



# Wandel und Wachstum als Herausforderung

## Erfahrungen und Erkenntnisse

Fachtagung 5.9.2017 – Forrer Lombriser und Partner

## Agenda

1. Amt für Gesundheit Thurgau
  - . Aufgaben
  - . Entwicklung / Herausforderungen der letzten Jahre
2. GAOptima:
  - . Leistungs- und Entwicklungsziele. Organisationsdefinition
  - . Umsetzungsplanung
3. Rückblick / Wertung
4. Diskussion

---

## Amt für Gesundheit ...

Was tun die eigentlich?

... integrierte Versorgung als verantwortlicher Partner mitgestalten

umsetzen

... der gesetzlichen Grundlagen

... der gesundheitspolitischen Ziele der Regierung

Teil der Kantonalen Verwaltung

... der Departementes für Finanzen und Soziales

---

## Amt für Gesundheit

nach Bereichen:

- Gesundheitsförderung / Prävention
  - . Programme (national / kantonal)
- Gesundheitsversorgung
  - . Bewilligungen / Aufsicht
  - . Epidemiologie / Opiatsubstitution
  - . Notfall / Rettungswesen
- Spitalplanung / Finanzierung
  - . Bewilligungen / Leistungsaufträge
- Langzeitpflege / Alter
  - . Pflegeheime / Spitex
- Vielzahl von Projekten

Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter:

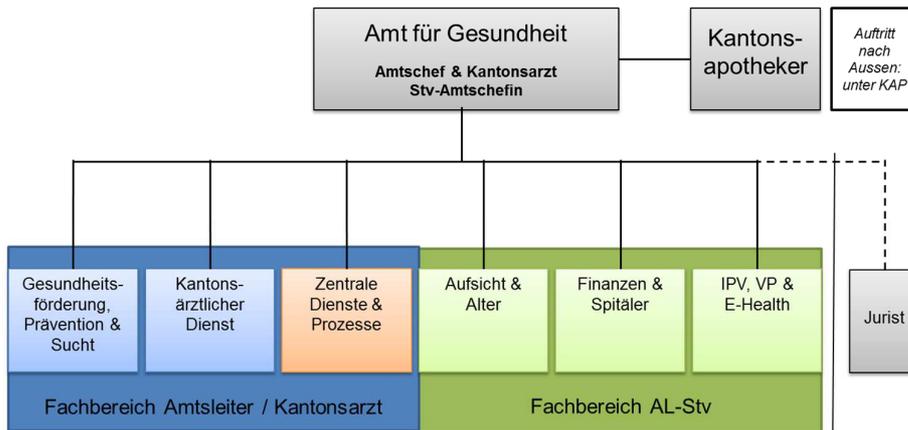
. 2015: 22 Mitarbeitende (1700 %)

Finanzen (Kantonsbeiträge)

. Budget Amt	5 Mio Fr
. Spitalfinanzierung	283 Mio Fr
. Pflegefinanzierung	24 Mio Fr
. Prämienverbilligung	28.7 Mio Fr

## Organisation ab 1.1.2014

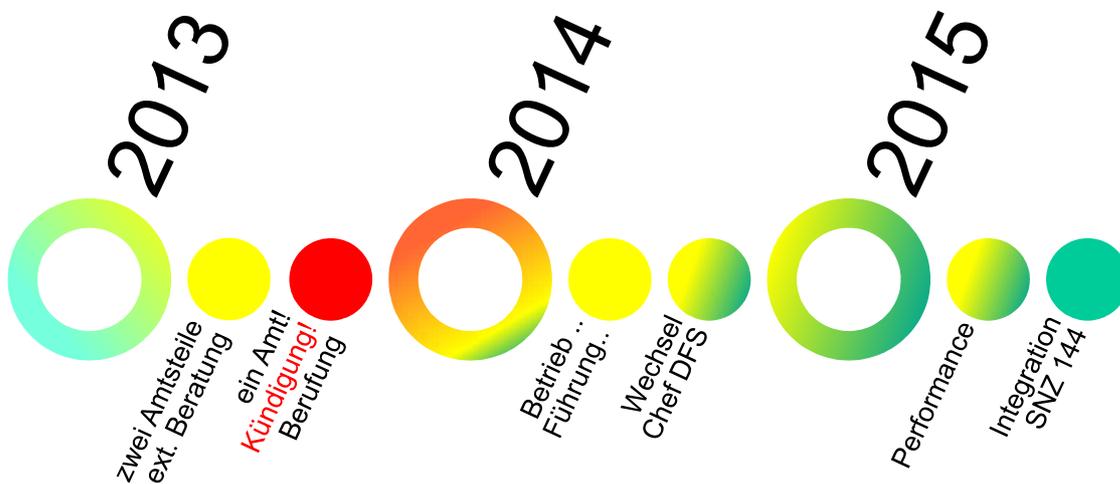
Departement für Finanzen und Soziales:  
Regierungsrat Dr. J. Stark



