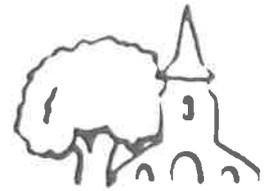


# Wirtschaftsplan

2017



für die  
Glockengießler Alten- und Pflegeheime, Hermann-Keßler-Stift  
Lauf an der Pegnitz

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung
2. Konzeptionelle Grundlagen
3. Erträge
  - 3.1. Grundsätzliches
  - 3.2. pflegebedingte Erträge
  - 3.3. Erträge aus Unterkunft und Verpflegung
  - 3.4. Erträge aus Zusatzleistungen
  - 3.5. Erträge aus gesondert berechenbaren Investitionskosten
  - 3.6. Zuweisungen und Zuschüsse
  - 3.7. sonstige betriebliche Erträge
  - 3.8. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten
4. Aufwendungen
  - 4.1. Personalaufwand
  - 4.2. Sachaufwand
    - 4.2.1. Lebensmittel
    - 4.2.2. Wasser, Energie und Brennstoffe
    - 4.2.3. Wirtschafts- und Verwaltungsbedarf
    - 4.2.4. Aufwendungen für zentrale Dienstleistungen
    - 4.2.5. Steuern, Abgaben und Versicherungen
    - 4.2.6. Sachaufwand für Hilfs- und Nebenbetriebe
    - 4.2.7. Mieten, Pachten und Leasing
    - 4.2.8. Abschreibungen
    - 4.2.9. Instandhaltungen
  - 4.3. sonstige ordentliche Aufwendungen
  - 4.4. Zinsen
5. Fazit / Strategie

## **1. Einführung**

Die nachstehenden Erläuterungen beziehen sich auf die entsprechenden Positionen aus der Gliederung des Erfolgsplans aus den Vorgaben der Gewinn- und Verlustrechnung (kfm. Buchführung) des Betriebs des Hermann-Kessler-Stifts als Alten- und Pflegeheim.

Geführt wird das Haus von einem Einrichtungsleiter, einer verantwortlichen Pflegefachkraft und einer Hauswirtschaftsleitung in Vollzeit sowie der Leitung Soziale Betreuung mit 30 Wochenstunden. Gemäß Organigramm unterstehen der verantwortlichen Pflegefachkraft die stv. Pflegedienstleitung, die Wohnbereichsleitungen und die soziale Betreuung, soweit diese sich personell aus dem Pflegeschlüssel „speist“. Mehr Unterstützung in der Umsetzung der Strukturen soll die verantwortliche Pflegefachkraft durch eine Qualitätsbeauftragte erfahren, die spätestens zum 1. Januar 2017 eingestellt werden soll.

Der Hauswirtschaftsleitung sind die Bereiche Küche, Reinigung, Wäscherei und sonstige Dienste (Präsenzkräfte oder Wohnbereichshelfer) zugeordnet.

Der Leitung Soziale Betreuung unterstehen die Betreuungskräfte nach § 43 SGB XI (früher § 87 b SGB XI) und die Ergotherapeuten.

Dem Einrichtungsleiter direkt unterstellt sind die verantwortliche Pflegefachkraft, die Hauswirtschaftsleitung und die Leitung der sozialen Betreuung, soweit dies Mitarbeiter nach § 43 SGB XI (bis 31.12.16 Betreuungskräfte § 87 b SGB XI).

In Doppelfunktion führt die Einrichtungsleitung die Verwaltung, den Empfang und das Team der Haustechnik.

Im Wirtschaftsjahr sollen sowohl die gesondert berechenbaren Investitionskosten neu verhandelt werden, als auch zu Pflegesatzverhandlungen aufgerufen werden. Auf die zu Grunde liegenden Annahmen im Zahlenwerk wird später eingegangen.

## **2. Konzeptionelle Grundlagen**

Auch wenn das Wohngruppenkonzept weiterhin „den roten Faden“ der Betreuung herstellt, wurden alle Möglichkeiten eruiert, die Pflege noch mehr als bisher in den Pflegeprozessen zu unterstützen.

