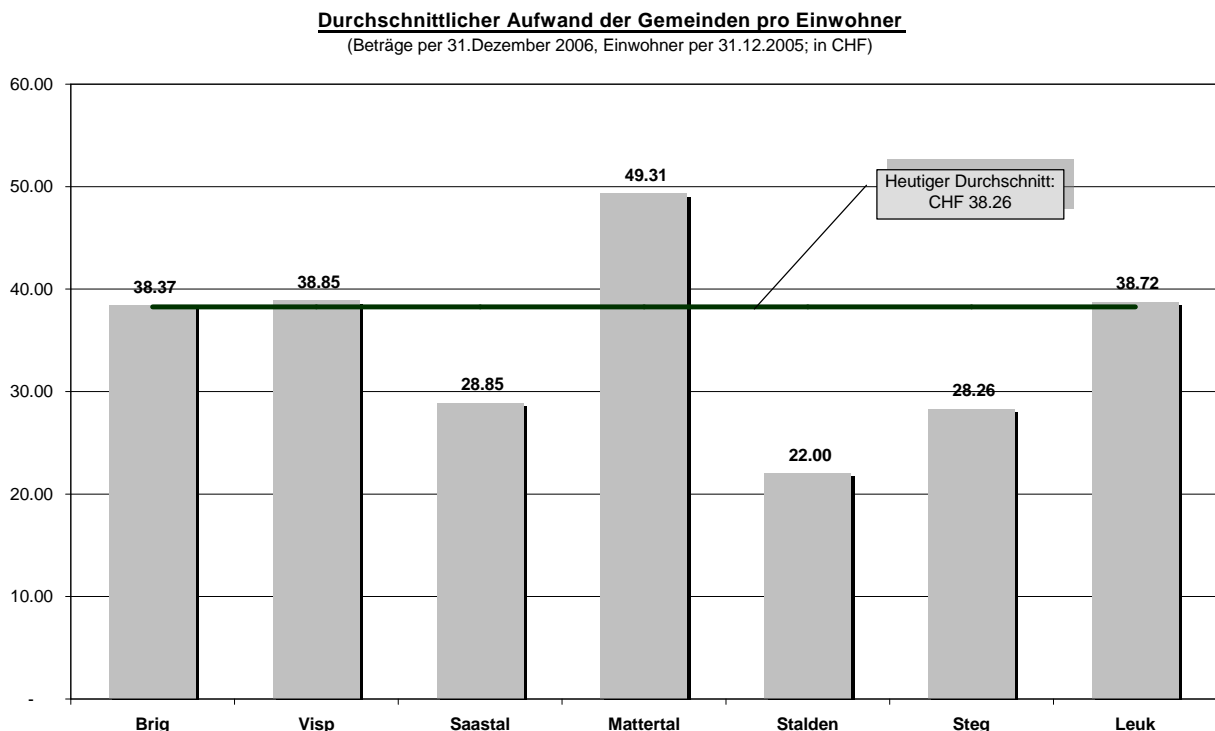


Abbildung 24: Von den Gemeinden zu übernehmendes Defizit pro Einwohner per 31. Dezember 2006 (gegliedert nach SMZ)

11.2 Defizitverteilung auf Stufe Gemeinden

Das erklärte strategische Ziel ist es, die Leistungserbringung dezentral anzubieten, die Autonomie vor Ort beizubehalten und die Führung sowie den administrativen Support weitgehend zu zentralisieren. Ferner sind - wie oben festgestellt - die Kosten pro Einwohner sehr unterschiedlich und die Kostenverteilschlüssel an die Gemeinden variieren ebenfalls von SMZ zu SMZ. Aus diesen Grundüberlegungen heraus wäre es verfehlt, das Gesamtdefizit eines SMRZ Oberwallis durch einen neuen Verteilschlüssel wie beispielsweise „pro Einwohner“ zu verteilen. Demzufolge wird ein alternatives Defizitverteilmodell vorgeschlagen:

Im neu zu gründenden Verein wird die Buchführung für alle sieben Zentren übernommen. Dabei werden die Zentren buchhalterisch als Spartenrechnungen weitergeführt. Dies kann bereits mit den heutigen EDV-Möglichkeiten bewerkstelligt werden (einzelne Buchhaltungsinstallationen / Buchführung mit entsprechenden Unterkonti). Eine weitere diesbezügliche Erleichterung dürfte die auf den 1. Januar 2009 geplante neue EDV-Plattform mit sich führen.

Die Systematik:

Sämtliche anfallenden Erträge und Kosten werden nach Möglichkeit auf die einzelnen Sparten verteilt. So werden die Leistungen an Patienten nach Wohnort/Region erfasst, die Personalkosten von MitarbeiterInnen dem entsprechenden Stützpunkt zugeteilt sowie die Mieten und ähnliches direkt der entsprechenden Sparte zugewiesen. Da die Personalkosten rund 90% des Gesamtaufwandes darstellen, ist es wichtig, dass die jeweiligen MitarbeiterInnen im Voraus den einzelnen Sparten zugewiesen werden. Die Personalkosten von MitarbeiterInnen, welche ihre Dienstleistungen zentral für das gesamte SMRZ Oberwallis erbringen, werden nach der Einwohneranzahl des Einzugsgebietes der heute bestehenden SMZ verteilt. Dies trifft für die Geschäftsleitung wie auch für bestehende Dienstleistungen wie beispielsweise MVB und Top Job zu, welche nach Einwohnergrössen zwischen der Region ‚Brig/östl. Raron/Goms‘ und ‚West‘ verteilt werden.

Jede Sparte (heute: SMZ) schliesst mit seinem jeweiligen Defizit ab. Dieses ist neben dem Kanton Wallis von den Gemeinden zu übernehmen. Der Kostenanteil der Sparte (heute: SMZ) wird nach den heute gültigen Verteilschlüssel der einzelnen SMZ auf die angeschlossenen Gemeinden verteilt.

