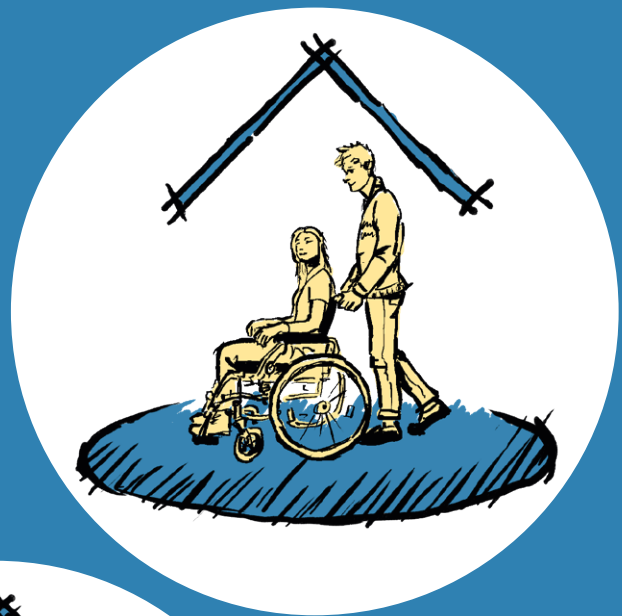
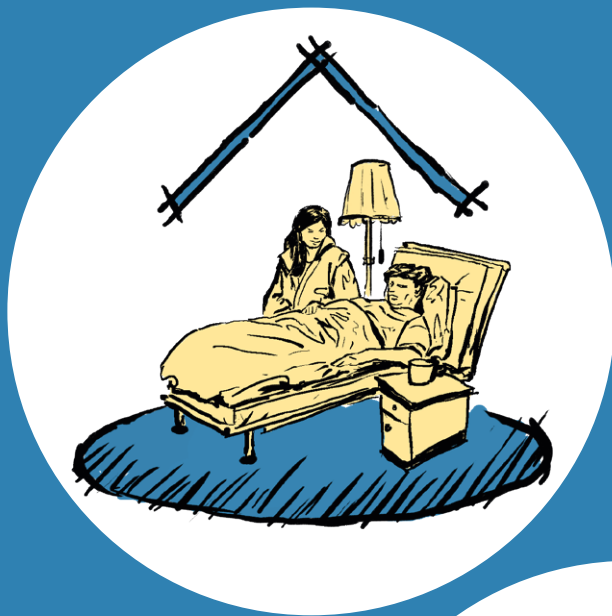


Verein zur Vermittlung von Hilfsdiensten  
Private Familienhilfe seit 2001

# GESICHERT IN DIE ZUKUNFT



Erfahrungsbericht

Dezember 2023



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>IMPRESSUM</b>	<b>3</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>4</b>
<b>1. PROJEKT UND PLANUNGSBESCHREIBUNG</b>	<b>5</b>
1.1. Einleitung zum VHD	5
1.2. Angebotsfinanzierung	6
1.3. Innovation des VHD und Notwendigkeit des Projekts «Weiterentwicklung»	7
1.4. Ausgangslage des Projekts «Weiterentwicklung»	7
1.5. Konzept und Ideen	8
1.6. Ziele	8
1.7. Mitwirkende und Hintergrund	9
1.8. Projektplanung	10
1.9. Finanzierung: Projekt und Verein	12
1.10. Finanzanalyse 2020/2021	13
<b>2. PROJEKTUMSETZUNG</b>	<b>16</b>
2.1. Ablauf	16
2.2. Entwicklung der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren	17
2.3. Innovationen und grössere Änderungen der Vereinstätigkeit	18
<b>3. ERKENNTNISSE</b>	<b>19</b>
3.1. Erfahrungen	19
3.2. Unerwartete Stolpersteine	19
3.3. Realisierung	20
3.4. Personelles	21
3.5. Informatik	21
3.6. Finanzierung	22
<b>4. FAZIT</b>	<b>23</b>
4.1. Ausblick	23
4.2. Konklusion	23

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung – weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch).

Der Bericht ist integraler Bestandteil der Förderung.

## Age— Stiftung

### Trägerschaft

Verein zur Vermittlung von Hilfsdiensten

### Autorschaft

Pascal Lottaz und Susanne Lottaz

### Gestaltung

sqn grafik, Simone Kuhn

→ [www.sqn.ch](http://www.sqn.ch)

### Illustrationen Titelseite

Marco Röss

### Lektorat

Michael Lück

### Bericht Fertigstellung

April 2024

### Kontakt

Dr. Pascal Lottaz; [p.lottaz@vhd-hilfsdienste.ch](mailto:p.lottaz@vhd-hilfsdienste.ch)

### Links

→ [vhd-hilfsdienste.ch](http://vhd-hilfsdienste.ch)

→ [caritas-regio.ch](http://caritas-regio.ch)

→ [www.mdi-backoffice.ch](http://www.mdi-backoffice.ch)

Projekt ID: 799

Wir bedanken uns für die grosszügige Unterstützung dieses Projekts bei der Age-Stiftung.



**Ausgangslage**

Der Verein zur Vermittlung von Hilfsdiensten (VHD) ist eine gemeinnützige, überregionale Familienhilfe, die als Spitexergänzung betagten, kranken, und behinderten Menschen das Leben zu Hause ermöglicht. Der Verein wurde 2001 durch ein Netzwerk engagierter Freiwilliger ins Leben gerufen und ist seither um das fast Zehnfache gewachsen. In der Region Freiburg (DE und FR), in der Waadt, in Bern und Murten ist der VHD zu einer wichtigen Ergänzung des öffentlichen Gesundheitswesens geworden, da er die «letzte Meile» der Pflege zu Hause übernimmt. Nach 20-jährigem Bestehen und langsamer, aber sukzessiver Professionalisierung stand der Verein Anfang der 2020er Jahre vor einem ersten – schwierigen – Generationenwechsel, der darüber entschied, ob der Verein weitergeführt werden kann oder nicht. Dank der Unterstützung der Age-Stiftung konnte ein strukturiertes Projekt aufgesetzt und finanziert werden, um die Nachfolge der VHD-Geschäftsstelle und des Vereinsmodells zu sichern.

**Problemstellung**

Der Vereinsvorstand und die Geschäftsleitung haben sich 2020 dazu entschlossen, mit aller Kraft den Fortbestand des Vereins anzustreben. Folglich wurden interne und externe Prozesse eingeleitet, um institutionelle Schwachstellen zu beheben, die mit ineinander verwobenen Bereichen zu tun hatten:

**I) Strukturelle Herausforderungen:**

Da der Verein als eine nicht gewinnorientierte Hilfsorganisation mit starker sozialer Komponente begründet wurde, mussten Zielkonflikte zwischen Helfenden, Hilfesuchenden und dem operativen Geschäft des Vereins erkannt und gelöst werden.

**II) Personelle Herausforderungen:**

Die «Founder Dependence» des Vereins war auch nach 20 Jahren noch sehr hoch. Die Ablösbarkeit von Schlüsselpersonal musste erreicht werden.

**III) Organisatorische Herausforderungen:**

Wegen der Abhängigkeit von Einzelpersonen, fehlender Dokumentation von Arbeitsweisen und eingefleischter Abläufe mussten operative Prozesse, Methoden und Hilfsmittel verbessert oder neu gelöst werden.

**Resultat**

Das Ziel des Generationenwechsels bis 2023 musste zwar um ein Jahr verschoben werden, die Hauptherausforderungen konnten aber bearbeitet und über die folgenden Massnahmen erfolgreich überwunden werden:

- Erstellung eines dedizierten Projekts («Langzeitsicherung») mit externer Finanzierungshilfe durch die Age-Stiftung.
- Integration des VHD in die Strukturen einer grösseren Trägerschaft (Caritas).
- Interne Strukturanalysen.
- Engagement einer Beratungsfirma (MDI Backoffice) zum Zweck externer Analysen und zur Begleitung in Schlüsselprozessen der organisatorischen Weiterentwicklung.
- Systematische Planung und Einleitung von Massnahmen zur Verbesserung der eruierten Schwachstellen.
- Anpassung des Geschäftsmodells.

**Fazit**

Dank dem Willen zur Veränderung und Professionalisierung sowie einer dedizierten Planung der erforderlichen Massnahmen konnte der VHD neu aufgestellt und für die Zukunft gesichert werden.

# 1. PROJEKT UND

## PLANUNGSBESCHREIBUNG

### 1.1.

#### EINLEITUNG ZUM VHD

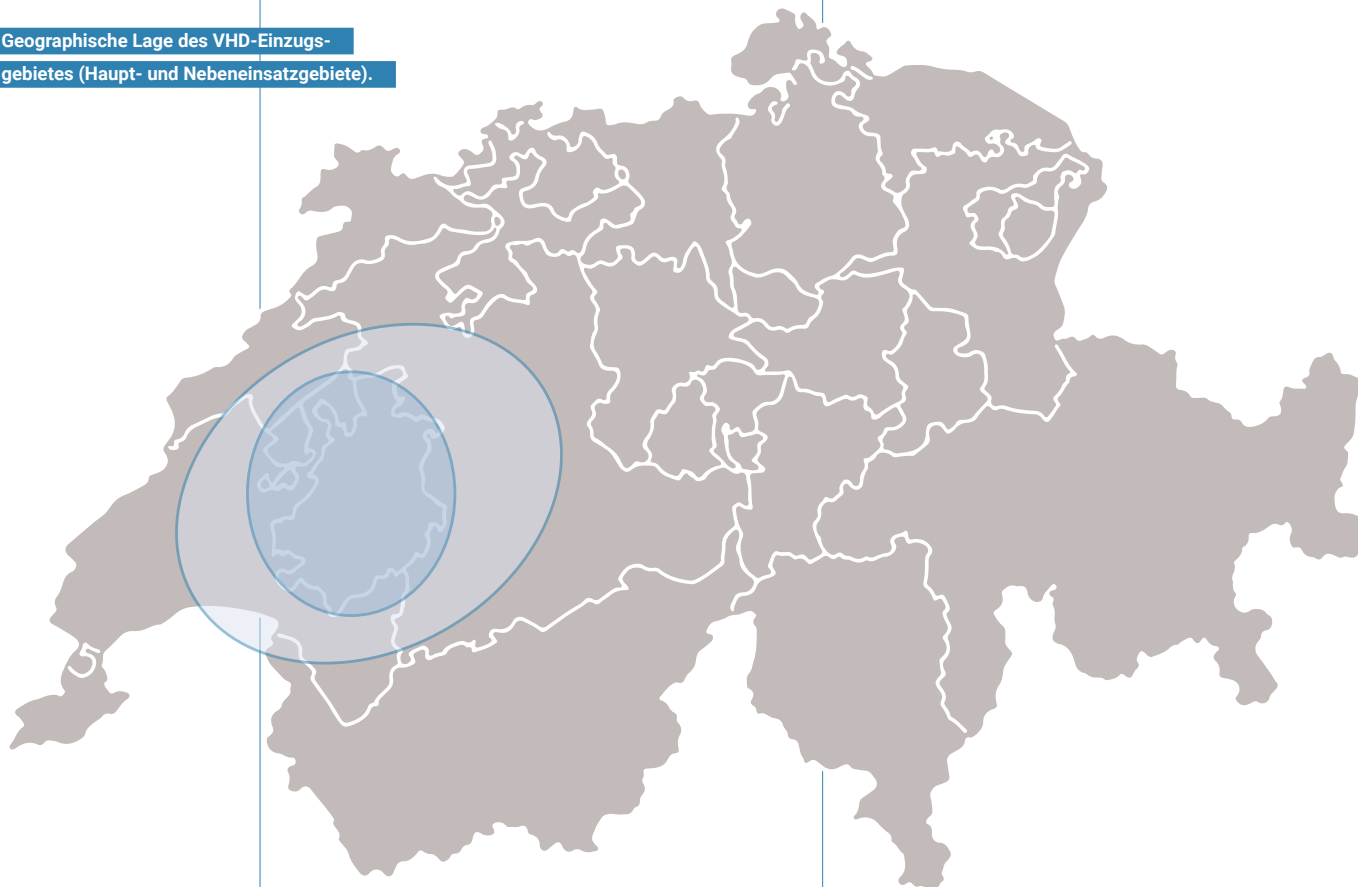
Der VHD ist ein überregionaler Hilfsdienst, der dank starker Grundsätze und kontinuierlicher Weiterentwicklung zu einem einmaligen Projekt in der Schweiz geworden ist. Er vermittelt nicht nur Unterstützung und Betreuung an betagte, behinderte und kranke Menschen, sondern hilft auch Arbeitssuchenden, die auf dem regulären Arbeitsmarkt nur schwer Anstellungen finden: Pensionär/innen, IV-Bezüger/innen, Ausgesteuerte, Personen mit Migrationshintergrund etc. Diesen Personen kann der VHD ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend helfen, bei pflegebedürftigen Personen sinnstiftende Arbeit zu verrichten, die anders als bei normalen «Freiwilligenvereinen» durch ein Salär und Spesenentschädigungen vergütet ist. Der Grundsatz des Vereins war immer, so zugänglich wie möglich Betreuung zu Hause anzubieten, ohne aber Helfer/innen auszubeuten oder