5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

## Entwicklung - Herausforderungen



5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

## Meine Prägungen – «Überlebensinstrumente»

### Arzt:

- . Hausarzt: Einzel- / Gruppenpraxis
- . Schul- und Komplementärmedizin

### Berufspolitik

- . VSAO / Ärztesgesellschaft / FMH

### Integrierte Versorgung:

- . Managed Care / Projekte

### Militär:

- . Stabstätigkeit

### Erfolgsfaktoren:

#### Teil der Anstellungsbedingungen

- . Organisationsentwicklung im Amt
- . Supervision auf Stufe Amtsleitung

### Massnahmen:

- . Führungsgefässe im Amt
- . Quartalsreporting mit Departementschef

## Agenda

1. Amt für Gesundheit Thurgau
  - . Aufgaben
  - . Entwicklung / Herausforderungen der letzten Jahre
2. GAoptima:
  - . Leistungs- und Entwicklungsziele, Organisationsdefinition
  - . Umsetzungsplanung
3. Rückblick / Wertung
4. Diskusssion



## Ausgangslage Ende 2015

### Sicht Amt (Mitarbeiterinnen):

- . einem Berater folgt der nächste...
- . hohe personelle Fluktuationen
- . Stimmung besser, «angespannt»
- . Ressourcen sehr knapp

### Sicht Departementschef:

- Probleme bestehen weiter
- Massnahmen greifen langsam  
Performance leidet
- Geschäftsprüfungskommission stellt Fragen
- Ressourcenfrage als Belastung
- externe Überprüfung zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf

wir sind noch nicht über den Berg...

## Ausgangslage Ende 2015: Amtsleitung

### Amtschef / Amtschef-Stv:

- Wir haben die Hürden genommen
- noch nicht zufrieden mit der Situation / dem erreichten Resultat
- Massiv belastet:  
Mehrstunden: 700 std  
Feriensaldo: - 10 Tage
- Ressourcenengpass
  - . fehlende Reserven
  - . problematische Gliederung (Amtschef / Fachbereich / Kantonsarzt)



Analyse / Auftrag  
F. Forrer

## Auftrag / Ziele:

- Definieren von Leistungs- und Entwicklungszielen auf Stufe Amt und Ressort.
- Definieren der künftigen Organisation von Zentralen Diensten, Ressorts, evtl. Fachbereichen, der Assistenz des Amtschefs sowie von Führungsprozessen (Personal-, Fachführung und Amtsleitung), Gremien und Ressourcen.

## Vorgehen / Rollenverteilung:

- 3 Workshops mit der Amtsleitung: Ziele Stufe Amt
- 2 mit den Ressortleitern: feedback / Ziele Stufe Ressort
- Einbezug des Departementschefs
- Amtschef im Vordergrund – Berater aktiv unterstützend

5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

## Resultate

Forrer Lombriser & Partner  
Strategie- und Projektmanagement



Leistungs- und Entwicklungsziele  
sowie Organisationsdefinition  
Amt für Gesundheit Thurgau

Ergebnisbericht

6. Juli 2016

Fritz Forrer, Dr. oec. HSG  
Rouven Zürcher, Betriebsökonom FH

Forrer Lombriser & Partner AG | Postfach 2002 | 8001 St. Gallen | Telefon 071 222 40 00 | info@forrer-lombriser.ch | www.forrer-lombriser.ch

- Leistungs- und Entwicklungsziele
  - . Stufe Amt und Ressorts
  - . priorisiert über den Zeitraum 2016-2020
- Künftige Organisationsstruktur
  - . Aufbau der Organisation / Organigramm
  - . Aufgaben und Ressourcenzuteilung
- Pendenzen und Umsetzung