Die Vorteile:

Die Spartenrechnung spiegelt den heutigen Defizitverteilungsmechanismus wieder. Demnach müssen keine neuen Verteilschlüssel für die Defizitübernahme durch die Gemeinden definiert werden, sondern es können die bestehenden und heute geltenden Schlüssel für das SMRZ Oberwallis übernommen werden.

Bénévol und Spenden an SMZ verpuffen nicht in einem grösseren Gebilde, sondern kommen der entsprechenden Sparte (heute: SMZ) direkt zu Gute, indem beispielsweise ein Mietzinsverzicht von den SMRZ benutzten Räumlichkeiten zu tieferen Kosten führt. Dies wird der entsprechenden Sparte gutgeschrieben, so dass letztlich das Sparten-defizit geringer ausfällt und die Gemeinden kleinere Restkosten zu übernehmen haben.

Jede einzelne Gemeinde oder SMZ wird - wie heute - daran interessiert sein, das entsprechende Defizit so klein wie möglich zu halten. Dennoch lässt die Spartenrechnung die Freiheit zu, Zusatzaufgaben von einzelnen oder mehreren Gemeinden dem SMZ zu übertragen – und hierfür auch die anfallenden Kosten zu tragen. Dies im Sinne der geforderten Kostentransparenz zwischen Aufgaben des Kantons gemäss Leistungsauftrag und Zusatzaufgaben, welche nicht subventioniert werden oder nur einige Gemeinden betreffen.

Die Spartenrechnung bedarf einer Professionalisierung des Finanz- und Rechnungswesen, wodurch die Verbuchung und Darstellung sämtlicher Finanzabläufe nach einheitlichen Vorgaben erledigt werden. Statt einer „Black-box“ wird

die Kostentransparenz für das Gesamtgebilde – vor allem aber auf Spartenstufe – gewährleistet und die Basis für ein Controlling aufgebaut.

11.3 Hochrechnung / Budget

Einleitend sei vermerkt, dass es sich vorliegend um eine Hochrechnung und keine Finanzplanung handelt. Die effektiven Ein- und Ausgaben sowie die Aufteilung auf die Sparten (heute: SMZ) sind von der künftigen Geschäftsleitung zu bestimmen. Entsprechend werden die effektiven Werte von der nachfolgenden Hochrechnung sicherlich abweichen.

Die Zielsetzung:

Gemäss Auftrag sind die strukturellen und organisatorischen Änderungen aus finanzieller Hinsicht aufzuzeigen. Demnach wird nachfolgend auf die Erstellung eines Finanzplanes unter Berücksichtigung von gesetzgeberischen und wirtschaftlichen Veränderungen verzichtet. Der Vergleich basiert auf Vergangenheitswerte und ist als Indikator oder Trend zu verstehen.

Die Berechnungsbasis:

Ausgangslage bilden die an den Generalversammlungen genehmigten Jahresabschlüsse der SMZ per 31. Dezember 2006 sowie die von den SMZ bekannten Einwohnerzahlen 2005. Die Angaben sind in digitaler Form von der strategischen Arbeitsgruppe freundlicherweise zur Verfügung gestellt worden.

Die Umstrukturierungskosten:

Für eine erfolgreiche Zusammenführung der sieben Zentren zu einem SMRZ Oberwallis sind finanzielle Mittel über einen gewissen Zeitraum sicher zu stellen. Die Kostenschätzung gliedert sich wie folgt:

§ Personalbeschaffung Geschäftsleitung (Ausschreibung, Beurteilung, Anstellung, Einarbeitung, Weiterbildung, Personalvermittlungsprovisionen)	CHF 50'000.-
§ Kommunikation (innerbetriebliche wie auch externe Kommunikation)	CHF 20'000.-
§ Projektcoaching: Detaillierung Umsetzung Teil 2, Mitarbeiterinformation, Kommunikation, Umsetzung Finanzen und rechtliche Struktur, Zusatzabklärungen, Coaching Geschäftsleitung während Übergangsphase	CHF 80'000.-
§ EDV, Mobiliar, Einrichtungen: Umzug, Modifikationen, Ergänzungen Mobiliar, evtl. kleinere Umbauten, Reserve	<u>CHF 30'000.-</u>

Total: CHF 180'000.-

Insgesamt ist daher mit einem Totalbetrag von CHF 540'000.- (d.h. 3 Jahre à CHF 180'000.-) über einen Zeitraum von drei Jahren zu rechnen. In der nachfolgenden Hochrechnung ist der Betrag von 180'000.- vereinfacht für alle drei Jahre gleichmässig budgetiert worden. Realistischerweise wird jedoch im ersten Jahr voraussichtlich der höchste Kostenblock für die Umstrukturierung anfallen und in den nachfolgenden Jahren 2 und 3 konstant reduziert werden können.

Die Personalkosten:

Aufgrund der Interviews und den daraus folgenden Stellenprozentberechnungen ist zu folgern, dass sich der Personalbestand insgesamt um 320 Stellenprozente auf 14'935 Stellenprozente reduziert. In der Spartenrechnung ist zu berücksichtigen, dass bei den Personalkosten zwischen den bisherigen Zentren und Sparten bezüglich zuweisbaren und nicht-zuweisbaren Personalkosten zu unterscheiden ist. Basierend auf den Stellenprozentangaben wird für die neue Struktur geschätzt, dass rund 90% der Personalkosten den einzelnen Zentren zuweisbar sind und 10% der Personalkosten nicht zugewiesen und demnach nach Einwohnerzahl verteilt werden können.

