Spitex Knonaueramt Nord-West : Zusammenschlüsse lohnen sich, auch wenn die Spitex danach nicht immer kostengünstiger ist

Autor(en): **Kerkovius, Joyce / Eichenberger, Gabriel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2004)**

Heft 5

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822607

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Anstoss zur Weiterentwicklung

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Vernetzung, Regionalisierung, Fusion – diese Begriffe lösen je nach eigenen Erfahrungen unterschiedliche Assoziationen und Bilder aus, sicher auch bei Ihnen. Denn die Auseinandersetzung mit neuen Zusammenarbeitsformen beschäftigt alle Beteiligten in der Spitex intensiv. Auslöser für entsprechende Projekte ist oft der Druck von aussen, wie beispielsweise fehlende Finanzen, Mangel an Mitarbeitenden oder Bedarf nach (noch) mehr Professionalität. Nicht selten lösen solche Prozesse Ängste und Unsicherheit aus. Lesen Sie deshalb unsere Schwerpunktbeiträge: Den Bericht über ein Pilotprojekt zur Vernetzung stationärer und ambulanter Angebote in der Region Surselva und ein Interview zu den Erfahrungen mit dem Zusammenschluss von acht Gemeinden zur Spitex Knonaueramt Nord-West.

Veränderungen gehören zum Leben, sei es privat oder beruflich. Sie sind oft Anstoss für eine Weiterentwicklung und schaffen Grundlagen für die Zukunft. Dass ein Veränderungsprozess – neben einem beträchtlichen Aufwand an Ressourcen – positiv und motivierend erlebt werden und neue Kräfte freisetzen kann, zeigt der Beitrag eines früheren Gemeinderates zur Organisationsentwicklung eines Spitex-Vereins mit Unterstützung einer externen Beratung. Auch die Gastkolumne ist dem Thema Zusammenschlüsse gewidmet: François Huber vom Bundesamt für Sozialversicherungen zieht nach 15 Jahren Bilanz!

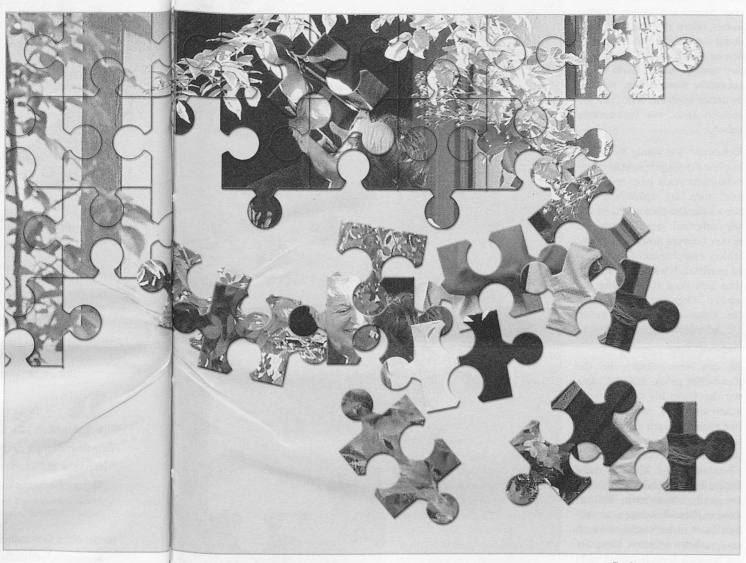
Nicht zuletzt fügt sich ein weiterer Beitrag zur Prävention und Gesundheitsförderung, diesmal für den eigenen Betrieb, gut ins Schwerpunktthema der aktuellen Ausgabe ein: Neben vielen «technischen» Fragen, die es bei einer Fusion zu beantworten gibt, gehören auch jene zur Gestaltung des Arbeitsplatzes für die Mitarbeitenden zu den ganz wichtigen Punkten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Christa Lanzicher
Geschäftsstellenleiterin
Spitex Verband Thurgau

Spitex Knonaueramt Nord-West: Zusammenschlüsse lohnen sich, auch wenn die Spitex danach nicht immer kostengünstiger ist

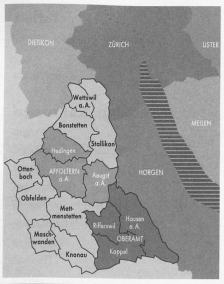
Auf den 1. Januar 2002 schlossen sich die acht Zürcher Gemeinden Bonstetten, Knonau, Maschwanden, Mettmenstetten, Obfelden, Ottenbach, Stallikon und Wettswil zum Verein Spitex Knonaueramt Nord-West zusammen. Im nachfolgenden Interview blicken Geschäftsleiterin Joyce Kerkovius und Vereinspräsident Gabriel Eichenberger zufrieden, aber kritisch auf den Prozess und die Ergebnisse zurück.