das Engagement von «guten Samaritern» zu missbrauchen. Der VHD finanziert sich primär nicht über Spenden, sondern ist wirtschaftlich selbsttragend, was Wachstumsfähigkeit und wirtschaftliche Nachhaltigkeit garantiert.

Der Verein, der sich ursprünglich über viel Herzblut und Liebe zum Projekt der Gründerinnen definiert und am Leben gehalten hat, wuchs bis 2022 auf die folgende Grösse an:

- 4 Regionalstellen: Schmitzen, Seebezirk, Romandie und Bern.
- 54'688 Dienststunden im Jahr 2022.
- 1,5 Millionen Franken Umsatz im Jahr 2022.
- Overhead (Geschäftsstelle und Koordination) von 8981 Stunden (ca. 4.7 Vollzeitstellen).

Geographische Lage des VHD-Einzugsgebietes (Haupt- und Nebeneinsatzgebiete).





**Einsatz einer VHD-  
Helferin beim Kochen  
zu Hause.**

### Zielgruppen

Durch seine Rolle als Vermittlerin zwischen Hilfesuchenden und hilfebietenden Parteien hat der VHD zwei Zielgruppen, denen systematisch Hilfe angeboten wird.

### Hilfesuchende

Im VHD haben betagte, behinderte und kranke Menschen unabhängig von ihrem Einkommen, Vermögen oder Familienstand die Möglichkeit, Leistungen zu erhalten. Die Leistungen können grundsätzlich überall erbracht werden, sofern es bereits Helfende gibt oder diese durch eine spezifische Suche innerhalb der Schweiz gefunden werden können.

### Helfende

Der VHD arbeitet mit allen Altersgruppen und sozialen Schichten ab 13 Jahren: Senioren, Junioren, Arbeitslose, IV-Rentner/innen, Hausfrauen und Hausmänner, Ausgesteuerte, Sozialbezüger, Bauern/Bäuerinnen im Winterhalbjahr, Migrantinnen und Migranten und andere Arbeitssuchenden.

### Zielsetzung des VHD-Angebots

Der VHD besteht seit 22 Jahren und wächst stetig, was darauf hinweist, dass sowohl Hilfesuchende als auch Helferinnen und Helfer ein Bedürfnis nach dem Angebot des Vereins haben. Interne Befragungen haben gezeigt, dass die Arbeit des VHD auf grosse Zufriedenheit stösst. Eine Bedarfsabklärung hat ergeben, dass die Dienste des VHD unverzichtbar sind.

Aufgrund der hohen Nachfrage sind wir zuversichtlich, dass der VHD auch in den nächsten 20 bis 40 Jahren benötigt wird. Unsere Ziele sind wie folgt definiert:

- Einsatzbereich im Gesundheitswesen für betagte, behinderte und kranke Menschen.
- Qualitativ hochstehende Einsätze, die der Individualität unserer Auftraggeber in allen Lebenssituationen gerecht werden.
- Die Angebote im VHD sind konfessionsneutral und unabhängig von der Nationalität, sofern eine gültige Arbeitsbewilligung vorliegt.
- Es wird darauf geachtet, die Einsatzwege möglichst kurz und kombinierbar zu halten.

## 1.2. ANGEBOTSFINANZIERUNG

Der VHD hat sehr knapp berechnete Preise mit dem Ziel, das Hilfsangebot für Hilfesuchende möglichst günstig zu halten. Trotz der günstigen Preise des Angebotes ist Langzeitbetreuung in der Regel sehr kostspielig. Die monatliche Rechnung einer 24-Stunden-Betreuung kann schnell auf über CHF 16'000.– steigen.

Auf der Ausgabenseite zahlt der VHD für die Arbeit der Helfenden eine Aufwandsentschädigung plus Spesen. Vom Unterschied zwischen den verrechneten Einnahmen und den ausgezahlten Entschädigungen ergibt sich die «VHD-Marge», durch die der Verein sich selbst trägt und mit der er für die Arbeit der Geschäftsstelle, Koordination, Büromiete etc. aufkommt. Diese Preise haben sich über die Jahre verändert und sehen für 2023 wie unten aufgeführt aus.

Ein Grundsatz des VHD war von Anfang an, dass alle Arbeiten der Mitarbeitenden gleich wichtig sind und daher gleich entlohnt werden, von der «Frontarbeit» der Helfenden bis hin zur Arbeit der Einsatzkoordination und der Geschäftsstellenleitung; jede Stunde wurde zum gleichen Satz entlohnt (zu CHF 17.00 oder CHF 22.00 an Wochenenden).\*

### Reguläre Stunden- und Spesenansätze im 2021

	Verrechnet	Ausgezahlt	Marge	% Einnahmen
Stundensatz Montag bis Freitag	CHF 27.00	CHF 17.00	CHF 10.00	84%
Stundensatz Wochenende	CHF 32.00	CHF 22.00	CHF 10.00	13%
Nachtwachen	CHF 18.25	CHF 12.50	CHF 6.00	0.5%
Sondersätze	variabel	variabel	variabel	2.5%
Kilometerspesen	CHF 0.90	CHF 0.70	CHF 0.20	–
Kilometer Pflegeheim-Auto	CHF 1.00	CHF 0.75	CHF 0.25	–

\* Für Details zur Finanzierung siehe Sektion 1.10. Finanzanalyse 2020/21.

### 1.3.

#### INNOVATION DES VHD UND NOTWENDIGKEIT DES PROJEKTS «WEITERENTWICKLUNG»

Die Innovation, die der VHD seit 19 Jahren bietet, ist die komplette Pflege zu Hause, inklusive einer 24-Stunden-Betreuung, wenn erforderlich. Ausser dem VHD kann keine andere Organisation in der Region einen solchen Dienst anbieten. Wenn schwer pflegebedürftige Personen nicht rund um die Uhr zu Hause betreut werden können, bedeutet dies normalerweise den Eintritt in ein Pflegeheim. Obwohl dies für gewisse Patienten eine Erleichterung bringen kann, gibt es viele Fälle, in denen den Betroffenen der Abschied vom Zuhause zu einem fast unerträglichen Verlust des vertrauten Umfelds führt und zusätzlich zur bestehenden Krankheit (oder den Gebrechen) weiteren mentalen Stress bedeutet. Daher ist das dezidierte Ziel des VHD, Patienten das Leben zu Hause zu ermöglichen, egal wie viel Hilfe dazu nötig ist (auch Hilfsbedürftige, die nicht 24 Stunden Betreuung benötigen, können zum Teil nicht zu Hause wohnen, wenn nicht für die nötige Unterstützung gesorgt werden kann).



Preisverleihung Sozialpreis des Kantons Freiburg (2007): Zur Ehrung der geleisteten Freiwilligenarbeit des VHD.

Des Weiteren bietet der VHD auch auf der Seite der Helferinnen und Helfer grosse Innovation. Gewinnerorientierte Organisationen wie «Home Instead» arbeiten häufig nur mit festangestelltem Personal, während der VHD als nicht gewinnorientierter Verein mit diversesten Menschen aus der Gesellschaft arbeitet und ihnen eine Einkommensquelle bietet. Der Mutter oder dem Vater, die/der wieder einen Einstieg ins Berufsleben sucht, über pensionierte Personen, die ein paar Stunden pro Woche gerne jemandem helfen würden, bis hin zu IV-Bezügern und -Bezüglerinnen, die eine Teilrente erhalten und in den offenen Prozentsätzen noch etwas Arbeit verrichten würden, kann der VHD oft helfen, einen an ihre Bedürfnisse angepassten Einsatz zu finden. Da der VHD hoch flexibel nach Lösungen für Probleme auf beiden Seiten

der Helfer-Patienten-Gleichung sucht, ist der Verein mehr als «nur» ein Hilfsangebot für Personen, die nicht allein den Alltag bestreiten können. Zudem fungiert der Verein durch sein grosses Wissen in Bezug auf Sozialversicherung auch als Anlaufstelle für Beratungen. In dieser Hinsicht schafft der Verein Mehrwert für Menschen auf verschiedensten Levels und fungiert als Vermittler unter allen Hilfesuchenden.

### 1.4.

#### AUSGANGSLAGE DES PROJEKTS «WEITERENTWICKLUNG»

In seinen Grundzügen wurde das Projekt «Weiterentwicklung» im Jahr 2018 konzipiert, als der Gründerin und Geschäftsstellenleiterin Susanne Lottaz bewusst wurde, dass keine Nachfolgeregelung besteht, um ihre Arbeit in 5 Jahren, wenn sie ihr reguläres Pensionsalter erreicht hätte, in neue Hände zu übergeben. Verschiedene interne und externe Schwierigkeiten führten unglücklicherweise dazu, dass sich der offizielle Projektstart bis ins 2020 verzögern sollte.

Bereits seit Mitte der 2010er Jahre arbeitete die Geschäftsstellenleitung an der stückweisen Professionalisierung des Vereins, wobei die Hürden denen eines KMU-Start-ups glichen. Mit zunehmendem Einsatzvolumen wuchs nicht nur der administrative Aufwand, sondern es mussten neue Strukturen zur effizienten Verwaltung geschaffen werden. Dabei hat sich der Verein für ein dezentrales Modell entschieden, das die Angliederungen von neuen Sektionen und die Einarbeitung von Mitarbeitern ausserhalb der Zentrale erleichtert.

Bis 2020 war die Arbeit des VHD so weit in Teilbereiche aufgliedert worden, dass das Tagesgeschäft von verschiedenen Mitarbeitenden erledigt und effizient abgearbeitet werden konnte. Andererseits war die «Founder Dependence» immer noch nicht überwunden. Nach 22 Jahren stand damit dem Verein der bislang erste und wahrscheinlich schwierigste Generationenwechsel bevor, der 2023 abgeschlossen sein sollte. Zu diesem Zweck entschloss sich der Vorstand, ein dokumentiertes Projekt zur Langzeitsicherung des VHD zu starten und den Generationenwechsel so zu meistern, dass die Organisation weiter wachsen und weiterhin helfen konnte.