5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

# Leistungs- / Entwicklungsziele:

Leistungsziele: strategische Ziele

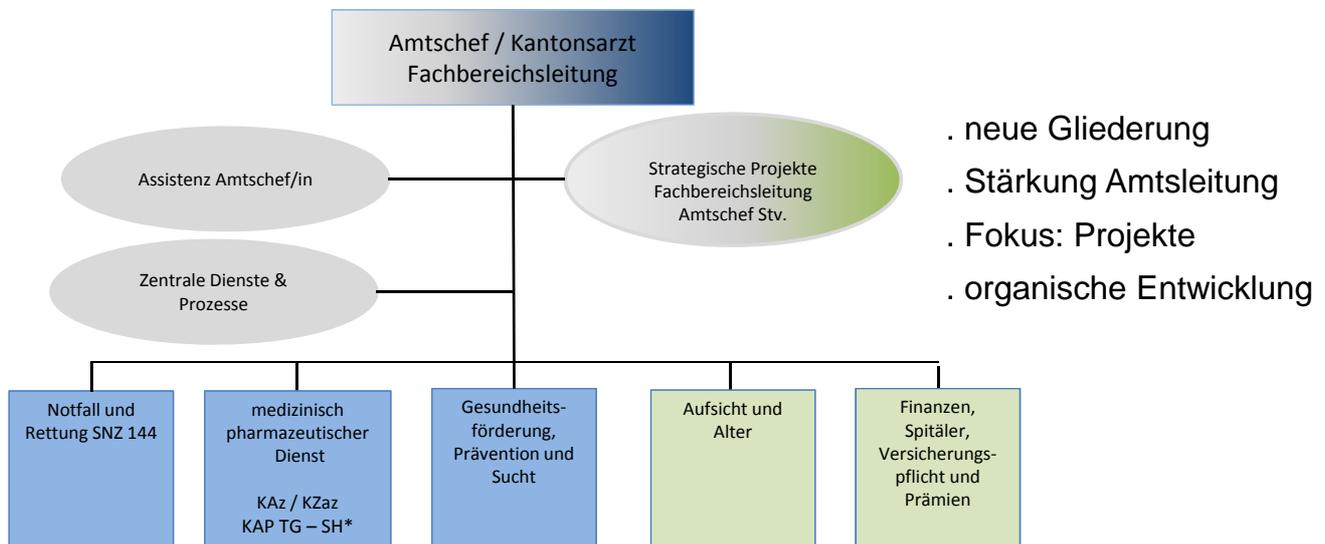
übergeordnete, generelle Amtsziele 2017-2020	spezifizierte Ziele der Amtsleitung			
	2017	2018	2019	2020
1. Bis 2018 liegt eine priorisierte Gesamtschau zur integrierten Versorgung (Selbst-, Vor- und Versorgung) der Thurgauer Bevölkerung vor (Landkarte, Prüfen der Vollständigkeit, Festhalten der Anreizstrukturen).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkarte der integrierten Versorgung liegt vor (IST-Zustand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständigkeit (qualitativ und quantitativ) überprüft und festgehalten</li> <li>Anreizstrukturen sind analysiert und festgehalten (was fördert, was hindert Veränderungen zum Soll-Zustand?)</li> </ul>		
2. Diskurs mit Stakeholdern über SOLL-Zustand („wieviel ist genug?“) gestartet und innovative Projekte der integrierten Versorgung fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brennpunkte als Innovationsmotor einsetzen (2016-19)</li> <li>Gesundheitsrat ist konstituiert und als Diskussionsleiter eingeführt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskurs über Teile der priorisieren Gesamtschau mit „Gesundheitsrat“ und entsprechenden kantonalen Kommissionen geführt, Ergebnisse vorliegend. (Start: 2018)</li> </ul>	
3. Kennzahlensystem für das Versorgungssystem in Abstimmung mit IS- und SOLL-Zustand der Gesamtschau erstellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kernset von Kennzahlen definiert, erhoben und monitort</li> <li>Expertise zum Monitoring des Versorgungssystem im Kanton aufbauen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweitertes Kennzahlensystem definiert, erhoben und monitort</li> </ul>	
4. stehender Betrieb des Amtes (Amtsleitung und Ressorts) sichergestellt und konsolidiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amtsleitung und Ressorts im Betrieb konsolidiert (pragmatischer, haushälterischer Umgang mit eigenen Ressourcen; Stellvertretungen bezeichnet und funktionsorientiert; Aufgaben, Kompetenzen und Mittel geklärt und etabliert)</li> <li>Personelle Konstanz erreicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachfolge Amtschef initiiert</li> <li>Integration weiterer Aufgaben/Funktionsträger (KAP)</li> </ul>		

- Was wollen wir erreichen – welche Schritte sind zu tun
- Abgeleitet aus dem Auftrag an das Amt / Legislaturzielen Regierung
- Teilziele schwergewichtig in den Bereichen:  
konsolidieren Amtsbetrieb / Projektunterstützung / Übersicht herstellen

5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

# Organisationsstruktur



5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

---

## Pendenzen und Umsetzung

- Integration der neuen Positionen:
  - . Assistenz der Amtsleitung
  - . strategische Projekte und zugewiesene Ressourcen
- Neuordnung von Aufgaben
  - . Fachbereichsleitung / Ressort
- Schärfen der Profile
  - . Amtsleitung / Stellvertretung
  - . Trennung der Personalunion  
Amtschef / Kantonsarzt
  - .