Hintergrund sind zum einen die für das Leitungsteam unbefriedigend gelaufen externen Prüfungen der Aufsichtsbehörden, zum anderen die Schwierigkeiten bei der Einführung des Strukturmodells (Ziel: 30 % weniger Dokumentation). Auch muss die Arbeit mit dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff stabilisiert werden. Von daher haben wir die zeitlichen Ressourcen, die bisher das Wohngruppenkonzept „gekostet“ hat, etwas zurückgefahren.

### 3. Erträge

#### 3.1. Grundsätzliches

Die Erträge hängen im Wesentlichen von zwei Faktoren ab, der Belegungsquote als solches und der Belegungsstruktur. Die Belegungsquote war auch 2016 durchaus befriedigend, gleichwohl gab es in erster Linie signifikante Steigerungen bei den Kurzzeitpflegegästen, was nicht nur Vorteile hat. Mehr dazu unter 5. Fazit / Strategie.

Aufgrund der massiven Veränderungen in den Leistungsstrukturen als Folge des Pflege-stärkungsgesetzes 2 (PSG 2) rechnen wir mit verringerter Nachfrage im ersten Halbjahr 2017. Auch wird uns der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff und die damit verbundene Umstellung der Pflegeplanungen und Dokumentation bei den Höherstufungen nicht helfen. Zum einen fehlt uns im Gegensatz zu den Pflegekassen Vorbereitungszeit und damit Routine, zum anderen wird es aufgrund der Aufspreizung auf 5 Pflegegrade länger andauern, bis höhere Bedarfe umfänglich realisiert werden. Weil wir zum 1. April 2017 mit dem Ziel höhere Erträge in Höhe von 5 % zu generieren zu Pflegesatzverhandlungen (PSV) aufrufen wollen, haben wir bei der Ertragsplanung das Wirtschaftsjahr geteilt.

Insgesamt planen wir im ersten Quartal 2017 mit einer tendenziell rückläufigen Belegung von 96,9 %. In den Quartalen 2 bis 4 planen wir mit im Mittel 97,3 %, wobei erst ab September 2017 stabil mit 98,3 % geplant wird (Anlagen). Aufgrund der für Ende 2016 geplanten Investition in die Technik, die es uns ermöglicht, auch demenziell erkrankte Bewohner ohne Beschluss im Wohnbereich 1 aufzunehmen, kann von einer der etwas höheren Durchschnittsbelegung ausgegangen werden. (Belegung im Durchschnitt WB 1 2016 ca. 90 % - für 2017 wird mit etwa 95 % geplant).

#### 3.2. Pflegebedingte Erträge

Die Ertragsplanung erfolgt für in der Planung das erste Quartal mit den „inoffiziell“ bestätigten Sätzen:

<b>Pflegegrade</b>	<b>Allgemeine Pflegeleistungen</b>
Rüstige	€ 19,89
1	€ 40,00 (unbestätigt)
2	€ 54,42
3	€ 70,60
4	€ 87,46
5	€ 95,02

Für das zweite Halbjahr werden dem entsprechend folgende Tagessätze (PSV + 5 %) angenommen:

<b>Pflegegrade</b>	<b>Allgemeine Pflegeleistungen</b>
Rüstige	€ 19,89
1	€ 42,00
2	€ 57,14
3	€ 74,13
4	€ 91,83
5	€ 99,77

### **3.3. Erträge aus Unterkunft und Verpflegung**

Die täglichen Erträge aus Unterkunft und Verpflegung werden bei den PSV kaum veränderbar sein. Diese betragen seit der letzten Pflegesatzverhandlung € 21,02, mithin € 9,61 für Unterkunft und € 11,41 für Verpflegung. Entsprechend weist der Wirtschaftsplan bei angenommener Durchschnittsbelegung von 96,75 % abzüglich Erstattungen aufgrund Abwesenheit hier € 892.658.- aus.