Weiter ist zu beobachten, dass die heutigen Personalaufwendungen pro Mitarbeiter-Stellenprozent von SMZ zu SMZ stark variieren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in kleineren Zentren zahlreiche Aushilfen beschäftigt werden, welche unter Umständen nicht oder nur ungenügend als Mitarbeiter-Stellenprozente erfasst sind. Zudem werden in

Statistik 2006	Brig	Visp	Saastal	Mattertal	Stalden	Steg	Leuk	West	Total
Gebuchter Personalaufwand in Tausend CHF	4'663	2'804	496	1'543	275	683	1'838	7'640	12'303
Anzahl bisherige Stellenprozente gem. Interviews	6'180	3'850	575	1'685	250	695	2'020	9'075	15'255
Personalaufwand pro 100 Stellenprozente in CHF	75'461	72'840	86'289	91'580	110'123	98'206	90'995	84'182	80'649
	94%	90%	107%	114%	137%	122%	113%	104%	100%

den Personalaufwendungen auch Fachbeiratskosten und Fachleistungsaufwendungen erfasst, denen direkt keine Mitarbeiterzahl gegenübersteht, was die durchschnittlichen Personalaufwendungen pro 100-Stellenprozent beeinflusst. Übersicht:

Abbildung 25: Heutiger Personalaufwand pro 100-Stellenprozent im Vergleich zur Jahresrechnung 2006

Aufgrund dieser Erkenntnis ist im vorliegenden Berechnungsmodell ein Korrekturfaktor eingebaut worden, um dieses Ungleichgewicht zu glätten. Die entsprechenden Berechnungen sind aus den Tabellen in Anhang III (Spartenrechnungen) zu entnehmen.

Der Mietaufwand:

Gemäss Kapitel 8.3 fallen gegebenenfalls höhere Mietkosten an. Diese werden auf ca. CHF 2'000.- pro Monat = CHF 24'000.- pro Rechnungsjahr beziffert. Die hierfür notwendigen Einrichtungskosten für EDV und Büromöbel sind in den Umstrukturierungskosten vorgesehen.

Die Sachaufwendungen und übrigen Kosten:

Alle übrigen Kosten sind vereinfacht als zuweisbar bestimmt und somit jeder entsprechenden Sparte belastet worden. Ausnahme: Die Umstrukturierungskosten von CHF 180'000.- im ersten bis dritten Geschäftsjahr werden pro Einwohner verteilt.

Resultate:

Die oben erwähnten Parameter führen in der Hochrechnung zu folgenden Ergebnissen. Die detaillierten Berechnungen sind dem Anhang III zu entnehmen.

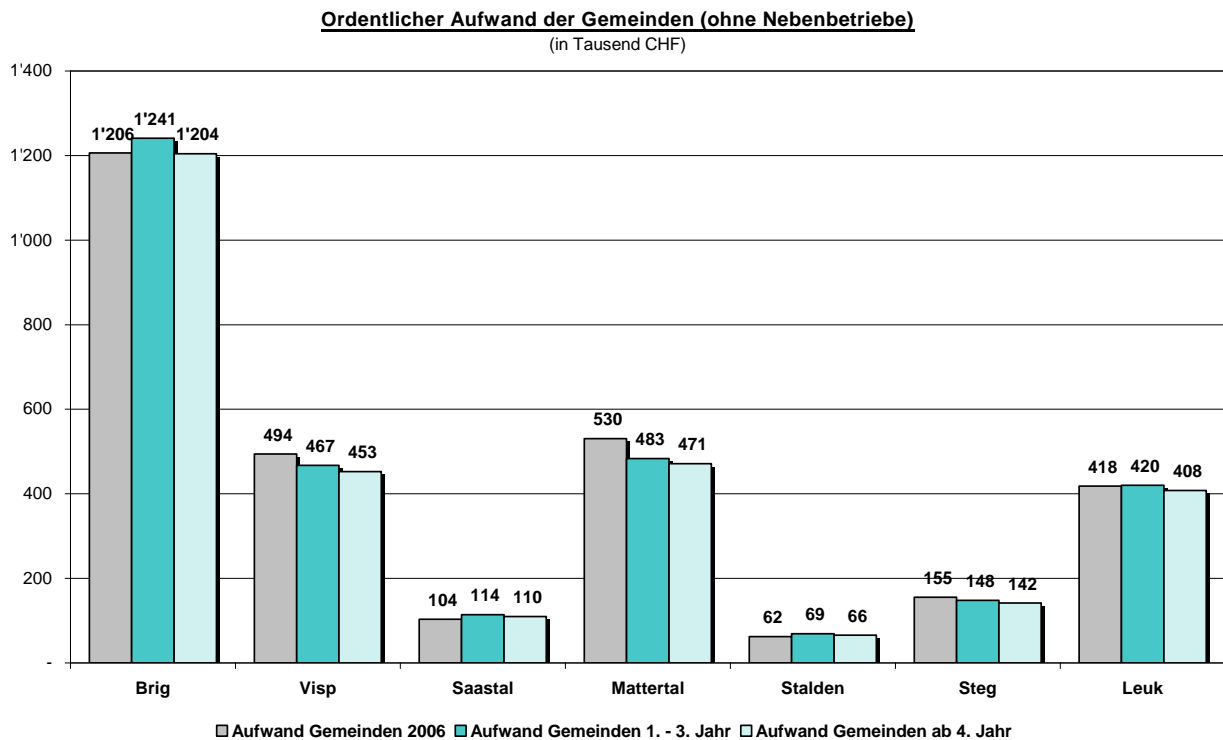


Abbildung 26: Ordentlicher Aufwand der Gemeinden 2006; bei und nach Umstrukturierung