Zu Beginn eines Fusionsprozesses ist vor allem das ein Thema, was die Leute verlieren ...

Die Organisation

Die Spitex Knonaueramt Nord-West umfasst acht Gemeinden mit rund 23 300 Einwohnerinnen und Einwohnern des BezirksAffoltern. 66 Mitarbeitende teilen sich in ca. 24 Stellen. 2003 wurden 177 Klientinnen und Klienten betreut (26 423 verrechnete Stunden).



Die Interviewpartner

Joyce Kerkovius, Geschäftsleiterin Verein Spitex Knonaueramt Nord-West (seit Januar 2002); zuvor Spitex-Zentrumsleiterin Bonstetten/Stallikon/Wettswil; dipl. Pflegefachfrau.
Gabriel Eichenberger, Präsident des Vereins Spitex Knonaueramt Nord-West (seit Mai 2004); zuvor Vorstandsmitglied, verantwortlich für Personal und Qualitätssicherung. Vor der Fusion Vorstandsmitglied Spitex Verein Ottenbach. Berufliche Tätigkeit: Heimleiter und Pflegeexperte.
Die Fragen stellten Annemarie Fischer und Kathrin Spring.

Zum Einstieg – was ist für Sie kurz zusammengefasst zum jetzigen Zeitpunkt das positivste Ergebnis der Fusion?

Joyce Kerkovius: Ein Erfolgserlebnis für mich ist die selbstverständlich gewordene Bereitschaft der Mitarbeitenden, auch ausserhalb ihres gewohnten Gemeindebereiches zu arbeiten. Anstelle des Gärtchendenkens gibt es jetzt das Verständnis, warum in andern Gemeinden ausgeholfen werden muss. Das war am Anfang ein grosses Problem, weil wir den Mitarbeitenden versprochen hatten, für sie werde sich grundsätzlich nichts ändern.

Gabriel Eichenberger: Aus meinem Blickwinkel sehe ich die Professionalität in den Organisationsstrukturen als grossen Gewinn. Das Wort Professionalität klingt zwar abgedroschen, aber ich finde kein besseres. Mit Professionalität verbinde ich nicht nur eine gut funktionierende und gut geleitete Organisation, sondern auch eine transparente Organisation, die alle Zahlen offen legen kann, Lohngerechtigkeit nachweisen kann usw.

Wenn Sie auf den Prozess des Zusammenschlusses zurückblicken, gibt es Dinge, die Sie anders machen würden?

Kerkovius: Als Zentrumsleiterin für drei Gemeinden hatte ich seinerzeit die Vision einer einzigen Organisation für den ganzen Bezirk Affoltern. Dieser Vision hänge ich immer noch nach. Rückblickend waren wir aus meiner Sicht zu wenig mutig. Wir hätten – geduldig, beharrlich und sämtliche politischen Möglichkeiten ausschöpfend – versuchen müssen, alle Spitex-Organisationen des Bezirks zum Mitmachen zu bewegen.

Lag es denn mehr an der Ungeduld der acht Gemeinden, die sich zusammenschliessen wollten, oder am Widerstand der übrigen Gemeinden, bei der Fusion mitzumachen?

Kerkovius: Es lag an beidem. Die Arbeitsgruppe, die wir für die Fusion gebildet hatten, hatte ein klares Ziel vor Augen und setzte alles daran, das zu erreichen. Und wer halt nicht mitmachen wollte, den liess man draussen. Der Zusammenschluss der acht Gemeinden war ein mutiger Schritt, doch die Karte des Bezirks zeigt, dass es logisch gewesen wäre, weitere Gemeinden einzubeziehen.