## 1.5.

### KONZEPT UND IDEEN

Dass der «Generationenwechsel» nicht mehr Nebensache in der Alltagsarbeit bleiben durfte, sondern als eigenes Projekt mit Leitung und Kompetenz- und Verantwortungsbereichen sowie einem Budget aufgelegt werden musste, wurde in den turbulenten Jahren zwischen 2018 und 2020 klar. Obwohl das Thema von der Geschäftsstellenleitung mehrfach in die Vorstandssitzungen getragen wurde, zeigte sich, dass einerseits der (relativ) lange Zeithorizont von über 5 Jahren und andererseits ein fehlendes Bewusstsein für die Komplexität der Aufgabe dazu führten, dass das Anliegen auf eine Planung der Nachfolgeregelung immer wieder verschoben und vertröstet wurde. Da das Tagesgeschäft und immanente operative Herausforderungen immer wieder die Zeit und Aufmerksamkeit des ehrenamtlich agierenden Vorstandes in Anspruch nahmen, blieben zu wenig Ressourcen, um sich über langfristige und strategische Herausforderungen Gedanken zu machen. So wurde die Geschäftsstelle nie dazu angehalten, Zeit und Energie in diesen Aufgabenbereich zu investieren, im Gegenteil; da die Pensionierungen der Geschäftsstelle noch weit weg schienen, wurden Diskussionen über besagte Herausforderungen regelmässig vertagt.

Ein Wechsel im Vereinsvorstand sowie eine stärkere Betonung des Pensionierungswunsches der Geschäftsstellenmitarbeiterinnen brachte schlussendlich den nötigen Impuls, um die Frage des Generationenwechsels als eigenes Projekt mit entsprechenden Ressourcen anzugehen. Diese Entscheidung war zentral, um ein konkretes Konzept zu erarbeiten, das auf den folgenden Pfeilern die Zielsetzung erreichen sollte:

- IV) Interne Analyse von Prozessen und Strukturen
- V) Externe Analyse von Schwachstellen und Blind Spots durch fachkundige Dritte
- VI) Restrukturierung des Vereins (strategische Ebene)
- VII) Reorganisation und Dokumentation der Arbeitsabläufe (organisatorische Ebene)

## 1.6.

### ZIELE

Durch interne und externe Analysen sollten zuallererst die operativen und strategischen Ebenen des Vereins, die zum Teil noch ineinander verschmolzen waren, getrennt werden können. Zudem mussten Strukturen, die von tragenden Personen des Gründerteams ausgeführt und zusammengehalten wurden,

soweit konzeptionell aufgebrochen werden, dass einzelne Arbeitsschritte auf der operativen Ebene beschrieben und dadurch in Stellenausschreibungen umformuliert werden konnten. Ausserdem sollten die Analysen dabei helfen, ineffiziente Prozesse zu erkennen und operative Verbesserungen anzuregen. Auf der strategischen Ebene wurde das Ziel gesetzt, den Verein nach Möglichkeit über eine breitere Trägerschaft institutionell abzusichern, vor allem über Verbesserungen im Vorstand, Änderungen der Finanzierung der Vereinstätigkeiten und, wenn machbar, über Kooperation mit Dritten, entweder im Tagesgeschäft über externe Dienstleister (zum Beispiel für die Buchhaltung) oder strategisch mit Partnerorganisationen.

### Konkrete Zielsetzung

Damit konkret nach ein bis zwei Jahren eine neue Generation an Mitarbeiter/innen ins operative Geschäft eingeführt werden kann, wurden die folgenden konkreten Ziele definiert:

- Dokumentation der Vereinsstrukturen.
- Aufgliederung der Geschäftsstellenleitung in mehrere Bereiche.
- Definierung von Anforderungsprofilen in der Geschäftsleitung.
- Überarbeitung der Preis- und Lohngestaltung des Vereins.
- Sicherung des Vorstands und falls nötig Überarbeitung der Vereinsstatuten.
- Sicherung der Buchhaltung intern oder extern.
- Ablösung der Informatikverantwortung.
- Modernisierung der Informatik.
- Einarbeitung neuer Geschäftsstellenmitarbeitenden.
- Übergabe der Leitungsfunktionen an neue Geschäftsstelle.

Diese Ziele waren (und sind) eine Herausforderung wegen der Komplexität der Strukturen, die ad-hoc gewachsen und den leitenden Personen in Fleisch und Blut übergegangen sind. Sie wurden definiert und nachvollziehbar gemacht. Die Projektarbeit ist daher nicht nur mit Regelungen, sondern einer eingehenden Analyse des ganzen Betriebes verbunden. Die Ziele haben von Anfang an Fragen aufgeworfen, die wir nicht theoretisch beantworten konnten, sondern in einem Prozess der internen Beratung und des Ausprobierens eruiert werden mussten. Die grössten und wichtigsten Fragen waren:

- Werden sich die Strukturänderungen zu den derzeitigen Preisen der Arbeitsleistung umsetzen lassen?
- Wenn Preiserhöhungen notwendig werden, wird unsere Kundschaft diese tragen (können)?



- Wenn Änderungen der Entlohnungspolitik notwendig werden sollten, werden die Helfenden dies akzeptieren und mittragen?
- Könnte die Professionalisierung der Geschäftsstelle mit einhergehender Lohnerhöhung zu Unmut bei den Helfenden in der Koordination und in den Arbeitseinsätzen führen?
- Kann der Verein nötige Änderungen durchführen, ohne seine Grundwerte zu ändern?

verschiedene Art und Weise in das Projekt miteinbezogen wurden. Im Verlauf des Projekts kam zu Tage, dass ausserdem eine «strategische Trägerschaft» in der Form einer externen Organisation, die den Verein unterstützen und mit ihm zusammenarbeiten könnte, ein Teil der Lösung werden musste. Diese fanden wir in der Form einer tiefen strategischen Partnerschaft mit Caritas Schweiz und Caritas Freiburg (Details unter 2.2). Zudem wurde eine externe Beratungsfirma (MDI Backoffice) mit der Unterstützung der Geschäftsstelle in der Umsetzung des Projekts beauftragt.

## 1.7.

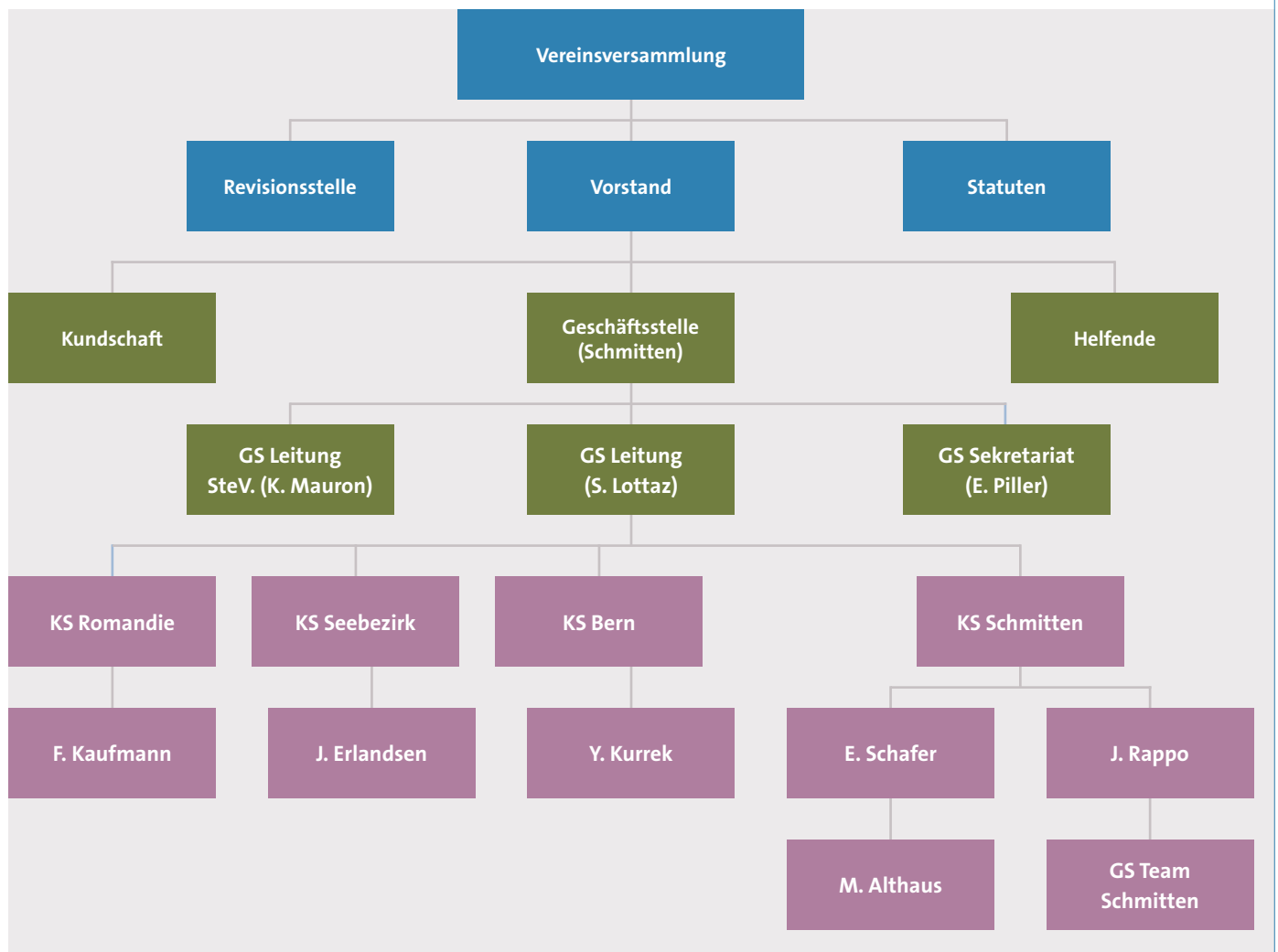
### MITWIRKENDE UND HINTERGRUND

Da vom Gelingen des Projekts die Zukunft des gesamten Vereins abhängt und es tiefgreifende Änderungen auf allen Organisationsstufen mit sich bringt, wurde von Anfang an die Gesamtheit des Vereins—inklusive der Kundschaft und der Mitarbeitenden in den Einsätzen—als «Stakeholder» definiert, die auf

#### Projektverantwortlichkeiten

<b>Vereinsversammlung</b>	Verantwortung	Muss die vom Vorstand vorgeschlagenen Änderungen an den Vereinsstrukturen akzeptieren, neue Vorstandsmitglieder ernennen und Statutenänderungen genehmigen.
	Auswirkung	Mitglieder sind von höheren Preisen, Beiträgen oder Arbeitsbedingungen betroffen.
<b>Vorstand</b>	Verantwortung	Strategische Führung des Projekts, Verlaufskontrolle, Unterstützung der Geschäftsstellenleitung in Budget- und Öffentlichkeitsfragen.
	Auswirkung	Teile des Vorstandes werden neu besetzt, mindestens eine auswärtige Organisation findet via Vertretung durch ihre Mitglieder Einsitz im Vorstand.
<b>Geschäftsstelle</b>	Verantwortung	Umsetzung des Projekts, Beschaffung von finanziellen Mitteln, Erstellung von Arbeitspaketen, Koordination anderer interner und externer Stakeholder, Erstellung interner Dokumentationen von Arbeitsabläufen.
	Auswirkung	Komplette Neubesetzung des Personals mit neuer Arbeitslastenverteilung.
<b>Koordinationsstellen</b>	Verantwortung	Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts (Einsatzkoordination).
	Auswirkung	Eventuelle Neubesetzung und Restrukturierung der Koordination je nach Projektverlauf.
<b>Kundschaft</b>	Verantwortung	Keine
	Auswirkung	Höhere Preise zur Deckung der neuen Strukturen.
<b>Helfende</b>	Verantwortung	Keine
	Auswirkung	Neue Arbeitsweisen, neue Einsatzplanung, Umgang mit neuem Personal und Systemen.
<b>Externe Begleitung (MDI)</b>	Verantwortung	Hilfe bei der Struktur- und Herausforderungsanalyse, Erarbeitung verschiedener strategischer Dokumente, Mitarbeit bei der Definition und Implementierung von Hilfsmitteln, Unterstützung bei der Suche und Anstellung von Mitarbeitenden.
	Auswirkung	Keine
<b>Strategische Trägerschaft (Caritas)</b>	Verantwortung	Einsitz im Vorstand, Kooperation mit der Geschäftsstelle zur Nutzbarmachung von Synergien, Gemeinsame Umsetzung des Projekts, Unterstützung durch Knowhow und Beratung.
	Auswirkung	Verantwortung des Vereins in Notsituationen.