	31.12.06	Veränderung	1 - 3 Jahr	Veränderung	ab dem 4. Jahr	Veränderung total
1. Rechnung 2006 (alle Beträge in TCHF)						
= Jahresdefizit	-5'676	-54	-5'622	-180	-5'442	234
+ Beteiligung Kanton (50%)*	2'838		2'811		2'721	
+ Korrektur Haus de Sepibus	102		102		102	
./ nicht subventionierte Kosten gem. Jahresrechnung	-234		-234		-234	
= Jahresdefizit - Anteil Gemeinden	-2'970	-27	-2'943	-90	-2'853	117
2. Statistik						
Anzahl Einwohner in entsprechender SMZ-Region**	77'631		77'631		77'631	
Aufwand SMZ pro Einwohner in CHF	-38.26	0.35	-37.91	1.16	-36.75	1.51
* Annahme, dass sämtliche Kosten akzeptiert werden.						
** Stand per 31.12.2005						

Abbildung 27: Übersicht der absoluten Veränderung des Gemeindefizits (Stand: 31. Dezember 2006)

Trotz Umstrukturierungskosten reduziert sich das Defizit im 1. bis 3. Geschäftsjahr von insgesamt CHF 2.970 Mio. geringfügig auf CHF 2.943 Mio. (CHF – 27'000.-) und der durchschnittliche Gemeindeaufwand pro Einwohner von CHF 38.26 um CHF 0.35 auf CHF 37.91.

Nach erfolgter Restrukturierungsphase fallen die jährlich eingeplanten Umstrukturierungskosten von CHF 180'000.- weg. Dadurch reduziert sich das von den Gemeinden zu übernehmende Defizit von CHF 2.943 Mio. auf CHF 2.853 Mio. Im Vergleich zur Kostenstruktur 2006 dürfte sich demnach der Gemeindeanteil bei einem SMRZ Oberwallis um insgesamt CHF 117'000.- oder CHF 1.51 pro Einwohner reduzieren.

Um die Resultate besser zu verstehen und die Auswirkungen pro Sparte (SMZ) verständlicher aufzuzeigen, können die absoluten Werte auf die Einwohnerzahl (Stand per 31.12.2005) im Einzugsgebiet der einzelnen Sparte verteilt werden.

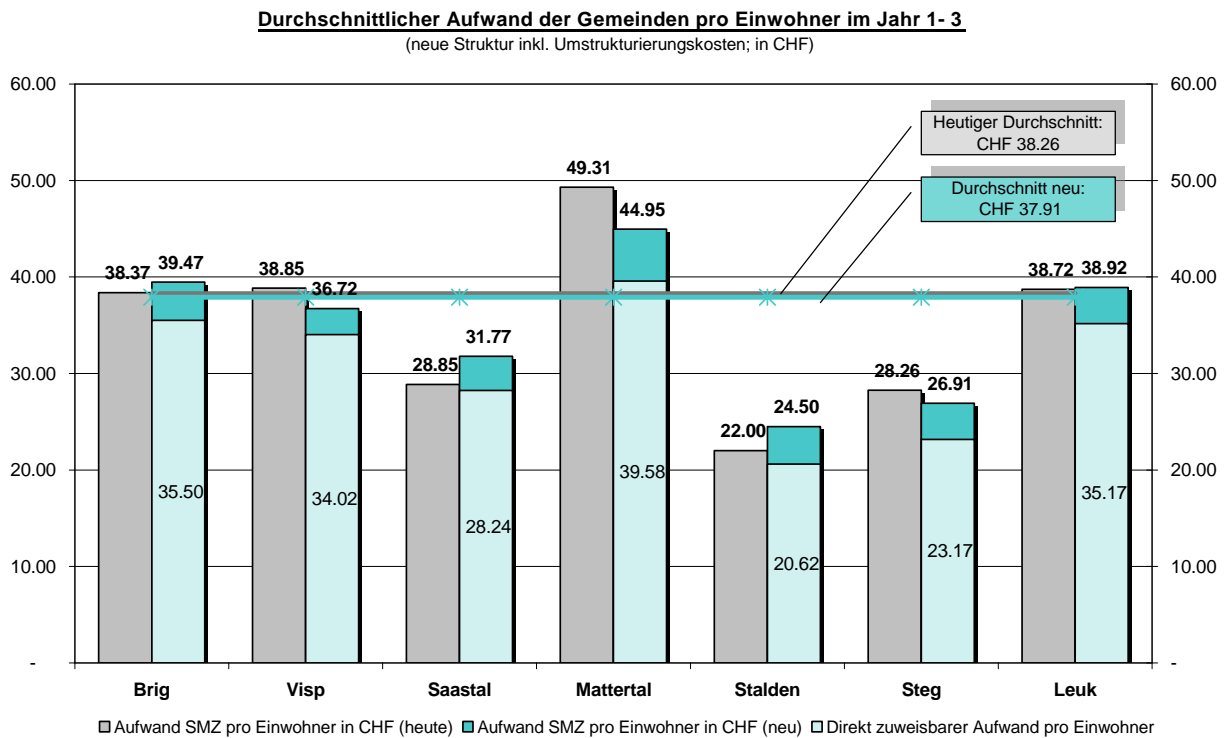


Abbildung 28: Spartendefizit der Gemeinden verteilt pro Einwohner im 1. – 3. Jahr (Umstrukturierungsphase)