Tut sich in diesem Bereich momentan nichts mehr oder gibt es Anzeichen für den Einbezug anderer Gemeinden?

Kerkovius: Die Gemeinden, die nicht mitgemacht haben, beobachten uns jetzt natürlich genau, insbesondere was die Kosten betrifft. An der Basis arbeiten wir

Fortsetzung: Zusammenschlüsse lohnen sich

selbstverständlich zusammen, zum Beispiel in den Bereichen Wochenenddienst und Weiterbildung. Auch am Spitex-Tag traten wir miteinander auf.

Eichenberger: Meiner Meinung nach war bei der Fusion nicht mehr möglich. Ein Grund für den Zusammenschluss war ja, dass in einigen Gemeinden keine Nachfolge gefunden werden konnte für Gemeinderätinnen, die die Spitex mehr oder weniger in Fronarbeit geführt hatten. In anderen Gemeinden stellte sich dieses Problem nicht so dringend. Man muss einen Anfang machen mit jenen Organisationen, die für Veränderungen bereit sind. Hätte sich das Projekt zu lange hingezogen, hätte die Gefahr des Scheiterns gedroht. Man darf auch nicht verschweigen, dass die andern Gemeinden in den kleineren Verbünden gute Gründe haben, bei einem grossen Zusammenschluss noch nicht mitzumachen. Zum Beispiel arbeiten sie kostengünstiger als wir.

Welche andern Gründe gab es neben den erwähnten Nachfolgeproblemen für den Zusammenschluss zur Spitex Knonaueramt Nord-West?

Kerkovius: Ein Auslöser war die Absicht des Bundes, in Zukunft nur noch Organisationen ab einer bestimmten Grösse zu finanzieren. Angesichts dieser Perspektive wollten wir etwas tun, um die Organisationen langfristig zu sichern.

Wenn wir jetzt Positives und Negatives des Zusammenschlusses in einzelnen Bereichen näher anschauen – wie sieht die Bilanz für Klientinnen und Klienten aus?

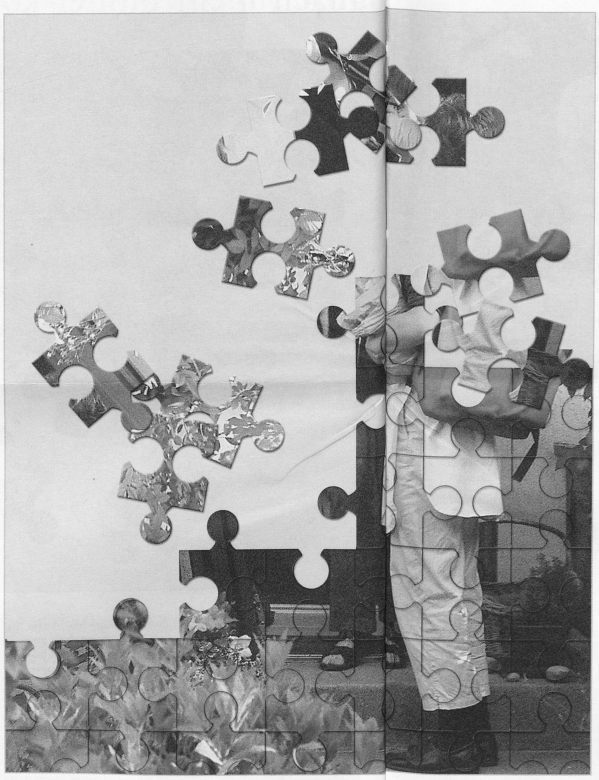
Kerkovius: Für sie hat sich nicht viel verändert. Eine Hauptsorge in einzelnen Dörfern war der Verlust des Spitex-Zentrums, weil solche Zentren auf dem Land auch Begegnungsmöglichkeiten bieten.

Eichenberger: Dass wir das Spitex-Zentrum Ottenbach mit jenem in Obfelden zusammenlegen mussten, war für einige Ottenbacher damals ein kleines Drama, insbesondere die Tatsache, dass damit auch die traditionelle Badewanne aus dem Dorf verschwindet, obwohl sie nur noch wenig gebraucht worden war, weil inzwischen auch auf dem Land die meisten Leute ein Badezimmer haben.