## Vereinsorganigramm mit Projektstakeholdern



### 1.8.

#### PROJEKTPLANUNG

Neben den unter 1.5. erwähnten Globalzielen des Projekts wurden zu Beginn der Planungsphase neun konkrete, mit (zumeist) fixen Abschlussdaten versehene Projektziele definiert, die in verschiedene Arbeitspakete aufgeteilt und Mitarbeitern zugeteilt wurden, um Verantwortungen konkret zu definieren. Die 9 Ziele sind nicht chronologisch zu verstehen, sondern mussten zum Teil gleichzeitig erarbeitet und erfüllt werden, um das Projekt voranzubringen. Der Zeitraum zur Erledigung wurde von uns nach bestem Wissen und nach eigenen Vorsätzen gewählt, es war aber klar, dass sich gewisse Daten um viele Monate verschieben würden, je nach Fortschritt und Lernprozess im Projekt. Es war also wichtig, diesen Plan zwar konkret zu halten, ihn aber mit gebotener Flexibilität in der Umsetzung anzugehen und unterjährig nach neuen Begebenheiten anzupassen.

## Ursprungsplanung

### Ziel 1: Mittelbeschaffung

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
Geschäftsstelle	Informationen Sammlung und Umsetzung	05.12.2021
Geschäftsstelle	Vertrag mit MDI ausarbeiten und abschliessen	30.01.2021

### Ziel 2: ERP-Software Ausbau

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
unbestimmt	Bestehende FileMaker-Lösung dokumentieren	Unbestimmt
unbestimmt	Externe Betreuung zur Softwarepflege suchen	Unbestimmt
unbestimmt	Vertrag mit externem Anbieter abschliessen	Unbestimmt
unbestimmt	Übergabe Entwicklung an Anbieter	Unbestimmt

### Ziel 3: Pflichtenhefte erstellen

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
Geschäftsstelle	Ergänzungen des Vereinszwecks überdenken	31.10.2022
Geschäftsstelle	Pflichtenhefte der GS bestimmen	29.01.2021
Geschäftsstelle	Aufteilen der GS-Arbeiten in Pflichtenhefte	30.11.2021
Geschäftsstelle	Definition der Arbeitsgebiete	28.01.2022
Geschäftsstelle	Abschätzung des Arbeitsaufwandes pro Pflichtenheft	29.01.2021
Geschäftsstelle	Dokumentation der Arbeitsinhalte	30.11.2021

### Ziel 4: Personalsuche

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
GS + Vorstand	Rekrutierungskonzept erstellen	30.01.2022
GS + Vorstand	Personalprofile erarbeiten	30.11.2022
MDI	Evaluierungskonzept erstellen	30.11.2022
Vorstand	Überdenken der momentanen Vergütungsregelung	25.02.2022
Geschäftsstelle	Einarbeitung neuer GS-Angestellter	04.10.2023

### Ziel 5: Buchhaltung sichern

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
GS+ Vorstand	Beauftragung eines externen Dienstleisters	30.04.2022
Geschäftsstelle	Interne Arbeiten im Pflichtenheft der Buchhaltungszuarbeitung dokumentieren	30.11.2021

### Ziel 6: Vorstand sichern

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
GS+ Vorstand	Ideen entwickeln, um Vorstandsmandate zu vergeben und Nachfolgen sicherzustellen	30.07.2021

### Ziel 7: Statuten erneuern

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
GS+ Vorstand	Statutenüberarbeitung	30.12.2021
GS+ Vorstand	Vereinszweck überarbeiten	30.12.2021
GS+ Vorstand	Komitee zur Überarbeitung bilden	22.10.2022
GS+ Vorstand	Leute suchen, die ins Team passen	30.11.2022

### Ziel 8: Weiterentwicklung des VHD

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
Geschäftsstelle	Begleitung des Vereins über die Pensionierung hinaus zur Hilfe nach dem Übergang	04.10.2024

### Ziel 9: Projektabschluss

Verantwortung	Aufgabe	erledigen bis
GS+ Vorstand	Projektziele und deren Erreichung evaluieren	29.12.2023
Geschäftsstelle	Reflexion des Projektverlaufs	29.12.2023
Geschäftsstelle	Aufgetretene Schwierigkeiten und Lösungen diesbezüglich	29.12.2023
Geschäftsstelle	Termine für 1. Jahr nach Übergabe erstellen	29.12.2023
Geschäftsstelle	Plan und Kosten für 1. Jahr nach Übergabe erstellen	29.12.2023
Geschäftsleitung	Empfehlung für weiteres Vorgehen konzipieren	01.12.2023

## 1.9.

### FINANZIERUNG: PROJEKT UND VEREIN

Die Abschätzung der Projektkosten waren herausforderungsreich, da wir weder den Arbeitsaufwand aus Erfahrungswerten ableiten konnten, noch wussten wir genau, welche Kosten für neues Personal, dessen Einarbeitung und für neue Infrastruktur auf uns zukommen würden, da sich diese Kosten erst innerhalb des Projektes erarbeiten liessen.

Um uns einigermaßen an die Kosten anzunähern, gingen wir davon aus, dass wir ca. eine 50%-Stelle brauchen würden (verteilt auf verschiedene Schultern gemäss dem Projektplan), um alle Arbeiten zu bewältigen. Daher gingen wir aus von 20 Stunden pro Woche für 3 Jahre, was sich auf 3120 Stunden belief. Diese haben wir auf 3500 Stunden aufgerundet, was bei einem VHD-Regelsatz von CHF 17.00 pro Stunde einem Arbeitsaufwand von CHF 59'500.00 entsprach. Diesen Hauptausgabenpunkt haben wir mit den ungefähr gleich hohen Ausgaben für die Arbeit der Firma MDI Backoffice kombiniert und um übliche sonstige Ausgabenpunkte erweitert.

Im Nachhinein stellten sich diese Mittel als viel zu gering heraus, vor allem weil wir die Kosten für die Anstellung neuer Mitarbeiter nicht integriert hatten, und wir die Kosten für die Erneuerung der ERP-Software massiv unterschätzten. Aus diesen Gründen haben wir im Jahr 2023 eine neue, überarbeitete Finanzierungsrunde gestartet und Eingaben bei verschiedenen Stiftungen eingeleitet. Das Projektbudget wurde dafür wie folgt überarbeitet und ergänzt.

Um die Auswirkungen des Projekts (vor allem neue Lohnstrukturen) auf die Finanzstruktur des Vereins besser zu verstehen wurde ausserdem die im nächsten Unterkapitel stehende Finanzanalyse angefertigt.

#### Kostenschätzung zu Projektbeginn

Ausgaben	Kosten	Eigenfinanzierung
Personalfinanzierung	CHF 59'500.00	
Sitzungen	CHF 4000.00	CHF 8160.00
Sitzungen (Getränke)	CHF 2000.00	
Wissenschaftliche Begleitung	CHF 5000.00	
Projektbegleitung MDI	CHF 60'000.00	
Material, Grafik, Druck usw.		CHF 1500.00
Reisekosten	CHF 2000.00	
Verwaltungskosten	CHF 1500.00	
Kommunikationskosten (Marketing)	CHF 3000.00	
Informatik		CHF 20'000.00
Mietkosten Räumlichkeiten		CHF 2000.00
<b>Total</b>	<b>CHF 125'000.00</b>	<b>CHF 31'660.00</b>

#### Kostenschätzung nach Projekterarbeitung im Frühjahr 2023

Kategorie	Kosten	Finanzierung			
		VHD-Reserven	Age-Stiftung	Andere	Eigenfinanzierung
GS Regelbetrieb*	CHF 60'000.00	CHF 30'000.00	CHF 30'000.00		
GS Übergang**	CHF 100'000.00		CHF 30'000.00	CHF 40'000.00	CHF 30'000.00
Sitzungen	CHF 4'000.00		CHF 4'000.00		
Wissensch. Begleitung	CHF 5'000.00		CHF 5'000.00		
Projektbegleitung MDI***	CHF 60'000.00		CHF 30'000.00	CHF 30'000.00	
Material	CHF 5'000.00		CHF 5'000.00		
Reisekosten	CHF 5'000.00			CHF 5'000.00	
Verwaltung	CHF 2'000.00			CHF 2'000.00	
Kommunikation	CHF 3'000.00			CHF 3'000.00	
Informatikerneuerung****	CHF 60'000.00		CHF 26'000.00	CHF 10'000.00	CHF 24'000.00
Mietkosten	CHF 4'000.00				CHF 4'000.00
<b>Total</b>	<b>CHF 308'000.00</b>	<b>CHF 30'000.00</b>	<b>CHF 130'000.00</b>	<b>CHF 90'000.00</b>	<b>CHF 58'000.00</b>

\* Finanzierung des regulären Betriebs während der Übergangsphase von knapp einem Jahr.

\*\* Finanzierung von Doppelbesetzungen, um neue Mitarbeitende einzuarbeiten, während ca. einem Jahr.

\*\*\* Die Projektbegleitung durch MDI wird vermutlich auf Ende 2023 aufgehoben, jedoch durch die Rechtsberatung übernommen.

\*\*\*\* Weiterprogrammierung FileMaker, neues Notizsystem für Koordination, Homepage-Kosten.

**Stand** 10.1.2023  
**Erhebungszeitraum** Buchhaltungsdaten 2020 / 21

### Zusammenfassung

#### Einnahmen

1. Ca. 73 % der gewinnrelevanten Umsätze (Nettoumsätze) des Vereins speisen sich aus der «VHD-Marge».
2. Die Einnahmen aus der VHD-Marge vermögen knapp alle ordentlichen Ausgaben des Vereins zu decken (zu 101 %).
3. Die VHD-Marge wird zu gut 90 % aus der Marge auf Dienstleistungen gespeist, also den von den VHD-HelferInnen verrichteten Arbeiten, und nur zu 10 % aus der Marge auf Spesen.
4. Davon entfallen 97 % auf reguläre Arbeiten an Wochentagen oder Wochenenden, auf die die Standardmarge entfällt (CHF 8.– respektive neu CHF 10.–).