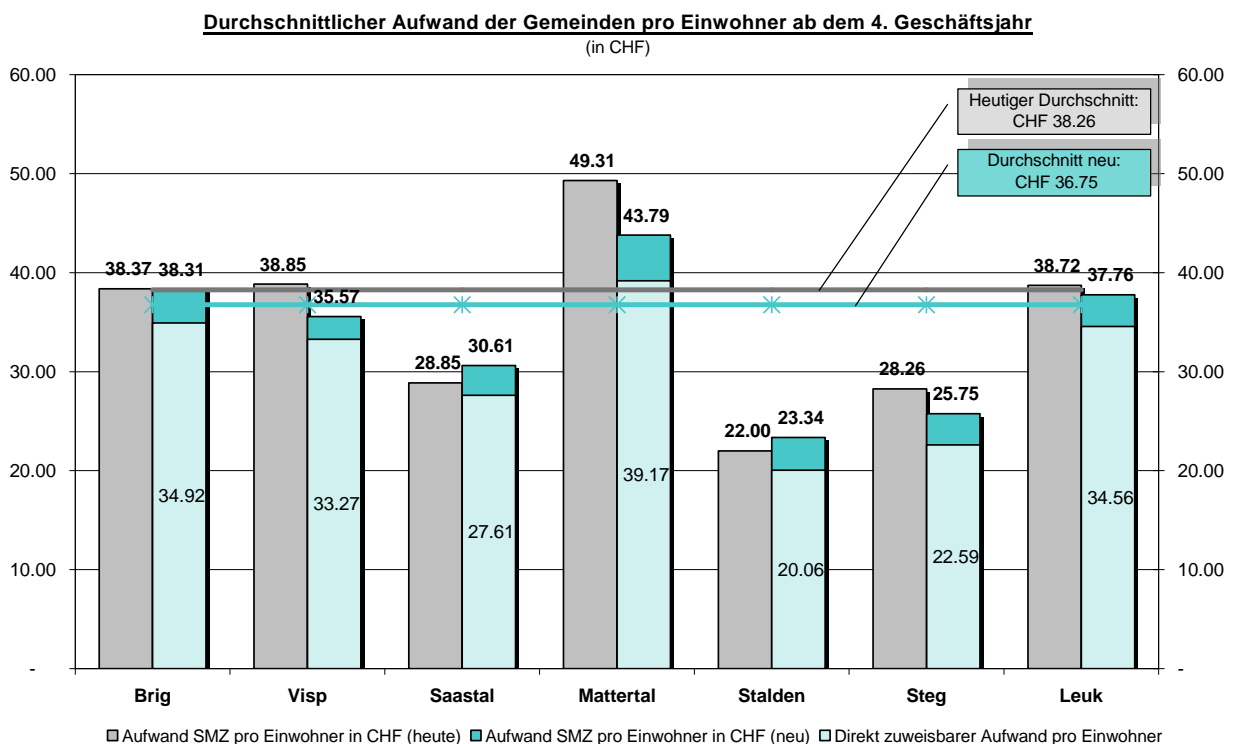


Abbildung 29: Spartendefizit der Gemeinden verteilt pro Einwohner ab dem 4. Jahr (nach Umstrukturierung)

Die Darstellungen zeigen auf, dass sich das von den Gemeinden zu übernehmende Defizit in den ersten drei Jahren durchschnittlich nur minimal verändert und nach erfolgter Umstrukturierungsphase leicht günstiger ausfällt. Unterschiede präsentieren sich lediglich bei der Verteilung auf die einzelnen Sparten. Der Leser beachte dabei, dass sich in kleineren Sparten (heute: SMZ) bereits kleine Frankenbeträge stark auf die Kosten pro Einwohner niederschlagen, da den Kosten auch eine geringere Einwohnerzahl gegenübersteht. Beispiel: CHF 1'000.- mehr Defizit bedeutet für Visp 8 Rappen pro Einwohner – im Saastal jedoch 28 Rappen pro Einwohner, sprich 3.5 Mal mehr.

Fazit: Die neue Struktur dürfte in der Umstrukturierungsphase von rund 3 Jahren im Durchschnitt kostenneutral und im Anschluss finanziell leicht vorteilhafter ausfallen. Die Hochrechnung basiert dabei auf einem Vergleich zum Geschäftsjahr 2006. Durch die Spartenrechnungen kann betreffend Finanzströme und Verteilung des Defizits auf der heutigen Struktur aufgebaut und zugleich das Finanz- und Rechnungswesen zentralisiert und professionalisiert werden. Dadurch kann die Kostentransparenz für die Gemeinden erhöht werden.

Vergleich zu den ursprünglichen Berechnungen gemäss Machbarkeitsstudie vom Juni 2007:

In der ersten Version der Machbarkeitsstudie gingen die Verfasser davon aus, dass ein Best-Practice Ansatz umgesetzt werden könnte. Dies hätte vor allem auf Ebene der Personalkosten ein wesentliches Einsparpotenzial eröffnet. Aufgrund der Interviews und unter Beibehaltung der dezentralen Leistungserbringung sowie den gegenüber dem Best-Practice (SMRZ Brig) abweichenden Zusatzangeboten in anderen SMZ ist dieses Einsparpotenzial zwar latent vorhanden, jedoch kurzfristig kaum realisierbar.

Die Feststellung erlaubt die Annahme, dass je nach Geschäftspolitik und politischem Willen das aufgezeigte wie auch weiteres Kostensparpotenzial mittelfristig genutzt werden könnte.

12. Fazit

Aus Sicht der externen Begleitung kann die vorliegende Machbarkeitsstudie als Basis für einen bedeutenden Schritt einer gemeinsamen Zukunftsgestaltung betrachtet werden.

Die Vorteile der Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft sind vielfältig:

- § Eine dezentrale Leistungserbringung wird weitergeführt und soll aufrecht erhalten bleiben. Damit wird eine optimale Kundenähe sichergestellt.
- § Die Geschäftsprozesse werden optimiert und damit professioneller sowie effizienter gestaltet. Insbesondere für die Führungs- und Unterstützungsprozesse werden effizientere Lösungen angestrebt.
- § Die Organisation wird transparent und einfach verständlich aufgebaut. Das Ziel liegt darin, keine unnötigen Hierarchiestufen zu entwickeln und dass alle Mitarbeiter/innen ihre Zuordnung im Organigramm verstehen.
- § Unklarheiten und Unsicherheiten in der Belegschaft sollen durch diese gemeinsame Zukunftsgestaltung abgebaut werden.
- § Die Zukunft der beiden SMRZ wird (pro)aktiv gestaltet, bevor ein externer Druck und entsprechende Vorgaben von Aussen aufoktroiert werden.
- § Das Defizit der SMZ ist aufgrund der Hochrechnung durchschnittlich tiefer. Zudem können die Verteilschlüssel zwecks Umlage des Defizits auf die Gemeinden nach dem gewohnten System angewandt werden.
- § Die Kostentransparenz kann pro Sparte (heute: SMZ) beibehalten und durch die zentrale Buchführung künftig erhöht werden.