### **3.4. Erträge aus Zusatzleistungen**

Hier werden Erlöse kumuliert, die sich aus der Verhandlung mit der Pflegeversicherung über Betreuungsleistungen nach § 43 SGB XI (früher 87 b SGB XI) ergeben. Dies sind € 5,14 je Bew/Tag.

### **3.5. Erträge aus gesondert berechenbaren Investitionskosten**

Hier wird zu Verhandlungen aufgerufen. Für das erste Quartal wird weiterhin mit durchschnittlich €15,32 gerechnet, ab 1.4.17 mit 16,85. Es wird dabei unterstellt, dass die Investitionen wie geplant durchgeführt werden und voll als betriebsnotwendig anerkannt werden. Das sind im Wesentlichen:

- Umbau Bewohnerbad WB 1 zum Bewohnerzimmer (Ausweichzimmer, Vorschrift nach AVPfleWoqG)
- Ertüchtigung der Schließung auf WB1 mit dem Ziel der flexibleren Belegungsmöglichkeit und damit Sicherung der Belegungsziele
- Automatisierung der Eingangstür zur Verwaltung
- 6 Semiprofessionelle Geschirrspülmaschinen auf den WB 2 bis 4
- Markise Wohnbereich 1
- Fester Sonnenschutz für die Hauptterrasse

Mithin werden hier Erträge in Höhe von € 699.551.- ausgewiesen.

### **3.6. Zuweisungen und Zuschüsse**

Hier werden Beträge saldiert, die aufgrund von Ausbildungs-/Einstellungsförderungen und Ausgleich von Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter zur Erhaltung von Arbeitsplätzen im ersten Arbeitsmarkt im Wirtschaftsjahr erwartet werden, in Summe etwas über € 85.000.-.

### **3.7. sonstige betriebliche Erträge**

Die angesetzten € 15.000.- sind im Wesentlichen Erträge aus Getränkeverkauf an Bewohner, Wäschereileistungen und Erstattungen von Mitarbeitern für Verpflegung. Hinzukommen noch Erträge aus Sponsoring als Gegenposition für die Leasingkosten des Volkswagen Crafters.

### **3.8. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten**

Erträge aus der Auflösung von Sonderposten „korrigieren“ den Wert der Abschreibungen um den anteiligen Wert der Fördermittel z.B. zum Bau des Hermann-Keßler-Stifts.

## **4. Aufwendungen**

### **4.1. Personal / Personalaufwand**

Die personelle Ausstattung ergibt sich aus den Vorgaben der für Bayern gültige Personalschlüssel. Eine Variabilität wird bei einer Belegung ab ca. 90 % nur noch für die Pflege und Betreuung angenommen. Das bedeutet, dass die Personalkosten bei annähernder Vollbelegung (hier über 95 %) in den Bereichen Hauswirtschaft, Küche, Verwaltung und Haustechnik als fix angenommen werden müssen. Im Bereich Pflege und Betreuung richtet sich der Bedarf an Personal nach der Bewohnerstruktur und der Belegung insgesamt (Fachkraftquote 50 %). Diese wird in der Regel im HKS leicht überschritten, auch weil allen Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden soll.

Die Personaleinsatzplanung wurde entsprechend der Planbelegung vorgenommen. Durch die personelle Stabilität wird es auch, sowohl im Bereich der Leistungsorientierten Vergütung als auch bei den Gratifikationen, kaum noch anteilige Zahlungen geben. Die Einführung des „Strukturmodells“ wird sich im ersten Halbjahr kostensteigernd auswirken, gemäß Planung aber in der zweiten Jahreshälfte ausgeglichen.

Die Überleitung nach PSG 2 wird „technisch“ zunächst zu etwas höheren Erträgen führen, aber auch zu einem höheren Personalschlüssel (Personalbedarf). Dieser wird sich sukzessive durch Bewohnerfluktuation verringern. Da in etwa zum Jahreswechsel Personalkostendeckung besteht, wird je nach Belegungsänderung mit Überstundenabbau oder Beendigung von befristeten Arbeitsverhältnissen reagiert werden müssen.