#### Ausgaben

1. Von allen ordentlichen Ausgaben entfallen 48 % auf Löhne der Büro- und Vermittlungsarbeiten. Knapp drei Viertel davon entfallen auf die Hauptaufgabenbereiche des VHD-Büros: die Geschäftsstelle, die Koordination, die Vereinsarbeit und die Buchhaltung.
2. Weitere 34 % entfallen auf Sozialversicherungen.
3. Die Mehrwertsteuerabgabe wird die ordentlichen Ausgaben des VHD mit ca. 20 % belasten.

#### Konklusion

- Es kann zu Recht davon ausgegangen werden, dass sich der VHD am meisten aus den regulären Dienstleistungen der Helfer/innen trägt.
- Eine Erhöhung der VHD-Marge ohne gleichzeitige Lohnerhöhung für Helfer/innen würde zum grössten Teil dem ordentlichen Ertrag des Vereins zugutekommen. Lediglich die MWST-Abgabe würde sich proportional erhöhen.
- Eine Lohnerhöhung würde auch die Kosten der Sozialabgaben erhöhen. Die Mehrkosten wären allerdings nicht dramatisch.

### Datenlage

Die zwei Hauptdatenquellen zur Analyse der VHD-Finanzströme sind einerseits die Buchhaltung und andererseits die Finanzdaten des FileMaker-Systems. Die Buchhaltung allein lässt keine detaillierte Aufschlüsselung der Finanzströme zu, weil der Kontenplan des Vereins zwar buchhalterisch eine gute Übersicht darstellt, aber keine Detailauswertung der Einkommen generierenden Dienstleistungen zulässt.

Da fast drei Viertel (73 %) der gewinnrelevanten Einnahmen des VHD aus der sogenannten «VHD-Marge» stammen, ist eine Analyse der FileMaker-Daten nötig, um die Komposition der Marge zu verstehen.

Zudem wurde die Buchhaltung in den Jahren 2016–2019 leider nicht gründlich genug geführt, so dass quasi alle Kosten des Vereins als Aufwände des Kontos «Löhne Geschäftsstelle» verbucht wurden, was eine Übersicht über die Ausgabenposten verunmöglicht. Erst ab dem Jahr 2020 (zum Teil 2019) wurde das Konto «Löhne Geschäftsstelle» in 11 Unterkonten aufgegliedert.

Für diesen Kurzbericht wurde keine systematische Analyse erstellt, sondern die FileMaker-Daten wurden von Pascal und Raphael Lottaz statistisch verwertbar in einer Exceltabelle gesichtet, um zu verstehen, wie viele der von den VHD-HelferInnen geleisteten Arbeitsstunden zu welchen Sätzen verrechnet wurden. Zudem wurde eine Auswertung der Buchhaltungsdaten der Jahre 2020 und 2021 vorgenommen. Es folgen die wichtigsten Informationen zu den Finanzströmen des VHD.

#### Einnahmen

Das wichtigste Konzept für die Einnahmenseite des Vereins ist die «VHD-Marge», also der Unterschied der vom VHD nach aussen verrechneten Preise für die von den Helfer/innen erbrachten Dienstleistungen und die an sie ausbezahlten Löhne und Spesen. Diese von uns «Marge» genannte Einnahmequelle speist sich aus zwei Hauptkategorien:

1. Marge aus Dienstleistungen
2. Marge aus Kilometerspesen

Die Dienstleistungsmargen sind zwar grösstenteils einheitlich, doch es gibt gewisse Leistungen, die vom VHD zu Sondersätzen abgerechnet werden, die dann auch eine ungewöhnliche Marge einbringen. Die wichtigsten Sondersätze sind die der einfachen Nachtwachen.

Auch die Marge aus Kilometerspesen ist zwar grösstenteils einheitlich, bei Fahrten mit dem vom VHD benutzen Pflegeheim-Auto sind sie aber leicht höher und sie sind in der Buchhaltung auch separat ausgewiesen.

Dementsprechend stellt sich die Frage, wie relevant die verschiedenen Einnahmekategorien sind? Über die FileMaker-Daten aus dem Jahr 2021 kann in Erfahrung gebracht werden, wie viele Einnahmen unsere Helfer/innen zu welchen Stundensätzen generiert haben:

### Reguläre Stunden- und Spesenansätze im 2021

	Verrechnet	Ausgezahlt	Marge	% Einnahmen
Stundensatz Mo– Fr	CHF 27.00	CHF 17.00	CHF 10.00	84%
Stundensatz Wochenende	CHF 32.00	CHF 22.00	CHF 10.00	13%
Nachtwachen	CHF 18.25	CHF 12.50	CHF 6.00	0.5%
Sondersätze	variabel	variabel	variabel	2.5%
Kilometerspesen	CHF 0.90	CHF 0.70	CHF 0.20	–
Kilometer Pflegeheim-Auto	CHF 1.00	CHF 0.75	CHF 0.25	–

Ca. 97% aller gewinnrelevanten Dienstleistungen (mit Marge) stammen aus den regulären Dienstleistungen an Wochentagen oder Wochenenden, an denen der VHD heute CHF 10.00 verdient. Nur 3% der Dienstleistungsmarge wird aus Nachtwachen oder anderen Sondersätzen gespeist.

Die Dienstleistungsmarge ist aber nicht die einzige gewinnrelevante Einnahmequelle des VHD. Auch an der oben aufgeführten Kilometermarge gewinnt der Verein. Ausserdem gibt es einige «ordentliche» Einnahmequellen, die sich jedes Jahr wiederholen,

so wie der Mitgliederbeitrag, und zuletzt existieren auch «ausserordentliche» Einnahmen—vor allem Spenden und projektgebundene Finanzierungen wie die Zuwendung der Age-Stiftung—die dem Verein flüssige Mittel zur Verfügung stellen und somit gewinnrelevant sind.

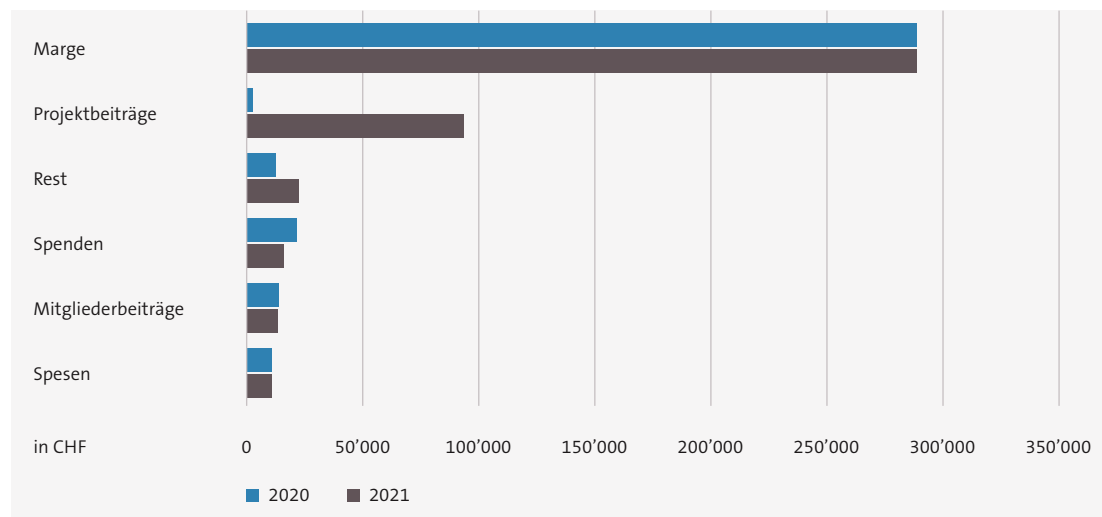
Für die Vereinsfinanzen sind diese Einnahmequellen unterschiedlich wichtig. Aus der Buchhaltung kann hierüber ein präziser Überblick gewonnen werden, indem man die entsprechenden Ertrags- und Aufwandskonten voneinander abzieht (um die Marge aus den entsprechenden Posten herauszurechnen) und indem die anderen Einnahmekonten in ordentliche und ausserordentliche Einnahmen unterteilt werden. In der folgenden Tabelle sind die Resultate für den Schnitt der beiden Jahre 2020 und 2021 aufgelistet.

### Nettoeinnahmen (Schnitt 2020/2021)

	Beträge	%
Marge aus Dienstleistungen	CHF 262'888.38	66
Marge aus Kilometer	CHF 23'042.08	6
Marge aus Pflegeheim-Auto	CHF 2'000.00	1
Ordentliche Einnahmen	CHF 5'000.00	10
Ausserordentliche Einnahmen	CHF 60'000.00	17
<b>Total</b>	<b>CHF 397'063.79</b>	<b>100</b>

Es gilt zu beachten, dass es sich hierbei nicht um alle Einnahmen des Vereins handelt, sondern nur um diejenigen, auf die der VHD keine Helfer/innen-Löhne oder -Spesen mehr zu entrichten hat, in der

### Nettoeinnahmen nach Kategorien



Einleitung «Nettoumsatz» genannt. Aus diesen Einnahmen muss der VHD alle seine sonstigen Verpflichtungen wie die Löhne der Geschäftsstelle und der Koordination, die MWST-Abgabe, Sozialversicherungen, Büromiete, Projektkosten etc. begleichen.

Es zeigt sich, dass sich der VHD zum allergrössten Teil (73%) aus der Marge auf die verschiedenen Leistungen und gefahrenen Kilometer trägt. Nur ein Viertel (26%) der gewinnrelevanten Einnahmen stammt aus anderen Quellen wie Mitgliederbeiträge oder Spenden, wobei dieses Bild noch insofern überbewertet ist, als dem Verein für die beiden analysierten Jahre eine grosse Spende der Age-Stiftung zugutekam, die sich in den nächsten Jahren nicht wiederholen wird.

### Ausgaben

Auf der Ausgabenseite können alle relevanten Informationen aus der Buchhaltung gewonnen werden. Teilt man den Kontenplan in reguläre Ausgaben (ordentlich), für Posten wie die Löhne der Büromitarbeiterinnen, die Miete und ähnliche Fixkosten, und in Sonderausgaben (ausserordentlich) für Jubiläumsfeier oder Ausgaben für das von der Age-Stiftung finanzierte Pensionierungsprojekt, so erhält man für die Jahre 2020 und 2021 das folgende Bild.

#### Nettoausgaben (Schnitt 2020/2021)

	Beträge	%
Ordentlich	CHF 262'888.38	66
Ausserordentlich	CHF 23'042.08	6
<b>Total</b>	<b>CHF 397'063.79</b>	<b>100</b>

### Lohnkosten

48% der ordentlichen Ausgaben (CHF 142'856.68) entfallen auf die eigenen Lohnkosten des Vereins, die sich in 12 Unterkategorien aufschlüsseln:

### Sozialabgaben

Der nächstgrösste Auslagenpunkt in den ordentlichen Ausgaben nach den Lohnkosten der Büromitarbeiterinnen sind die Sozialabgaben, die ein gutes Drittel (34%) ausmachen. Sozialabgaben sind allesamt Lohnsummen-abhängig und würden sich bei einer Erhöhung der VHD-Marge ohne gleichzeitige Lohnerhöhung der Helfer/innen nicht verändern.