Kerkovius: Wie wenig Menschen es ohne die nötigen sanitären Einrichtungen noch gibt, zeigt sich jetzt auch am spärlichen Gebrauch der Duschmöglichkeit, die wir aufgrund jener Ängste im neuen Zentrum Brunnmatt in Obfelden einrichteten. Gleichzeitig ist es natürlich wichtig zu wissen, dass sich auch die Haltung der ganzen Organisation verändert hat. Unser Leitsatz heute heisst: Die Arbeit findet grundsätzlich zu Hause statt.

Zu den Auswirkungen auf die Kundschaft gehört natürlich, dass wir die Tarife für die Hauswirtschaft auf den 1. Mai 2004 erhöhen mussten. Dazu kann ich aber festhalten, dass nur sehr wenige Reklamationen eintrafen. Was die Klientinnen und Klienten mehr beschäftigt: Sie möchten immer die gleiche Mitarbeiterin. Weil wir unsere Dienstleistungen an sieben Tagen in der Woche und auch im Spätdienst anbieten, kann dieser Wunsch logischerweise nicht mehr erfüllt werden. Es ist ein hoher Anspruch an die Mitarbeitenden, diese Situation immer wieder zu erklären.

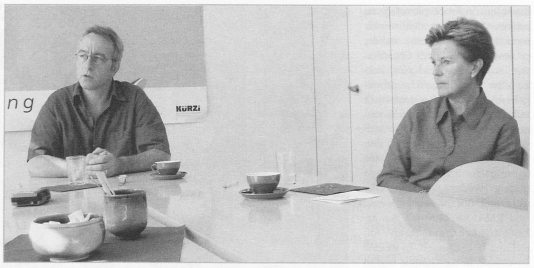
Eichenberger: Was Klientinnen und Klienten natürlich nicht so direkt realisieren, ist die Tatsache, dass wir mit der Fusion eine zukunftsgerichtete und stabile Organisation geschaffen haben, die für künftige Herausforderungen gerüstet ist. Das war im übrigen für mich der wichtigste Grund, mich zu engagieren. Denn es kann nicht im Sinn der Bevölkerung sein, dass der Wohnort darüber entscheidet, welche Spitex-Leistungen man in welcher Qualität erhält.



Es ist ein Unterschied, ob man Leute gewinnen muss, sich für eine Fusion einzusetzen, oder sie nur dafür gewinnen muss, sich nicht dagegen zu wehren.

Kerkovius: Ein Lichtblick dabei ist, dass die Mitglieder und Spenden gerade in jenen Gemeinden, wo die Spitex früher eher nebenbei gelaufen ist, zunehmen. Die Spitex wird offenbar vermehrt wahrgenommen und als gut befunden.

Eichenberger: Was das Bild in der Öffentlichkeit betrifft, stelle auch ich Veränderungen fest. Zu Beginn war vor allem Thema, was wir den Menschen mit dem Zusammenschluss wegnehmen, jetzt werden wir wieder vermehrt als zuverlässige und hilfreiche Organisation wahrgenommen. Das hat natürlich auch mit einem engagierten Auftritt der Organisation, zum Beispiel in den Medien, zu tun.



Vereinspräsident Gabriel Eichenberger und Geschäftsleiterin Joyce Kerkovius: «Es braucht eine starke Gruppe, die das Ganze durchzieht.»

Kerkovius: Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass man gerade als ‹neue› Spitex-Organisation grossen Wert auf Kommunikation und Information legt. Wir nehmen Fragen und Beanstandungen sehr ernst und behandeln sie sofort. So merken wir umgehend, wo es hapert und ob es mit uns oder mit etwas anderem zu tun hat.

Kommen wir zu den positiven und negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden ...

Eichenberger: Ein Vorteil ist sicher der fachliche Austausch, der jetzt möglich ist, und die Führungsstruktur mit einer gemeinsamen Geschäftsleiterin und drei Teamleitungen, die den Zusammenhalt fördern.

Kerkovius: Ein grosses Plus sind ressourcenorientierte Teams, d. h. es gibt in jedem Team Mitarbeitende mit je speziellen Ressourcen. Es braucht also nicht mehr jedes Zentrum eine Diabetesfachfrau und eine Stomaberaterin. Bei der Weiterbildung kann so auf das spezifische Vorwissen und das Interesse Rücksicht genommen werden. Ein weiterer Vorteil ist die gute Fehlerkultur. Es ist keine Schande, wenn etwas irgendwo nicht gut läuft. Mit 60 Mitarbeitenden ist das normal. Wichtig ist bloss, dass es offen gelegt und bearbeitet wird.