Folgeprojekt

---

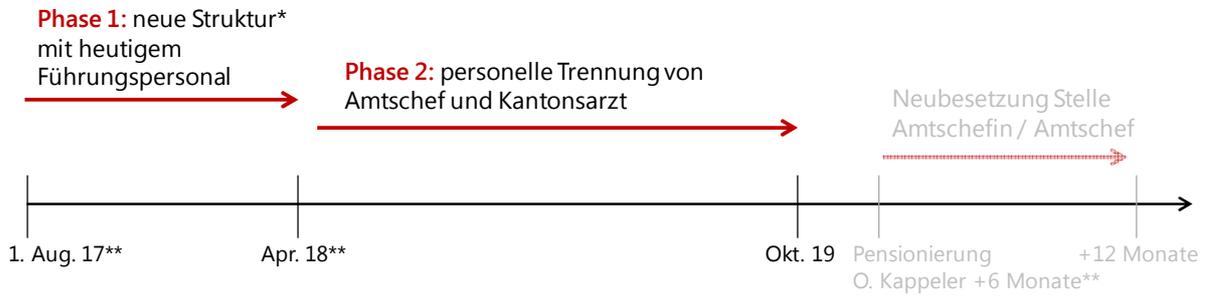
## Umsetzungsplanung: Auftrag / Ziele

Auftrag Departementschef:

- Umsetzung der genehmigten Struktur
  - . Anpassung Stellenbeschreibungen
- Verbindliche Überlegungen zur Überführung in künftige Struktur
  - . Vollzug der Rollentrennung Amtschef – Kantonsarzt
  - . Integration des Kantonsapothekers im Amt
- Zuweisung der notwendigen Personalressourcen im Phasenablauf

Vertiefte Auseinandersetzung mit der Frage welche Kompetenzen in der Amtsleitung vertreten sein müssen

## Resultate: Ablaufplan



\*neue Struktur:  
 - Schaffen der Stabstelle «Strategische Projekte/Grundlagen»  
 - Aufheben der Co-Leitung  
 - Beibehalten der Fachbereichsverantwortung in der Amtsleitung (Amtschef / Amtschef-Stellvertreterin)

\*\*Inkraftsetzung und Aufgabentransfer

### Gliederung in Phasen:

- . Anpassungen in den Verantwortlichkeiten / Stellenbeschreibung
- . Organigramm / Ressourcenbedarf / Herausforderungen

## Resultate: Kompetenzmix in der Amtsleitung



aktuell:

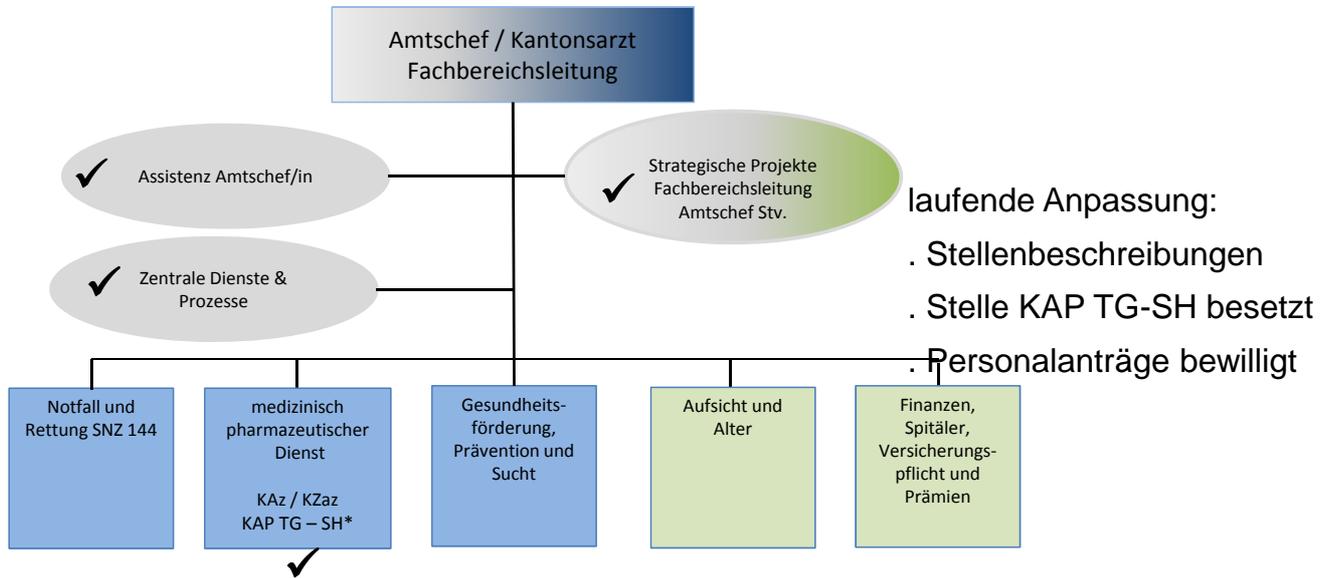
Amtschef– Arzt:

- . Vertritt / führt das Amt
- . Personalprozess
- . Fachverantwortlich
- . führt den medizinischen Dienst

Amtschef – Stv: Ökonomin

- . Spital- Pflegeheimplanung
- . Finanzprozess
- . fachverantwortlich
- . führt «strategische Projekte, Grundlagen»

## Stand der Umsetzung: Sommer 2017 – Phase 1

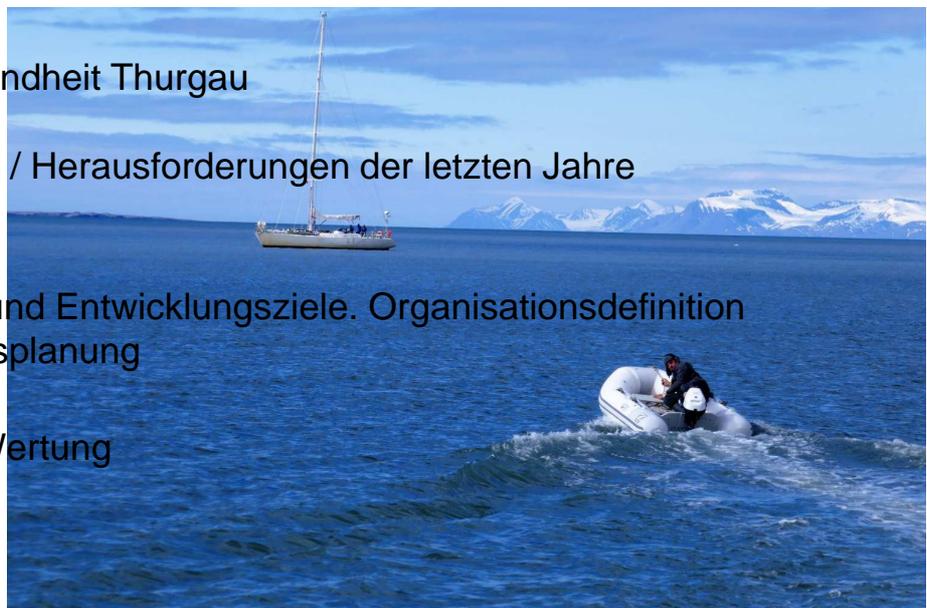


5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

## Agenda

1. Amt für Gesundheit Thurgau
  - . Aufgaben
  - . Entwicklung / Herausforderungen der letzten Jahre
2. GAOptima:
  - . Leistungs- und Entwicklungsziele. Organisationsdefinition
  - . Umsetzungsplanung
3. Rückblick / Wertung
4. Diskussion



5.9.2017

Fachtagung - Forrer Lombriser und Partner - olivier.kappeler@tg.ch

---

## Wertung

was haben wir erhalten:

- gut strukturierte, «einfach» umsetzbare Unterlagen
- klare Zielausrichtung, Ablaufplanung
- hohe Unterstützung durch den Partner
- Akzeptanz / Vertrauen bei Mitarbeitern und Departementschef

Was war mit wichtig:

- pragmatische, lösungsorientierte Arbeitsweise
- Mass an Unterstützung
- «die Chemie stimmt»
- Zuversicht in die Umsetzbarkeit

---

## 4. Diskussion



Besten Dank für die Aufmerksamkeit