### Lohnausgaben

Konto	Betrag	%
Löhne Geschäftsstelle	CHF 49'706.50	16.80
Löhne Koordination	CHF 43'767.88	14.80
Löhne Pikettdienst	CHF 15'886.00	5.37
Löhne Vereinsarbeit	CHF 12'401.25	4.19
Löhne	CHF 10'670.63	3.61
Löhne Ausbildung	CHF 4'585.13	1.55
Löhne Projekte	CHF 1'913.38	0.65
Löhne Kita	CHF 1'913.38	0.46
Löhne Informatik	CHF 1'277.13	0.43
Löhne Akquise Helfer	CHF 1'017.88	0.34
Löhne Schützenbuvette	CHF 238.00	0.08
Löhne RS Passepartout	CHF 34.00	0.01

### Sozialversicherungsausgaben

Konto	Betrag	%
AHV, IV, EO, ALV	CHF -62'246.15	21.04
Berufliche Vorsorge	CHF -12'888.16	4.36
Unfallversicherung	CHF -12'686.35	4.29
Sozialversicherung	CHF -11'844.20	4.00

### Mehrwertsteuer

Schlussendlich bleibt noch die seit Januar 2022 geschuldete Mehrwertsteuer zu erwähnen. Diese kann nicht auf Grund der vorliegenden Daten erhoben werden und muss daher im Moment noch geschätzt werden. Der VHD schuldet ab 2022 den Pauschalsteuersatz von 5.9% auf allen Dienstleistungen und (mit wenigen Ausnahmen) auf den verrechneten Spesen. Die Addition der entsprechenden Konten des 2-Jahres-Schnitts ergeben einen MWST-Betrag von ca. CHF 75'000.00.

Setzt man den hypothetischen MWST-Betrag in Relation mit den anderen ordentlichen Ausgaben, so ergibt sich, dass die MWST-Abgaben ca. 20% der ordentlichen (fixen) Aufwände des VHD ausmachen werden. Dieses Resultat kongruiert mit den für die ersten Quartale des Jahres 2022 erhobenen Beträgen und deckt sich präzise über die Margenerhöhung auf Dienstleistungen von CHF 8.00 auf CHF 10.00 seit Anfang 2022.



## 2. PROJEKTUMSETZUNG

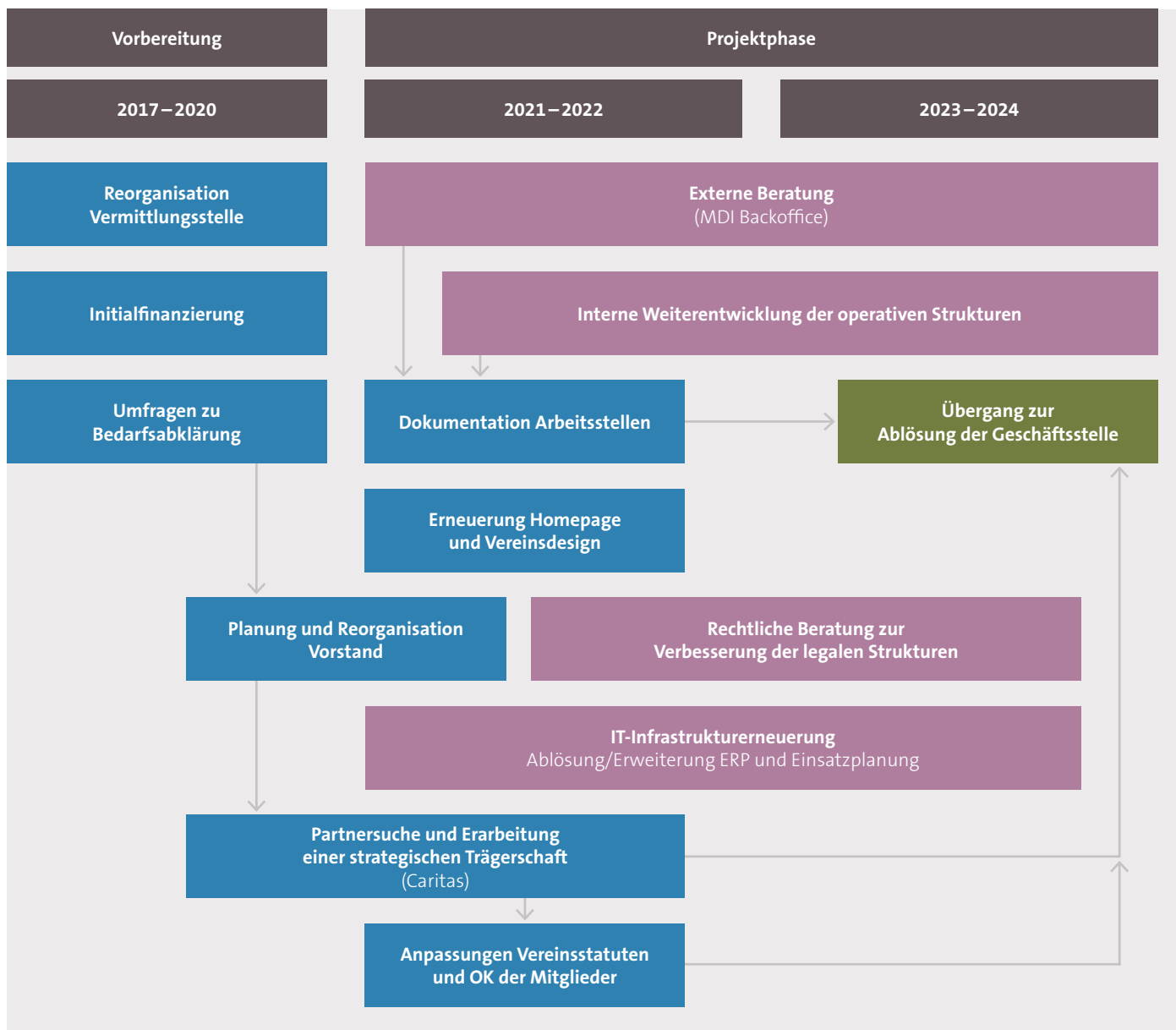
### 2.1.

#### ABLAUF

Die konkrete Projektumsetzung wurde in Phasen unterteilt, in denen wir die verschiedenen Ziele umzusetzen versuchten. Grafisch zusammengefasst, wurden die zentralen Blöcke wie folgt bearbeitet und erledigt.

Verglichen mit der Ursprungsplanung gab es verschiedene unvorhergesehene Projektteile, die nachträglich in die Planung und Finanzierung aufgenommen werden mussten. Die beiden wichtigsten davon waren die rechtliche Beratung und die Erarbeitung einer «strategischen Trägerschaft».

#### Vereinsorganigramm mit Projektstakeholdern



■ Abgeschlossene Teilprojekt ■ Offene Teilprojekte (per 1.12.2023) ■ Ziel

### Rechtliche Beratung

Juristische Begleitung in Form eines externen Beratungsmandates wurde im Jahr 2021 nötig. Dies ergab sich aus verschiedenen Fragestellungen angefangen von Arbeitsverträgen bis hin zu Steuer- und Haftpflichtfragen in Bezug auf die internen Änderungen der Geschäftsstelle. Überdies wurde der Geschäftsstelle und dem Vorstand bewusst, dass der Verein in verschiedenen Bereichen in Grauzonen operierte und diese für die Professionalisierung und die Zukunftssicherungen rechtlich korrekt analysiert und aufgearbeitet werden mussten. Zu diesem Zweck beauftragten wir zwei Juristen, den VHD eingehend zu analysieren und juristische Empfehlungen auszuarbeiten. Auf dieser Grundlage konnte der Vorstand dann ab 2023 vor allem bezüglich Anstellungsfragen wichtige Entscheidungen fällen.

### Partnersuche und Zusammenarbeitsvereinbarung (Strategische Trägerschaft)

Obwohl der Projektplan die «Vorstandssicherung» beinhaltet hatte, war die Ursprungsidee dieses Punktes, lediglich neue Mitglieder für die Vorstandsarbeit zu rekrutieren. Im Verlaufe der Vorbereitungen auf das Projekt (2020) und einer Umfrage zu den Ideen und Konzepten für die Zukunft des Vereins wurde Caritas Schweiz sowie eine weitere gemeinnützige Organisation auf den VHD aufmerksam. Aus den resultierenden Gesprächen ergab sich die Idee, den Verein strukturell unter das «Dach» einer anderen Organisation zu stellen, um so eine Trägerschaft für den Verein zu erstellen.

Die Gespräche mit der Caritas Schweiz und der Caritas Freiburg (die als separate Vereine strukturiert sind) ergaben, dass grosses Potential zur Zusammenarbeit bestehe und der VHD sich der Caritas-Gruppe anschliessen könnte, um so von Synergien und einem grösseren Pool an Mitverantwortlichen profitieren zu können, während die Partnerorganisationen ebenso das Knowhow des VHD für ihre anderen Projekte nutzbar machen könnten.

Nach der Abwägung verschiedener Modelle, wie ein komplettes Zusammengehen oder eine Übergabe der Geschäftstätigkeiten an die Caritas Schweiz, wurde beschlossen, dass der VHD zur Ausübung seiner Tätigkeiten selbstständig bleiben müsse, die beiden Caritas-Organisationen aber über Statutenänderungen und eine Zusammenarbeitsvereinbarung direkt in den Verein integriert werden würden.

Die wichtigsten Eckpunkte der Vereinbarung sind, dass permanent 3 Mitglieder der Caritas-Leitung im VHD Vorstand Einsitz nehmen, darin inbe-

griffen ist das Präsidium, und dass die operative Zusammenarbeit zwischen dem VHD und der Caritas Schweiz über die nächsten Jahre angestrebt wird, wie zum Beispiel die gemeinsame Nutzung von Büroräumlichkeiten oder gemeinsame Stellenprozente für Mitarbeitende.

Die Zusammenarbeit mit den beiden Caritas-Vereinen wurde im Sommer 2021 beschlossen. Die nötigen Statutenänderungen wurden bis im Winter ausgearbeitet und in der Vereinsversammlung im Frühjahr 2022 genehmigt, woraufhin sich ein neuer Vorstand mit den 3 Caritas-Vertretern konstituieren konnte. Die Zusammensetzung des Vorstandes ist nun wie folgt in den Vereinsstatuten festgehalten:

#### Der Vorstand besteht aus mindestens 5 Mitgliedern:

- a) **Präsident/in:** Vertreter/in der Caritas Freiburg.
- b) **Vizepräsident/in:** Vertreter/in der Caritas Freiburg.
- c) **Mitglied:** Mindestens ein/e weitere/r Vertreter/in der Caritas Schweiz.
- d) **Mitglied:** Höchstens drei weitere innerhalb oder ausserhalb der Caritas-Strukturen.

## 2.2.

### ENTWICKLUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT DEN VERSCHIEDENEN AKTEUREN

#### Zusammenarbeit mit strategischer Trägerschaft

Die wichtigste Zusammenarbeit während der Projektzeit—und darüber hinaus—ist die strategische Verbindung mit den Caritas-Organisationen. Die gelungene Einfädelung dieser Trägerschaft sichert die Führung des Vereins für die nächste Generation und stellt dem VHD zwei verlässliche Partnerorganisationen zur Seite, um zukünftige Herausforderungen professionell zu lösen. Da der Verein weiterhin finanziell unabhängig bleibt und die (politische) Hauptverantwortung bei der Vereinsversammlung liegt, bleibt der Charakter des VHD gewahrt.