Eichenberger: Das hängt für mich mit der erwähnten Professionalität zusammen: Es werden auch unangenehme Sachen, wie zum Beispiel sexuelle Belästigung oder Ängste beim Ausführen der Arbeit, thematisiert. Während solche Vorfälle früher eher Thema informeller Gespräche waren, kommen sie heute vermehrt auf den Tisch.

Wir dürfen aber nicht verschweigen, dass wir von Beginn weg mit Stellenbeschrieben arbeiteten und entsprechende Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeitenden stellten. Dies führte auch zu einer Entlassung, und zwei weitere Personen verliessen die Organisation, weil sie für die gewünschte Kaderposition nicht in Frage kamen.

Kerkovius: Dort, wo die Spitex mit der Gemeinde verwurzelt ist, hat man als neue Organisation zu Beginn nicht immer einen einfachen Stand.

Wie ist das Verhältnis zu den Gemeindebehörden jetzt, bald drei Jahre nach dem Zusammenschluss?

Eichenberger: Der Kontakt ist gut, sie unterstützen uns. Die Einstellung ist primär wohlwollend, verbunden aber auch mit etwas Skepsis, ob sich das Ganze langfristig bewährt. Weil wir, wie erwähnt, nicht sehr günstig sind, müssen wir natürlich immer wieder unsere Kosten erklären.

Kerkovius: Mir ist wichtig festzuhalten, dass man bezüglich der Kosten häufig Organisationen vergleicht, die nicht vergleichbar sind, also zum Beispiel unsere Organisation mit einer Spitex, wo wichtige Teile der Administration noch von der Gemeinde oder von Freiwilligen erledigt werden.

Eichenberger: Die Finanzen sind so oder so ein schwieriges Thema. Man darf sich nicht zusammenschliessen mit dem Ziel, kostengünstiger zu werden. Denn es ist höchst fragwürdig, ob man das erreicht, auch wenn man – wie wir jetzt – versucht, Kosten über Effizienzsteigerung und Rationa-

Fortsetzung: Zusammenschlüsse lohnen sich

lisierung von Arbeitsprozessen zu senken. Man muss sich zusammenschliessen, um eine stabile, professionelle Spitex-Organisation zu schaffen und eine zeitgemässe und verlässliche Arbeitgeberin zu sein. Man wird nicht billiger, aber man kann die Kosten ausweisen, erklären und kontrollieren. Und man kann all den Ansprüchen gerecht werden, die heute an eine Spitex-Organisation gestellt werden: Von Qualitätssicherung über Kostenrechnung und RAI-Home-Care bis zur Arbeitssicherheit und fairen Anstellungsbedingungen. Es ist eine Investition in die Qualität und in die Kontinuität.

Müssen denn «ihre» Gemeinden jetzt viel mehr an die Spitex bezahlen als zuvor?

Eichenberger: Mehr bezahlen müssen vor allem jene, die eine Spitex hatten, die aus der Gemeinde herausgewachsen ist. Ich möchte aber noch etwas zu den Vergleichen mit andern Spitex-Organisationen sagen: Ob sie gerechtfertigt sind oder nicht, wir sind jeweils im Argumentationszwang. Doch wenn wir unsere «Hausaufgaben» gemacht haben, so ist das kein Problem. Und auch politische Behörden können zu einer Organisation stehen, die etwas mehr kostet, aber für die Zukunft gerüstet ist.

Welche Ratschläge können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung jenen Organisationen, die sich einen Zusammenschluss überlegen, mit auf den Weg geben?

Eichenberger: Vieles läuft über persönliche Kontakte. Es ist deshalb sehr wichtig, zum Beispiel zu Gemeinderäten einen guten Draht zu haben. Und man muss wissen, dass es kaum möglich ist, Leute von einer Fusion zu überzeugen, die grundsätzlich dagegen sind. Nur jene, die zumindest offen und empfänglich sind für die Idee, kann man überzeugen. Es ist auch ein Unterschied, ob man Leute gewinnen muss, sich für einen Zusammenschluss einzusetzen, oder sie nur dafür gewinnen muss, sich nicht dagegen zu wehren. Und man muss eine starke Gruppe haben, die das Ganze durchzieht.