Brig, 15. November 2007

Stefan Gehrig

Treuhand- und Revisionsgesellschaft
Mattig-Suter & Partner

Johannes Ermatinger

RBU Unternehmensberatung GmbH

13. Anhang I Stellenbeschriebe / Pflichtenhefte

Stellenbeschreibung / Pflichtenheft Geschäftsleiter (GL)

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

„Manager“ mit Managementausbildung, nicht zwingend mit Fachausbildung, Organisator, Kommunikator, „Kapitän“ mit umsichtiger Führungskultur. Ist politisch neutral (das heisst nicht verpflichtet), kann sich aber auf dem politischen Parkett sehr gut bewegen. Projektmanagementausbildung, bringt grosse Lebens- und Führungserfahrung mit, ist „Gesundheitsmanager“, ist eine starke Persönlichkeit mit Charisma, hat eine hohe Sozialkompetenz und ein ausgeprägtes wirtschaftliches Denken und kann mit Zahlen umgehen. Bringt Erfahrung aus dem sozialen Bereich mit und kennt die Kultur der NPO, kann Veränderungen sowohl top down wie bottom up managen (Change Manager), bringt Ruhe ins System, ist zweisprachig (d/f) und sollte von extern kommen.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Führung des gesamten SMZ Oberwallis insbesondere in strategischen und kommunikativen Aspekten
2	Nimmt Schnittstelle zum Vorstand, nach Aussen und Innen wahr
3	Verantwortlich für PR und externe Kommunikation
4	Hat als „Kapitän“ die Oberaufsicht über die ganze Organisation
5	Führt die erweiterte GL (BL Personal, BL Spitex, BL Soziales und BL Zentrale Dienste) personell und spricht sich bei inhaltlichen Themen in diesem 5-er Team ab
6	Zuständig für die personelle Besetzung der erweiterten GL und führt entsprechende MA-Gespräche
7	Kommuniziert nach Aussen und ist federführend in sämtlichen Gesprächen und Verhandlungen, welche die Organisation betreffen (u.a. Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton etc.)
8	Entwickelt die Strategie und Inhalte des SMZ Oberwallis weiter, antizipiert Entwicklungen und lässt diese einfließen
9	Entwickelt auf Basis der Strategie zusammen mit der erweiterten GL die Jahresziele, kommuniziert diese intern und überwacht oder delegiert deren Umsetzung
10	Verantwortlich für die externe Kommunikation und die PR-Aktivitäten sowie das Marketing (insbesondere betreffend Jahresberichten, „Value Reporting“, bei Anlässen und Events etc.)

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Der Geschäftsleiter ist direkt dem Vorstand unterstellt und wird von diesem Gremium gewählt, respektive bestätigt.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden dem Geschäftsleiter vom Vorstand übertragen und sind in einem separaten Dokument ersichtlich. Dieses Dokument wird jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst. Es werden ihm sämtliche, für eine erfolgreiche Führung des SMZ Oberwallis notwendigen Kompetenzen zugesprochen.

Stellenbeschreibung / Pflichtenheft BL Personalwesen

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Fachausbildung im Bereich Personal (z.B. Personalfachfrau/mann), Arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Hintergrund, sozialkompetent, ist in den administrativen Belangen fit und effizient, bringt grosse Praxiserfahrung mit, hat Erfahrungen im Projektmanagement, kann intern rekrutiert werden, sofern Anforderungsprofil passt.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Personaladministration (Eintritt / Austritt)
2	Koordination Ereignisse (Heirat, Jubiläum, Tod)
3	Personalsicherheit und Ergonomie am Arbeitsplatz
4	Personalcontrolling, insbesondere Statistiken und Reports
5	Koordination der Aus-, Fort- und Weiterbildung
6	Koordinationsstelle für Auszubildende / Praktikanten / Diplomanden
7	Mitglied Geschäftsleitung, gegebenenfalls Betriebskommissionen
8	Organisation Inter- und Supervision
9	Personalrekrutierung zusammen mit Fachbereichsleiter, d.h. Organisation der Stellenprozente, Rekrutierung mit operativer Ebene
10	Sämtliche Personalprojekte
11	Organisation und Umsetzung des Lohnwesens (Skala, inkl. AHV, Sozialversicherungen, Krankentaggeld) und der Spesenentschädigung

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Die BL Personal ist direkt der GL unterstellt. Die Stellvertretung wird innerhalb des Teams Personal (insgesamt 2 bis 3 MitarbeiterInnen) wahrgenommen

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden vom direkten Vorgesetzten (GL) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten.