### **4.2. Sachaufwand**

#### **4.2.1. Lebensmittel**

Bei den Lebensmitteln konnten zwar Gestehungskosten von € 195.000.- verhandelt werden, gleichwohl sind wir von weiteren Einsparpotenzialen ohne Qualitätsverschlechterung überzeugt. Von daher planen wir mit € 170.000.- oder ca. € 4.- je Beköstigungstag.

#### **4.2.2. Wasser, Energie und Brennstoffe**

Ausgewiesen werden € 106.000.-, das entspricht dem Wert des Vorjahres.

#### **4.2.3. Wirtschafts- und Verwaltungsbedarf**

In dieser Position sind praktisch alle Aufwendungen enthalten, die nicht extra ausgewiesen werden müssen. Beispielhaft seien hier Telefon, Büromaterial, Hausdekoration, Werbung, EDV- und Organisationskosten etc genannt. Diese „Unterkonten“ sind Teil eines Budgets. Der Planungswert beinhaltet Beratungskosten für die verschiedenen Verhandlungen sowie die Einführung einer effektiven Kostenrechnung in Höhe € 10.000.- sowie Investitionen im Bereich der Sachkosten (Kleingeräte, Geschirr, Gläser, weiterer Hausverbrauch etc.) im Gesamtwert von etwa € 12.000.-, die für äußerst wichtig gehalten werden und regelmäßig anfallen.

#### **4.2.4. Aufwendungen für zentrale Dienstleistungen**

Hier werden die Aufwandserstattungen für Leistungen des Rathauses saldiert, gemäß Beschluss (und vom Kostenträger bisher akzeptiertem Höchstsatz) € 28.000.- zzgl. ca. € 13.000.- für die Dienstleistungen des AKDB. Es ist geplant, administrative Tätigkeiten des Personalbereichs aus dem Rathaus in die Verwaltung des Heimbetriebs zu verlagern. Die personellen Voraussetzungen wurden bereits geschaffen, wobei der vorgegebene Personalschlüssel der Verwaltung eingehalten wird.

#### **4.2.5. Steuern, Abgaben, Versicherungen**

Dieser Betrag inkludiert im Wesentlichen Versicherungen und die Müllabfuhr.

#### **4.2.6. Sachaufwand für Hilfs- und Nebenbetriebe**

Dies ist ein Teil der „Gegenposition“ für sonstige betriebliche Erträge (3.7.).

#### **4.2.7. Mieten, Pacht und Leasing**

Hier sind alle Leasing- und Mietaufwendungen enthalten, z.B. für Drucker, Kopierer und die Telefonanlage. Neu hinzukommen sind die ab ca. Mai 2016 einzukalkulierenden Aufwendungen für den Volkswagen Crafter, der sich aus Sponsoring und Rückvergütungen finanziert, aber auch bei den Verhandlungen der gesondert berechenbaren Investitionskosten eine Rolle spielen soll..

#### **4.2.8. Abschreibungen**

Diese Aufwandsposition enthält die Abschreibungen für das Hermann-Keßler-Stift. Dies sind sowohl die langfristigen Abschreibungen für Gebäude und Inventar, also auch aktivierungsfähige Erweiterungsinvestitionen (z.B. Investition in WB 1 Zugangssituation) oder Aktivierungsfähige nachträgliche Baukosten (z.B. Leistungsphase 9). Des Weiteren aber auch kurzfristige Sofortabschreibungen für geringwertige Wirtschaftsgüter aus für notwendig erachteten Investitionen im laufenden Jahr. Letztere werden sich auf etwa € 12.000.- belaufen.

#### **4.2.9. Instandhaltungen**

Hier werden alle angenommenen Aufwendungen für Instandhaltungen am Hermann-Keßler-Stift summiert. Der Betrag von 45.000.- wird nach Abschluss der Verhandlungen zu den gesondert berechenbaren Investitionskosten bis zur Höhe von € 45.000.- refinanziert.