Kerkovius: Man muss einen guten Boden schaffen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Gemeinderäte wirklich wissen, was Spitex ist, wie sie arbeitet und welchen Herausforderungen sie sich stellen muss. Im Rückblick finde ich auch eine externe Beratung unerlässlich. Wir liessen uns nur ganz am Anfang beraten, doch ich glaube, mit professioneller Begleitung hätten wir uns Zeit und Frust ersparen können. Unser zeitlicher Aufwand war sehr, sehr gross. Doch man will natürlich sparen und möglichst alles auf freiwilliger Basis durchziehen, wie es dem alten Bild der Spitex entspricht…

Eichenberger: Ein paar Mal waren wir auch am Limit – selten als ganze Gruppe, häufiger einzelne Mitglieder – vor allem wenn negative Reaktionen auf unsere Arbeit aus Gemeinden eintrafen. Da gab es Momente, wo die Energie verloren ging.

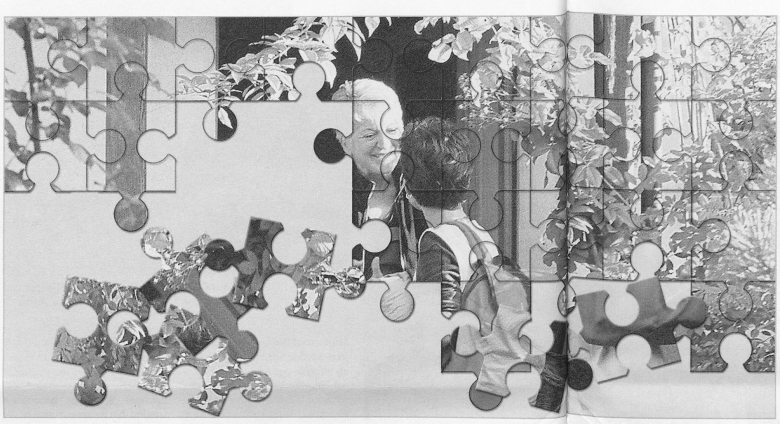
Kerkovius: Sehr wichtig ist eine gute und kontinuierliche Information. Gerade die Gemeinden müssen stets wissen, wo das Projekt steht und wie der Prozess verläuft, damit sie das Ganze nachvollziehen können.

Eichenberger: In diesem Zusammenhang ist es sicher hilfreich, wenn es in der Gruppe Personen hat, die Erfahrung haben im Projektmanagement und in der Kommunikation.

Ein abschliessender Kommentar?

Kerkovius: Das alte Bild der Spitex muss abgelöst werden, d. h. die Spitex muss als wichtige Dienstleistungsorganisation im Gesundheitswesen wahrgenommen und akzeptiert werden, und zwar sowohl in der Bevölkerung wie auch in der Politik.

Eichenberger: Zusammenschlüsse sind eines von verschiedenen Mitteln, um eine gute und zuverlässige Spitex aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Man muss sich selber und den Gemeinden bewusst machen, dass es um eine fachgerechte, zuverlässige und verantwortungsvoll ausgeführte Versorgung der Bevölkerung geht. Und dass es sich lohnt, in eine solche Spitex zu investieren. ❑



Ziel der Fusion muss eine zukunftsgerichtete und stabile Organisation sein.

Arbeitnehmerschutz

Am 1. Juli 2004 trat das Fusionsgesetz in Kraft, das u. a. die Anpassung der rechtlichen Strukturen von Vereinen und Stiftungen im Zusammenhang mit Fusionen regelt. Das Gesetz gewährleistet nicht nur Rechtssicherheit und Transparenz, sondern schützt auch die Arbeitnehmenden.

Regionale Strukturen schaffen

Das Pilotprojekt «Integrierte Planung Spitex-Heime» in der Surselva setzte sich zum Ziel, Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Leistungserbringern einer ganzen Talschaft zu suchen, erste Schritte zu tun und Erfahrungen zu sammeln. Der Teilnehmerkreis erweiterte sich schnell einmal!