Stellenbeschrieb / Pflichtenheft BL Zentrale Dienste

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Managementausbildung und praktische Erfahrungen im Finanzbereich, Projektmanagementausbildung, Führungserfahrung, Allrounder / Organisator. Sollte Spezialwissen aus einem seiner Bereiche und für die anderen Bereiche ein gutes Verständnis mitbringen. Muss nicht zwingend von extern kommen.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr	Bereich	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Finanzen	Führung der Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Spartenrechnungen und Rechnungen von Dritten
2	Finanzen	Kontrolle der Leistungserfassung und Führung der Lohnbuchhaltung
3	Finanzen	Finanzcontrolling, BSC
4	QMS	Weiterentwicklung QS und Audits, Unterstützung der Fachbereiche
5	IT	Verantwortlich für die EDV und Datensicherheit / Datenschutz
6	Infrastruktur	Verantwortlich für Infrastruktur und Einrichtung (Facility Management)
7	Sicherheit	Verantwortlich für die Sicherheit in sämtlichen Belangen, die nicht durch die Fachbereiche wahrgenommen werden (IT, Personal, Arbeit, Infrastruktur / Feuerwehr etc.)
8	Administration	Oberaufsicht und Controlling der Allgemeinen Administration
9	Klientenadministration	Fachliche Führung der Klientenbuchführung im Fachbereich Sozialarbeit
10	Führung	Mitglied Geschäftsleitung, gegebenenfalls Betriebskommissionen
11	Projektmanagement	Zentrale Dienste agieren als Scharnierfunktion für die Projektarbeiten innerhalb des Zentrums und stellen ein professionelles Projektmanagement, respektive Abwickeln der Projekte sicher

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Ist Teil der erweiterten Geschäftsleitung und damit an der Schnittstelle zwischen dieser und dem Bereich Zentrale Dienste. Der Bereich Zentrale Dienste umfasst ca. 7 bis 8 Personen. Die Stellvertretung des Bereichsleiters geschieht daher über die Organisation innerhalb dieses Teams.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Der Stelleninhaber ist verantwortlich für ein reibungsloses Funktionieren der Zentralen Dienste. Er hat vor allem interne Aufgaben, nimmt aber die Schnittstelle nach Aussen bei Bedarf wahr. Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden vom direkten Vorgesetzten (GL) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten.

Stellenbeschreibung / Pflichtenheft BL Spitex

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Pflegefachperson (Höhere Fachausbildung, Stufe II), Managementausbildung, Projektmanagementausbildung, Führungserfahrung, „Gesundheitsmanager“, erfahrene Person mit hoher Sozialkompetenz, 100% Führungsaufgabe, kann vernetzt und interdisziplinär arbeiten, kann von extern kommen / darf auf jeden Fall nicht „vorbelastet“ sein.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Führung der Fachbereiche Spitex und enge Zusammenarbeit (Führung / Überwachung) der Fachverantwortlichen und Teamleitung vor Ort
2	Strategische Weiterentwicklung aller Pflegedienste (Gesamtspitex)
3	Interne Kommunikation nach unten und oben
4	Mitbestimmung und Detaillierung/Umsetzung Jahresziele
5	Budgeterstellung und –verantwortung
6	Definition der Jahresziele im Bereich Spitex und Controlling deren Umsetzung
7	Standardisierung der Fachbereiche (Prozesse und Instrumente, Vorgaben und Inhalte für die verschiedenen Fachbereiche)
8	Mitglied Geschäftsleitung, gegebenenfalls Betriebskommissionen
9	Fachunterstützung bei Unterstützungsprozesse (QS, EDV, Controlling)
10	Qualitative und Quantitative Personalbedarfsplanung
11	Fachliche Auswertung von Statistiken und Reports

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Teil der erweiterten Geschäftsleitung und damit an der Schnittstelle zwischen dieser und dem Bereich Spitex.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Der Stelleninhaber ist verantwortlich für ein reibungsloses Funktionieren des Fachbereiches/Kompetenzzentrums Spitex und nimmt daher sämtliche relevanten internen und externen Aufgaben, insbesondere in der Kommunikation wahr. Die Kompetenzen werden vom direkten Vorgesetzten (GL) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten.

Stellenbeschreibung / Pflichtenheft BL Soziales

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Fachperson Sozialarbeit, hohe Sozialkompetenz, Managementausbildung, Projektmanagementausbildung, kann vernetzt und interdisziplinär arbeiten, Führungserfahrung, kann aus dem bestehenden Personal oder von extern rekrutiert werden.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Führung der Fachbereiche Soziales und enge Zusammenarbeit (Führung / Überwachung) der Fachverantwortlichen (Coaching der SPV) und Teamleitung vor Ort
2	Strategische Weiterentwicklung aller sozialen Dienste, insbesondere Klärung der Rahmenbedingungen und Umsetzung der entsprechenden Massnahmen sowie Weiterentwicklung und Optimierung der Dienstleistungen
3	Interne Kommunikation nach unten (Organisation der Informations- / Austauschtreffen mit den SPV und allen SozialarbeiterInnen) und oben (erweiterte Geschäftsleitung)
4	Mitbestimmung und Detaillierung/Umsetzung Jahresziele und Überwachung der Erreichung dieser Ziele
5	Budgeterstellung und –verantwortung (inkl. Ausarbeitung von Finanzierungsmodellen) sowie Fachliche Auswertung von Statistiken und Reports
6	Standardisierung der Fachbereiche (Prozesse und Instrumente, Vorgaben und Inhalte für die verschiedenen Fachbereiche)
7	Fachunterstützung bei Unterstützungsprozessen (QS, EDV, Controlling), insbesondere Erarbeitung von Sicherheitskonzepten sowie Mithilfe bei der Entwicklung und anschliessender Umsetzung von Qualitätsinstrumenten (Formulare, Abläufe etc.)
8	Qualitative und Quantitative Personalbedarfsplanung sowie Rekrutierungen zusammen mit dem Bereich Personal
9	Bedarfsabklärung und Koordination der Weiterbildungen, auch im Hinblick auf Spezialisierungen
10	Sicherstellung der Finanzierung der Sozialdienste (nicht subventionierte Fachbereiche); Controlling
11	Oberaufsicht der Mandate: Opferhilfe, Vormundschaft, Kindertagesstätte/Mittagstisch (welche als Mandate geführt werden)
12	Externe Kommunikation, Verantwortlich für Behördenfachtagung, Koordination mit anderen Institutionen (EMERA, LVT)

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Die Bereichsleitung Soziales ist direkt der GL unterstellt und leitet den Fachbereich Soziales. Die Stellvertretung wird innerhalb ihres/seines Teams geregelt, dafür wird eine Person mit dieser Funktion betraut. Es kann sich dabei auch um eine Assistenz handeln.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden vom direkten Vorgesetzten (GL) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten.