Die Kooperation mit den Caritas-Mitarbeitenden hat vor allem die Vorstandsarbeit merklich verbessert und beschleunigt. Auch im Tagesgeschäft der Geschäftsstelle konnten verschiedene Teilprojekte unter Mitarbeit der Caritas Freiburg angegangen und bewältigt werden. So wurde zum Beispiel die Sicherung der Buchhaltung in enger Absprache mit Caritas Freiburg geplant (obwohl die schlussendliche Realisierung rein vereinsintern gelöst wurde), und die Planung für gemeinsam genutzte Bürogebäude ist während der Erstellung dieses Berichts im Gange. Die Caritas Freiburg hat zudem 20% Arbeitszeit ihrer



Geschäftsstellenleitung für VHD-Arbeiten reserviert, was die Zusammenarbeit der Vereine weiter vereinfacht.

### Zusammenarbeit mit externer Begleitung

Unter der Leitung eines erfahrenen Unternehmensberaters hat die Firma MDI Backoffice als externe Begleitung fungiert, mit der der VHD einen Mandatsvertrag abgeschlossen hatte, um kritische Prozesse in diesem Projekt mit zu betreuen und den Verein von aussen her zu analysieren. Das Ziel dieser Beratung war einerseits, Blind Spots aufzuspüren, die wir intern so nicht bemerken würden, und andererseits, durch die Prozessbegleitung von Experten mehr Sicherheit in der Planung des Vorgehens zu haben, speziell in Sachen Vereinsanalyse, Verbesserung, und zum Zweck der Anstellung von Personal in Vollzeitstellen. Der Mandatsvertrag sah dabei speziell die folgenden Punkte vor:

- Organisation und Begleitung des Entwicklungsprozesses
- Begleitung bei der Erarbeitung der Ausgangslage, der Problemstellung und der Definition der Zielvorstellung
- Begleitung bei der Erarbeitung von Business-Modell, Businessplan, Finanzplan und weiterer notwendiger Unterlagen
- Hilfe bei der Erarbeitung relevanter Unterlagen, wie insbesondere Stellenbeschriebe, Pflichtenhefte etc., und deren Umsetzung
- Mitarbeit bei der Definition und Implementierung von Hilfsmitteln in den Bereichen Finanzen, Informatik etc.
- Zusammenarbeit bei der Erstellung von Zwischenberichten und des Schlussberichts gegenüber der Age-Stiftung

### Zusammenarbeit mit der Age-Stiftung

Die Kooperation mit der Age-Stiftung hat sich nicht nur als finanzieller Glücksfall erwiesen, da sie dem VHD erlaubte, die nötigen Ressourcen für dieses Projekt auch zu mobilisieren (sowie die Begleitung durch die MDI und die Reservierung interner Arbeitsstunden für das Projekt), sondern hat auch bei der Gestaltung des Prozesses geholfen. Da zur Antragsstellung ein eingehender Projektplan nötig war, der von der Stiftung begutachtet und auch kritisch reflektiert wurde, halfen uns die Feedbacks der Stiftung, unser eigenes Projekt zu hinterfragen und zu konkretisieren.

## 2.3.

### INNOVATIONEN UND GRÖSSERE ÄNDERUNGEN DER VEREINSTÄTIGKEIT

Das vorliegende Projekt hat den Verein auf verschiedene Art und Weise verändert, von der Zusammensetzung des Vorstandes, in den die strategische Trägerschaft der Caritas nun miteingebaut ist, über die Vereinsstatuten bis hin zum Alltagsgeschäft des VHD-Büros, das sich während des Jahres 2023 (und ins Jahr 2024 hinein) Stück um Stück von der ehemaligen Geschäftsleitung getrennt hat und sich durch neue Büroräumlichkeiten bald auch physisch verändern wird.

Die wichtigste operative Veränderung mit den grössten Auswirkungen auf die VHD-Tätigkeit war aber zweifelsohne die Entscheidung zur Festanstellung der Geschäftsleitung zu mehr oder weniger marktüblichen Löhnen. Da diese Veränderung eine Mehrbelastung der VHD-Ausgaben von rund CHF 100'000.– bedeutet, wurde eine empfindliche Preissteigerung der Dienstleistungen unumgänglich. Jedoch erachteten es weder der VHD-Vorstand noch die zurzeit amtierenden Leiterinnen der Geschäftsstelle als realistisch, dass sich eine neue und kompetente Leitung zu den niedrigen Stundensätzen des VHD finden lassen würde. In diesem Zuge hat der Vorstand auch beschlossen, das Stundenlohnmodell für die Geschäftsstelle durch reguläre Festanstellungen ausgedrückt in Lohnprozenten zu ersetzen.

Um die Mehrausgaben für den Verein zu decken, hat der Vorstand im Herbst 2023 beschlossen, eine Preissteigerung von fünf Franken auf allen Dienstleistungen zu erheben, wobei die Löhne der Helfenden ebenfalls um einen Franken angehoben werden. Die Auswirkung dieser 20%igen Preiserhöhung auf das jährliche Auftragsvolumen ist zur Zeit der Verfassung dieses Berichtes noch nicht bekannt, wir rechnen aber mit einem Rückgang der Einsätze.

#### Geplante Löhne für Festanstellungen

Stelle	%	Bruttolohn	Monat
GS Co-Leitung	50	CHF 8'400.00	CHF 4'200.00
GS Co-Leitung	30	CHF 8'400.00	CHF 2'520.00
GS Admin	50	CHF 5'600.00	CHF 2'800.00
Bürohilfe 1	60	CHF 4'200.00	CHF 2'520.00
Bürohilfe 2	60	CHF 4'400.00	CHF 2'640.00
Bürohilfe 3	20	CHF 4'200.00	CHF 840.00
<b>Total</b>	<b>270</b>		<b>CHF 15'520.00</b>



# 3. ERKENNTNISSE

## 3.1.

### ERFAHRUNGEN

Die Erfahrungen, die wir innerhalb dieses Projekts sammeln konnten, waren neben den unten beschriebenen Stolpersteinen grösstenteils positiv. Dank dem Projekt konnten wir unsere internen Prozesse beleuchten, dokumentieren und uns dadurch als Organisation besser strukturieren. Zudem gab das Projekt den erhofften Anstoss, um neue Partner in der Region zu finden (vor allem die Caritas), mit denen wir die Zukunft des VHD von nun an gestalten können. Die viele Gespräche in verschiedenen Sitzungen und während der Alltagsarbeit in Zusammenhang mit dem Projekt haben uns als Organisation darüber hinaus in der Auffassung bestätigt, dass es den VHD auch in Zukunft brauchen wird und seine Arbeit kein Leerlauf ist, sondern ein wichtiges Bedürfnis in der Region abdeckt und durchaus Signalcharakter für andere Organisationen in den kommenden Jahren haben kann. Die «letzte Meile» der Betreuung zu Hause, die der VHD anbietet (neben der medizinischen Betreuung durch Spitex, Hausarzt und Spital) ist und bleibt wichtig. Dies wurde uns während der Projektzeit immer wieder bestätigt und hat uns stark motiviert, den internen Generationenwechsel voranzutreiben. Das Interesse der Caritas, die Unterstützung der Age-Stiftung sowie die vielen Rückmeldungen auf unsere Umfragen und die Gespräche mit den verschiedenen Personen, die das Projekt begleitet haben oder die sich auf unsere Stellenausschreibungen gemeldet haben, bestätigten uns in dieser Hinsicht.

Wir fanden uns auch bestätigt in der Auffassung, dass die Langzeitsicherung des Vereins als eigenes Projekt strukturiert sein muss, um umgesetzt werden zu können. Alleine dass das Projekt uns dazu zwang, kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu definieren und in konkret mit Zieldaten versehene Projektphasen aufzuteilen, war ein wichtiger konzeptioneller Schritt, ohne den die erreichten Fortschritte wahrscheinlich nicht möglich gewesen wären. Für eine kleine und organisch gewachsene Organisation sind konzeptionelle Arbeiten an internen Strukturen oft schwierig und werden schnell zu Gunsten des hektischen Tagesgeschäfts nach hinten geschoben oder wegen fehlender finanzieller Ressourcen nicht erledigt. Dadurch, dass wir die Langzeitsicherung als Projekt strukturierten und die Eigenanalyse zu einem essenziellen Teil machten, konnten wir viele solcher Versäumnisse nachholen, wie zum Beispiel durch die

unter Punkt 1.10. gelistete Finanzanalyse oder die Beschreibung der Stellenprofile, und uns dadurch selbst besser verstehen.

Zudem zeigen sich mit der stückweisen Übergabe der Geschäftsstellenleitung in neue Hände, dass es auch operative Prozesse gibt, die wir vereinfachen können und die dadurch (wahrscheinlich) zu Zeit- und Geldersparnissen führen werden. Endgültige Resultate dieses Prozesses können wahrscheinlich erst Ende 2024 präsentiert werden, jedoch zeigte sich im Verlaufe des zweiten Halbjahres 2023, als eine erste Ablösung der Geschäftsstelle ihre Arbeit antreten konnte, dass zum Beispiel die Buchhaltung um einiges vereinfacht werden konnte, und die momentan laufenden Teilprojekte beinhalten noch mehr operative Änderungen, die hoffentlich zu einer Effizienzsteigerung und damit Einsparungen in der Geschäftsstelle führen werden. Kurzum, neue Köpfe in der Führung führen zu neuen Ideen und Einsichten zur Verbesserung bestehender Abläufe.

In diesem Zusammenhang hat sich auch gezeigt, dass Ergebnisoffenheit eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Generationenwechsels ist. An vielen Punkten dieses Prozesses gab es mehrere mögliche Handlungswege, ganz speziell im Zusammenhang der Kooperation mit der Caritas, dem Timing von Ablösungen, der Einstellung von neuen Mitarbeitern oder der Restrukturierung der Stellenprozente der Geschäftsstelle. Die konkreten Schritte vorwärts konnten nur durch offene und ehrliche Gespräche und durch Abwägung verschiedener Zukunftsmodelle gefunden werden.

## 3.2.

### UNERWARTETE STOLPERSTEINE

#### Zeit, Geld und Personal

Neben den bereits beschriebenen Erfahrungen, der Notwendigkeit einer Verlängerung der Laufzeit um ein Jahr und der damit einhergehenden Steigerung der Gesamtkosten des Projekts (vor allem zur Begleichung von zusätzlichen Lohnkosten während der Übergangsphase), mussten wir auch erkennen, dass die Suche nach geeignetem Personal für die neue Geschäftsstelle schwieriger war als angenommen. Unsere Erwartung war, dass wir durch die signifi-

kante Erhöhung der Löhne der Geschäftsstelle relativ einfach an die richtigen Profile für die Geschäftsstelle kommen würden, mussten aber trotzdem mehrere Stellenausschreibungsrunden durchlaufen und über interne, indirekte Empfehlungen versuchen, geeignete Leute anzusprechen, um schlussendlich zu Leuten zu gelangen, die aufgrund ihrer Lebensläufe und Erfahrungen die geeigneten Fähigkeiten mitbrachten, um den Verein zu leiten.

Zudem hat sich gezeigt, dass eine Professionalisierung der Geschäftsstelle (im Sinne von normalen Festanstellungen von Personal aus dem regulären Arbeitsmarkt) die jährlichen Gesamtkosten des Vereins empfindlich erhöhen wird. Das Budget für die Geschäftsstelle musste verdoppelt werden. Wir hatten zunächst die Hoffnung, diese Kosten über gezieltes Fundraising extern decken zu können, mussten aber feststellen, dass wir keine langzeitige Sicherung über externe Geldgeber bekommen können und dies strategisch auch nicht unbedingt anstreben sollten, da dies das Wachstumspotential des VHD mittelfristig einschränken würde. Daher wurde die Entscheidung gefällt, dass sich der erhöhte Overhead aus den regulären Einnahmen speisen muss und daher eine Preiserhöhung der Dienstleistungen unumgänglich wird. Die empfindliche Preiserhöhung um 25% wurde per Anfang 2024 durchgeführt.

