



► **Nr. VO/2013/00908**
öffentlich

Lübeck, 20.09.2013

Bericht

Bereiche:
2.000 - Fachbereichsleitung

Bearbeitung: Jörg Kaminski (E-Mail: joerg.kaminski@luebeck.de Telefon: 6099037)

Stand der wirtschaftlichen Sanierung der SIE (SeniorInneneinrichtungen der HL)

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
02.10.2013	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
05.11.2013	Ausschuss für Soziales	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
12.11.2013	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
28.11.2013	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Die Bürgerschaft hat am 24.11.2011 auf der Grundlage des seinerzeitigen Maßnahmeplans dessen Prüfung, eine kontinuierliche Berichterstattung dazu und dessen weitestgehende Umsetzung beschlossen. Dieser Bericht stellt einen Zwischenstand der wirtschaftlichen Sanierung der SIE nach knapp 2 Jahren dar.

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen: 1.160 – Frauenbüro: siehe Anlage 7
Ergebnis: 1.201 – Haushalt u Steuerung: Kenntnisnahme
1.203 – BC: Kenntnisnahme
2.502 – SIE Personalrat: siehe Anlage 6

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:
Begründung:

Nein
Eine Beteiligung von Kindern/Jugendlichen
fand auf Grund fehlender Relevanz nicht
statt.

Die Maßnahme ist:

freiwillig

Bericht:

Siehe Anlage 1

Anlagen :

- 1) Bericht
- 2) Lageplan der 8 SIE

- 3) Übersicht der SIE-Sanierungsmaßnahmen
- 4) Einzelmaßnahmen detailliert
- 5) Konzept der SIE Mitarbeiter „SIE 2025“
- 6) Stellungnahme SIE Personalrat
- 7) Stellungnahme Frauenbüro

Senator/in Sven Schindler

Anlage 1) - Bericht:**Status:**

- Die begonnene wirtschaftliche Sanierung der SIE hat erste Erfolge gebracht.
- Das vorgegebene Ziel, ein ausgeglichenes Ergebnis zu erlangen, ist auf dem vorhandenen lokalen Pflegewettbewerbsmarkt in der derzeitigen Struktur (zum einen öffentlicher Gehaltstarif und Ist-Personalaltersstruktur, die über 70 % der Gesamtkosten ausmachen und zum anderen das Vorhalten kostenintensiver und langfristig angemieteter Gebäude) kurz- und mittelfristig nicht zu erreichen.
- Die SIE werden seit 08/2011 als Gesamtbetrieb mit 9 Einrichtungen (8 Häuser zzgl. gerontopsychiatrischer Wohnbereich) unter einheitlicher Leitung geführt (siehe Anlage 2). Jede Einrichtung verfügt über einen Versorgungsvertrag und eine Vergütungsvereinbarung, jeweils auf Basis eigener Kosten.
- Die Sanierung geht mit der Entwicklung neuer und Prüfung sowie Umsetzung weiterer Maßnahmen, insbesondere zu allen baulichen Fragestellungen und die daraus resultierenden Konsequenzen in das 3. Jahr. Hierüber wird als Schwerpunkt in der Jahresmitte 2014 zu berichten sein.

1) Ausgangssituation

- 1.1) Die Bürgerschaft hat am 24.11.2011 auf der Grundlage des seinerzeitigen Maßnahmenplans dessen Prüfung, eine kontinuierliche Berichterstattung dazu und dessen weitestgehende Umsetzung beschlossen. In Ausführung dieses Beschlusses ist regelmäßig in jeder Sozialausschusssitzung über den Fortgang der Sanierungsmaßnahmen berichtet worden, die Fachfrauen und –männer des Sozialausschusses sind eng in die Umsetzung der verifizierten Maßnahmen eingebunden worden. Ihre Anregungen und Bedenken haben dazu beigetragen, eine hohe Akzeptanz auch innerhalb der Mitarbeiterschaft der SIE für die Umsetzung der Maßnahmen herzustellen.
Die Anlagen 3) + 4) nehmen jeweils Bezug darauf.
Die Bürgerschaft hat ergänzend in ihrem Haushaltsbegleitbeschluss 2012 für die SIE beschlossen, dass eine „Sanierung der SeniorInnenEinrichtungen mit dem Ziel eines ausgeglichenen Ergebnisses“ erfolgen soll.
- 1.2) Ausgangspunkt war eine externe Begutachtung im April 2011 durch Roland Berger Strategy Consultants (RBSC), die von der Hansestadt Lübeck beauftragt wurden einen Bericht zur Optimierung der Kosten- und Erlösstruktur der SeniorInnenEinrichtungen der Hansestadt Lübeck zu verfassen.