#### **4.3. Sonstige ordentliche Aufwendungen**

Dieser Betrag wurde aufgrund der Erfahrungen der Vorjahre auf € 5.000.- taxiert.

#### **4.4. Zinsen**

Der gesamte Zinsaufwand für kurz- und langfristige Verbindlichkeiten wurde hier addiert. Finanziert (über gesondert berechenbare Investitionskosten) sind nur die Fremdkapitalzinsen für die Darlehen aus dem Neubau. Die Zinskosten für den Kassenkredit der Stadt Lauf in Höhe von ca. 22.000.- (Kassenkredite insgesamt € 1.000.000.-) sind nicht refinanziert.

## 5. Fazit / Strategie

Die Erreichung der Ziele im Wirtschaftsjahr 2017 werden entscheidend die Folgejahre beeinflussen. Das sind die nachhaltige Verbesserung und Stabilisierung der Pflegequalität, die erfolgreiche Einführung des Strukturmodells und die Arbeit mit dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff, die erfolgreichen Verhandlungen bei den Investitionskosten und bei den Pflegesätzen sowie das Erreichen der Belegungsziele.

Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Nachfrage nach Kurzzeitpflegeplätzen dar. Viele Kurzzeitpflegegäste kommen zum einen „zum Sterben“ ins Haus, zum anderen auch zur „Reha“ bzw. Krankenhausnachsorge. In beiden Fällen sind niedrige pflegerische Einstufungen üblich, beide Situationen personell belastend und „dafür“ wenig lukrativ. Auch steht dem ein nicht zu unterschätzender administrativer Aufwand gegenüber. Nicht zu unterschätzen sind auch die mit Neuaufnahmen verbundenen Risikofaktoren im Hinblick auf Mängelfeststellungen von Aufsichtsbehörden. Hier spielt der Faktor Zeit eine große Rolle, denn beim Strukturmodell muss quasi umgehend eine Datenerhebung vorgenommen werden, damit überhaupt adäquat gearbeitet werden kann. All diese Faktoren sind meines Erachtens stärker zu gewichten und strategisch zu berücksichtigen. Unser Fokus wird daher wie schon seit Mitte des Jahres 2016 verstärkt auf Langzeitpflegegästen liegen. Auch aus diesem Grund wurde die Planbelegung etwas reduziert, was aber bei Vollkostenrechnung keinen negativen Einfluss auf das Ergebnis haben sollte.

Die für 2018 angestrebte „schwarze Null“ könnte bei guten Verhandlungserfolgen allein durch Verbesserungen der Belegung (also eher bei 98 % statt der für 2017 geplanten „guten“ 97 %) erreicht werden. Es bleibt aber abzuwarten, ob dies bei den reduzierten pauschalen Leistungen der Pflegeversicherung für die unteren Pflegegrade realistisch ist. Auch bleiben wir durch unsere überdurchschnittlichen Gestehungskosten ein hochpreisiges Haus. Es ist derzeit nicht bekannt, inwieweit sich die Umstellung nach PSG 2 auf die Pflegesätze der Mitbewerber auswirkt. Es ist aber damit zu rechnen, dass sich die Preisspanne eher vergrößern wird.

Grundsätzlich problematisch bleibt die Liquiditätsausstattung. Im Durchschnitt schuldet die Stiftung der Stadt für Mittel, die für den laufenden Betrieb des Pflegeheims benötigt werden, ca. 1,75 Mio Euro. Geplant ist zwar, die hier eingepreisten Investitionen aus eigenen Mitteln zu bezahlen. Gleichwohl wird sich der Schuldenstand gegenüber der Stadt auch bei einem ausgeglichenen Ergebnis nur über einen sehr langen Zeitraum verringern lassen. Dies auch aus dem Grund, dass die hierfür aufzubringenden Zinskosten in Höhe von derzeit jährlich ca. € 22.000.- nicht von den Kostenträgern vergütet werden.

JCA 3.11/16