Stellenbeschrieb / Pflichtenheft der Teamleitung vor Ort

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Die mit der Teamleitung vor Ort beauftragten Person kümmert sich in erster Linie um die lokale/regionale Organisation des Stützpunktes und der entsprechenden Fachbereiche. Die teamverantwortliche Person verfügt über keine Weisungsbefugnisse im fachlichen, sondern primär im organisatorischen Sinne.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Personalführung vor Ort: Rekrutierung zusammen mit dem Bereich Personal, Einführung neuer MitarbeiterInnen, Ausbildung der PraktikantInnen, Durchführen von Qualifikationsgesprächen und Erstellen von Arbeitszeugnissen
2	Organisation des Stützpunktes und Organisationsentwicklung
3	Einsatzplanung der Mitarbeiter des entsprechenden Fachbereichs, inklusive Fallverteilung und Fallbesprechung im Team
4	Organisation und Bewirtschaftung der Freiwilligenarbeit
5	Interne und externe Kommunikation (d.h. innerhalb des Stützpunktes, mit Teamleiter in anderen Stützpunkten, mit der Geschäftsleitung und nach Aussen)
6	Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements
7	Konfliktmanagement und „Trouble Shooting“

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Die teamverantwortliche Person ist organisatorisch dem jeweiligen Bereichsleiter unterstellt. Im Bedarfsfall hat der Geschäftsleiter direkt weisende Befugnis gegenüber der Teamleitung vor Ort. Die teamverantwortliche Person rapportiert direkt der erweiterten Geschäftsleitung.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden zusammen mit dem direkten Vorgesetzten (Teamleitung vor Ort) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten. Es soll ein regelmässiges Reporting von der Teamleitung vor Ort gegenüber der erweiterten Geschäftsleitung stattfinden, so dass die Stützpunkte klar geführt werden können (Verhinderung Aufbau von neuen „Königreichen“).

Stellenbeschreibung / Pflichtenheft Fachverantwortliche

Profil (Ausbildung, Berufspraxis, Führungserfahrung, Charakter)

Die Fachverantwortliche Person organisiert für das gesamte Oberwallis die fachlichen Aufgaben in ihrem Fachbereich. Sie führt und entwickelt primär den Fachbereich strategisch weiter und sorgt dafür, dass die Dienstleistungen qualitativ einheitlich angeboten werden. Die Fachverantwortliche Person verfügt zwingend über eine Fachausbildung in ihrem Bereich sowie entsprechende Führungs- und Praxiserfahrung. Der Fokus dieser Tätigkeit liegt mehr auf dem Management und weniger auf der operativen Facharbeit, es kann jedoch – je nach Fachgebiet – vorkommen, dass diese Person auch Facharbeit erledigt. Diese Person könnte aus den bestehenden Bereichsleitungen rekrutiert werden.

Aufgaben / Verantwortlichkeiten

Nr.	Aufgaben / Verantwortlichkeiten
1	Organisation des Fachbereiches, sowohl in personeller wie organisatorischer und fachlicher Hinsicht, d.h. Führung, Begleitung und Controlling der MitarbeiterInnen in ihrem Bereich, inklusive Durchführung von Qualifikationsgesprächen (und Erstellung allfälliger Zeugnisse)
2	Oberaufsicht über sämtliche relevanten Belange im Fachbereich und Aufnehmen, respektive Lösung entsprechender Problemstellungen und Umsetzung der Zielvorgaben auf der operativen Ebene Fachbereich
3	Erstellung der Modell-Arbeitspläne und Verantwortung für entsprechende Personal-Einsatzplanung sowie Koordination der Patienten
4	Administration: Auswertung der Arbeitszeiterfassung (wird von jeder Mitarbeiterin selbständig erstellt) und Organisation der Ferien/Absenzen
5	Rekrutiert Personal in Absprache mit dem Bereich „Personal“ und ist verantwortlich für die Auswahl, den Einsatz und die Begleitung von PraktikantInnen
6	Aus-, Fort- und Weiterbildung eruieren und an Personalwesen weiterleiten
7	Richtlinien (Standards) für das QMS zusammen mit den zentralen Diensten erarbeiten und anschliessend für ihren Bereich umsetzen
8	Strategische / inhaltliche Weiterentwicklung des Fachbereichs
9	Wahrnehmung der Schnittstelle zwischen dem Fachpersonal und der Leitung sowie nach Aussen, bei sämtlichen, den Fachbereich betreffenden Angelegenheiten
10	Interdisziplinäre Kommunikation und Austausch mit anderen Fachbereichen sowie Mitarbeit bei Öffentlichkeits- und Präventionsarbeit

Organisatorische Eingliederung und Stellvertretung

Der/die StelleninhaberIn ist fachlich dem Bereichsleiter unterstellt. Die Stellvertretung wird durch das Fachpersonal (Fachfragen) sichergestellt.

Kompetenzen / Verantwortlichkeiten

Der Stelleninhaber hat disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber dem ihm unterstellten Personal. Die Kompetenzen werden vom direkten Vorgesetzten (Stufe BL) entwickelt und in einem gesonderten Dokument festgehalten.

14. Anhang II Auszug Foliensatz

- § Auszug Foliensatz zwecks Präsentation im Rahmen der Vernehmlassung

15. Anhang III Hochrechnungen

- § Erfolgsrechnungen per 31.12.2006
- § Hochrechnung
- § Erfolgsrechnung (1. bis 3. Geschäftsjahr)
- § Erfolgsrechnung (ab 4. Geschäftsjahr)