#### **Herausforderung Kommunikation**

Des Weiteren hat sich die Koordination und Kommunikation zwischen den oben aufgeführten Stakeholdern als komplizierter herausgestellt, als wir dies erwartet hatten. Unsere Planung sah vor, den Akteuren Autonomie zu geben und Arbeitspakete zu verteilen, vor allem zwischen Geschäftsstelle, MDI und Vorstand. Wir haben keine Oberaufsicht definiert, welche die verschiedenen Arbeitspakete überwacht und untereinander koordiniert. Das führte dazu, dass nicht immer alle Beteiligten informiert waren über die Aktivitäten der anderen Verantwortlichen und zum Teil Arbeiten vergessen gingen, weil angenommen wurde, eine andere Gruppe sei zuständig. Gerade beim Einstellungsprozess der neuen Mitarbeitenden ergaben sich Lücken in der Kommunikation, die zu spät auffielen und zum Teil bereits zu latenten Konflikten unter den Mitarbeitenden führten. Die Übergabe des operativen Geschäftes bedurfte daher einer Aussprache und Konkretisierung der Kompetenzverteilung, um die Koordination der Stabsübergabe wieder aufzugleisen.

Im Nachhinein würden wir das Gesamtprojekt unter die Leitung einer zentralen Projektleitung stellen, die periodisch alle Stakeholder über die Fort-

schritte informieren müsste und umgekehrt von allen Teilen Rechenschaft über deren Arbeiten verlangen könnte, um den Informationsfluss zu verbessern.

#### **Verstrickung zwischen Informatik und organisatorischen Abläufen**

Dieser Punkt war zwar nicht neu, hat uns aber auf Neue Probleme in der Umsetzung dieses Projektes bereitet. Wir hatten schon mehrere Male eine Verbesserung der Informatik angestrebt, speziell zur Fallbearbeitung, die während Jahren ungenügend gelöst war. Andererseits hatte der VHD über eine intern entwickelte FileMaker-Lösung ein auf seine Bedürfnisse exakt zugeschnittenes ERP-System zur Abrechnung, Lohnzahlung und dem Management von Mitglieder-daten.

Während der Projektzeit wurden verschiedene Änderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten erwogen, unter anderem ein kompletter Wechsel auf eine Branchenlösung wie Nexus oder eine partielle Lösung zur Fallorganisation. Jedoch sind wir mehrere Male entweder an den speziellen Bedürfnissen unserer internen Arbeitsweise oder an den Kosten für eine Branchenlösung stecken geblieben.

Zudem sahen wir uns mit einem Henne-Ei-Problem konfrontiert: Ändern wir die Informatik, bevor neue Mitarbeiter das alte System eingehend kennen lernen, müssen die bisherigen Mitarbeitenden länger im Job verbleiben und ein neues System erlernen, was dann die neuen Mitarbeitenden binden wird. Wollen wir aber das alte System behalten, so müssen die neuen Mitarbeitenden zuerst eine «alte» Arbeitsweise erlernen, was mit viel Ineffizienz verbunden wäre.

Eine komplette Änderung der Informatik hätte uns zudem personell überlastet, so dass die Entscheidung gefällt wurde, das momentane System beizubehalten, die Pflege der FileMaker-Lösung aber an eine externe Firma zu übergeben und die Fallorganisation über kleine Eingriffe in den Abläufen sukzessive zu verbessern, jedoch erst nachdem neue Mitarbeitende in der Geschäftsstellenleitung eingearbeitet seien.

### **3.3. REALISIERUNG**

Während ein Teil der Projektarbeiten während dieser Berichterstattung noch am Laufen ist, speziell die Erneuerung der IT-Infrastruktur und die komplette Ablösung der Geschäftsstelle, konnten wir bis Ende 2023 gut 75% der vorgesehenen Arbeiten abschließen.

**Projektstatus im Dezember 2023**

Abgeschlossen	In Arbeit
Dokumentation der Vereinsstrukturen	Modernisierung der Informatik
Aufgliederung der Geschäftsstellenleitung mehrere Bereiche	Einarbeitung neuer Geschäftsstellenmitarbeitender
Definierung von Anforderungsprofilen in der Geschäftsleitung	Übergabe der Leitungsfunktionen an neue Geschäftsstelle
Überarbeitung der Preis- und Lohngestaltung des Vereins	
Ablösung der Informatikverantwortung	
Sicherung des Vorstandes und falls nötig Überarbeitung der Vereinsstatuten	
Sicherung der Buchhaltung intern oder extern	

**3.4.**

**PERSONELLES**

Die zwei wichtigsten Lektionen bezüglich unserer Mitarbeiter waren, dass einerseits die Einstellung von geeignetem Personal in der Geschäftsstelle sogar zu marktgerechten Löhnen immer noch eine Herausforderung darstellte, da Personal mit den nötigen Erfahrungen rarer ist, als wir dies ursprünglich annahmen. Daher verzögerte sich der Anstellungsprozess um viele Monate, was die definitive Stabsübergabe um ein Jahr zurückwarf.

Zweitens ist eine enge Führung des Übergabeprozesses mit klar definierten Zuständigkeiten und regelmässigen Sitzungen unter den betroffenen Mitarbeitern zentral, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen. Realistische Arbeitslastenverteilung auf die verschiedenen Schultern bisheriger und neuer Mitarbeiter muss unbedingt eine Priorität der Projektleitung sein.

**3.5.**

**INFORMATIK**

Es hat sich gezeigt, dass unsere ursprüngliche Idee, die Informatik im Zuge der Neuanstellungen in der Geschäftsstelle auch noch zu optimieren, eher zum Stolperstein als zu einer Erleichterung wurde. Dies hat mit der oben beschriebenen Verflechtung einzelner Arbeitsschritte mit dem IT-System zu tun. Um die IT zu ändern, ist ein tiefes Wissen über die momentanen Prozesse nötig, um nicht plötzlich wegen Fehlfunktionen oder Fehlüberlegungen das operative Geschäft negativ zu beeinflussen. Umgekehrt ist für die Veränderung der Prozesse ein gutes Verständnis der damit verbundenen Informatik nötig, um für das neue Vorgehen frühzeitig alternative IT-Lösungen zu finden. Daraus ergibt sich, dass wir im Nachhinein die Informatikverbesserungen entweder einiges vor der Ablösung der Geschäftsstellenleitung machen würden oder aber erst ein oder zwei Jahre danach, nachdem neue Mitarbeiter sich der Komplexität der Zusammenhänge bewusst wären. Beides auf einen Schlag ändern zu wollen, klingt effizient, scheitert aber an arbeitsalltäglichen Realitäten.



### 3.6.

## FINANZIERUNG

Obwohl wir die gesamten Projektkosten unterschätzt hatten, vor allem weil das Projekt mit 3 Jahren zu kurz angesetzt war, konnten wir von den erstellten Budgetplänen profitieren, indem wir klar Prioritäten setzen und Verantwortungen verteilen konnten. Im Nachhinein würden wir mehr Geld und Ressourcen für die interne Führung des Projekts reservieren. Obwohl die Zusammenarbeit mit einer externen Beratung sich als positiv erwiesen hat, sind schlussendlich Kommunikationsprobleme aufgetaucht, die nur über mehr zentrale Leitung innerhalb des Projekts hätten vermieden werden können und für die mehr Ressourcen hätten zur Verfügung stehen müssen.



## 4. FAZIT

### 4.1.

#### AUSBLICK

Zur Zeit der Verfassung dieses Berichts befindet sich das Projekt immer noch in einer kritischen Phase. Die Büroräumlichkeiten werden im Frühjahr 2024 nach Freiburg verlegt und die neuen Mitarbeiter in der Geschäftsstelle sind Ende 2023 erst zur Hälfte verfügbar und davon nur teilweise eingearbeitet. Eine definitive Übergabe aller organisatorischen Verantwortung in die nächste Generation kann erst Mitte 2024 realistisch erwartet werden. Andererseits sind die Vorbereitungen hierfür abgeschlossen, Arbeitsverträge erstellt und Verantwortungen definiert. Auch die nötigen Änderungen bezüglich Preisänderungen des Angebotes, neue Lohnstrukturen und die Sicherung der tragenden Strukturen des Vereins sind abgeschlossen. Wir sind daher zuversichtlich, dass die definitive Übergabe der Geschäftsstellenleitung innerhalb der nächsten 6 Monate stattfinden kann und der VHD so für die nächste Generation gesichert sein wird.

### 4.2.

#### KONKLUSION

Das Projekt «Weiterentwicklung eines überregionalen Hilfsdienstes» wurde nach 20 Jahren Bestehen des Vereins zur Vermittlung von Hilfsdiensten zu einem Schlüsselprojekt, um die Organisation vom Gründerteam zu lösen, neue Partner zu finden und über einen strukturierten Prozess zu professionalisieren, sowie auf einem neuen Fundament zu reinstitutionalisieren. Obwohl nicht alle Ziele innerhalb des angestrebten Zeitraums abgeschlossen werden konnten, hat das Projekt dem VHD den gewünschten Schwung verschafft, den ersten Generationenwechsel anzugehen.

- Die notwendigen rechtlichen Anpassungen wie Statutenänderungen und Erneuerung des Vereinsvorstandes unter Einbezug einer institutionellen Trägerschaft (Caritas) wurde erfolgreich geplant und umgesetzt.
- Interne Analysen und daraus zu erstellende Dokumente wie Stellenbeschreibungen, Arbeitsgliederungen, und Finanzanalysen wurden erstellt.
- Externe Analysen von begleitenden Organisationen wurden ebenso erstellt. MDI-Backoffice hat das Projekt nützlich begleitet, und es wurde ein juristisches Gutachten erstellt, um die legalen Graubereiche und Schwachpunkte unserer Organisation zu finden.

- Die technischen Hilfsmittel und Arbeitsabläufe des Vereins wurden kritisch hinterfragt und Verbesserungen vorgenommen, die zu Arbeitsoptimierungen führten.
- Die massgeschneiderte ERP-Software der Geschäftsstelle wurde dokumentiert und einer externen Betreuung übergeben.
- Die Entlohnungsstruktur der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle wurde angepasst, was allerdings auch zu einer unumgänglich werdenden Preissteigerung des Angebotes führte.
- Neues Personal in der Geschäftsstelle wurde eingestellt und eine Strategie zur Übergabe des Tagesgeschäfts erstellt.
- Kommunikationsprobleme und Schwachstellen der Projektumsetzung wurden bei Zutreten von Schwierigkeiten im Team zwischen Vorstand, GS-Leitung und externer Betreuung besprochen und Lösungsansätze wurden erarbeitet.

Der Vorstand, die bisherige Geschäftsstelle sowie die neuen Mitarbeitenden sind per Ende 2023 zuversichtlich, dass der VHD nach Abschluss des Projekts einer guten Zukunft entgegengeht und seine Tätigkeit nicht nur fortsetzen, sondern auch ausbauen und weiterentwickeln können wird, um noch mehr betagten, behinderten, und kranken Menschen in einem breiteren geographischen Gebiet gemeinnützig Hilfe im Alltag anzubieten.