Verdeutlicht wurde dabei, dass sich Jahres-Verluste seit 2006 beginnend ergeben hatten. Bis zum Jahr 2009 konnten diese Verluste noch aus eigenen Rücklagen ausgeglichen werden. Seit 2009 ist das Budget des FB 2-Wirtschaft/Soziales mit der Bereitstellung des jeweiligen Verlustausgleichs belastet. Das Gutachten der Fa. Roland Berger hat dabei ohne Gegensteuerungsmaßnahmen ein Defizitentwicklung ab 2014 in Höhe von 2,6 Mio. € jährlich prognostiziert.
- 1.3) Ausgehend von den von RBSC vorgeschlagenen Maßnahmen und Handlungsfelder wurde wie folgt vorgegangen:
Mit Dienstantritt am 01.12.2011 hat der beauftragte Sanierer – im weiteren Stabsstelle (für die wirtschaftliche Sanierung der SIE) - einen umfassenden Status der SIE erarbeitet, die bis dato vorgedachten Maßnahmen zur Sanierung verifiziert und neue Maßnahmen erarbeitet. Dies erfolgte in/durch:

- AGs mit SIE-MitarbeiterInnen und Personalräten zu Themen des Maßnahmeplans
- Regelmäßige Besuche der 8 Häuser
- Hintergrundgesprächen mit den Branchenverbänden
- Einarbeiten in lokale/regionale seniorenpolitischen Diskussions-/Abstimmungsrunden
- Informationsaustausche mit anderen kommunalen APH-Leitungen bundesweit und deren eigenen Sanierungsmaßnahmen
- Besuche von Messen, Tagungen, Kongresse; dabei insbesondere Marktvergleiche, Dienstleisterkontakte, identifizieren fachlich relevanter Zukunftstrends
- Abstimmungen mit Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern zum SIE-Leistungsangebot und dazugehörigem Vertragsgeflecht
- Gespräche/Verhandlungen mit den Gebäude-Vermietern zu Verträgen, strategischen Problemen und Leistungen, Entwicklungsmöglichkeiten
- Ständige Abstimmungen mit der SIE-Leitung zu allen operativen Themen, zu bestimmten Personalmaßnahmen und sonstigen, den wirtschaftlichen Betrieb betreffenden Tätigkeiten, insb. auch Vorgaben zu den Wirtschaftsplänen
- Gespräche mit lokalen/regionalen Marktteilnehmern
- Teilnahme bei Fachveranstaltungen
- Gesprächen mit insbesondere den sozialpolitischen SprecherInnen der Bürgerschafts-Fraktionen
- Sachstandspräsentationen regelmäßig in den SIE-Personalversammlungen
- Sachstandspräsentationen regelmäßig im Senat
- Sachstandspräsentationen bei Bedarf und bei SIE-Vorlagen wie Jahresabschluss, Wirtschaftsplan im HA.

Die Stabsstelle ist dabei verantwortlich - im unmittelbaren Auftrag des Fachbereichsleiters Wirtschaft und Soziales – und in Abstimmung mit der SIE Bereichsleiterin für die strategische Neu-Ausrichtung der SIE insgesamt und deren einzelnen Einrichtungen, die Bereichsleiterin ist verantwortlich für das operative „Tages“-Geschäft der SIE unter den Sanierungsvorgaben und dabei das Umsetzen der eingeleiteten Sanierungs-Maßnahmen.