Von Tino Morell

Auslöser war ein Bericht der Bündner Regierung über die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen mit Vorschlägen für Massnahmen. In der Folge startete die Region Surselva mit Genehmigung des Gemeindeverbandes und der ideellen Unterstützung des Kantons im Herbst 2001 ein Pilotprojekt zur Zusammenarbeit verschiedenster Leistungserbringer. Angestrebt wurde und wird eine grösstmögliche Vernetzung der Angebote und Abläufe zwischen den Leistungserbringern im ambulanten, halbstationären und stationären Bereich durch Optimierung der Koordination und der Abläufe in der Region (Projektziel). Es soll eine Gesundheitsversorgungsregion mit einem vernetzten Angebot von Prävention, Beratung, Hilfe, Betreuung und Pflege entstehen.

Die Region Surselva im Bündner Oberland erstreckt sich über rund 50 Kilometer und umfasst mehrere Seitentäler. In den 45 Gemeinden leben 26 000 Einwohner. Eingebunden in das Projekt sind das Regionalspital, alle 9 Alters- und Pflegeheime, die 3 regionalen Spitex-Organisationen, die Hausärzte und die regionalen Sozialinstitutionen wie Pro Senectute und Pro Infirmis.

Günstige Strukturen

Die Surselva verfügt über günstige strukturelle Voraussetzungen, um ein regionales Vernetzungsprojekt zu starten. Die Eckpunkte sind ein starker Gemeindeverband sowie die regionale Spitexkommission und eine für die gesamte Talschaft zuständige Spitex-Koordinationsstelle.

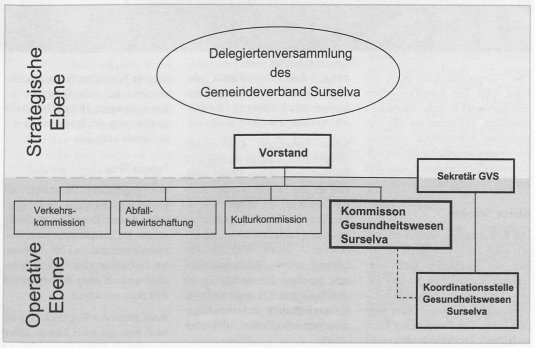
Ausgehend von einer umfassenden Aufnahme des Ist-Zustandes und der bestehenden Probleme setzte die Projektgruppe drei Arbeitsgruppen ein. Zwei dieser Gruppen beschäftigten sich mit Zusammenarbeitsmöglichkeiten im Operativen, im Tagesgeschäft. Eine weitere Gruppe widmete sich dem strukturellen und politischen Überbau und damit dem Herzstück für eine langfristige und nachhaltige Koordination und Kooperation.

Diese «Strukturgruppe» empfiehlt, im Gemeindeverband eine «Kommission Gesundheitswesen» zu bilden (vgl. Abbildung). Die Aufgaben der Kommission sind zurzeit erst im Entwurf festgelegt. Ziel ist, die Leistungserbringung und die vor- und nachgelagerten Funktionen gesamtheitlich zu betrachten, zu steuern und zu koordinieren. Der Kommission des Gemeindeverbandes werden Vertretungen der Hausärzteschaft, des Spitals, der Pflegeheime, der Spitex, der sozialen Dienste, der Krankenversicherer und der Leistungsempfänger angehören. Verlängerter Arm im Tagesgeschäft wird gemäss Planung eine «Koordinationsstelle Gesundheitswesen» sein. Die Delegiertenversammlung des Gemeindeverbandes wird bis Ende dieses Jahres über diesen Antrag abstimmen.

Zusammenarbeit im Alltag

Die beiden andern Arbeitsgruppen bearbeiteten während der vergangenen Monate mögliche Zusammenarbeitsprojekte, die aufgrund der Ist- und Problemerhebung als erfolgversprechend betrachtet wurden. Die «Zwischenergebnisse» dieser Arbeiten seien nachfolgend kurz zusammengefasst:

- **Personalaustausch:** Die Bereitschaft, an Programmen zum Personalaustausch bei Engpässen mitzumachen, und das Interesse daran sind vorhanden. Die Umsetzung scheitert aller-



Integrierte Planung Spitex-Heime: Pilotprojekt Surselva.