1.4) Was die SIE ausmacht:

- a) Obwohl de facto ein Wirtschaftsbetrieb im Marktwettbewerb mit eigener, gesetzlich vorgegebener HGB-Buchführung sind sie nur ein sogenanntes Sondervermögen und als nicht eigenständig rechtsfähiger Bereich der HL organisiert. Die SIE sind damit z.B. nicht eigenständig insolvenzfähig. Die SIE unterliegen unmittelbar den für die Kernverwaltung geltenden Regularien und Verpflichtungen (Vergabe, Haushalt, interne Leistungsabnahme und damit –abrechnung (ILA) etc.).
- b) Das SGB XI „soziale Pflegeversicherung“, überträgt diese Aufgabe auf „die Länder, die eine leistungsfähige, zahlenmäßig ausreichende und wirtschaftliche pflegerische Versorgungsstruktur vorhalten sollen“. Der Betrieb kommunaler Pflegeeinrichtungen ist geregelt im Landespflegegesetz Schleswig-Holstein und findet in der Region Lübeck in einem Wettbewerbsmarkt statt. Die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots überregionaler Pflegeeinrichtungen ist gemeinsame Aufgabe des Landes, der Kreise und der kreisfreien Städte.
- c) Mit 676 vorgehaltenen Pflege-, Alten- sowie Gerontopläätzen in 8 Häusern sind die SIE der größte Anbieter mit rund 20% Marktanteil in Lübeck. Somit ein bedeutender, zudem gemeinwohlorientierter Anbieter. Gut 62% der BewohnerInnen in den Einrichtungen, ebenso auch in den angebotenen betreuten Wohnanlagen, erhalten Sozialhilfe. Die Ø Verweildauer der BewohnerInnen beträgt nur 2 Jahre in den Pflegeeinrichtungen, Kurzzeitpflege nicht eingerechnet.
- d) Gemeinnützigkeitssatzung: „Zweck der Einrichtung ist die Förderung der Altenhilfe. Der Satzungszweck wird insbesondere verwirklicht durch die Betreuung und Pflege

von älteren und pflegebedürftigen Menschen und zwar durch die Errichtung und den Betrieb von Alten- und Pflegeheimen sowie betreute Altenwohneinrichtungen.“ Die SIE sind nur in kleinstem Umfang vorsteuerabzugsfähig, da wo ein „wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“ im Rahmen des Gesamtbetriebes stattfindet: Personalesen, Münztelefone, Reinigungsleistung an Stiftung HGH, etc. Diese Leistungen sind aus steuerlichen Gründen mindestens mit einem ausgeglichenen Ergebnis anzubieten.

- e) Es gibt außer der Innenausstattung **kein Eigentum** („assets“), die 8 Gebäude sind allesamt entgeltlich angemietet. Nicht zu den SIE gehören die 6 räumlich angelehnten Altenwohnkomplexe („betreutes Wohnen“). Diese sind im Eigentum von der HL stiftungsrechtlich verwalteten Stiftungen bzw. der GG Trave und werden allesamt von dieser auch wohnungswirtschaftlich für die Stiftungen verwaltet. Die Laufzeiten der Mietverträge enden zwischen Mitte 2019 und Ende 2027, sofern sie jeweils rechtzeitig (1 Jahr) vorher gekündigt werden:

Haus	Vermieter	Laufzeit	Betreutes Wohnen
Prassekstr.	Stiftung VT	Vertrag bis 31.03.20	Ja
Dornbreite	Stiftung VT	Vertrag bis 31.03.20	Ja
Elswigstr.	Stiftung VT	Vertrag bis 31.03.20	Ja
Schönböckenerstr.	Stiftung LW	Vertrag bis 30.06.19	Ja
Dreifelderweg	Stiftung VT	Vertrag bis 31.03.20	Ja
HGH	Stiftung HGH	Vertrag bis 24.10.19	Nein
Solmitzstr.	GG Trave mbH	Vertrag bis 30.04.25	Ja
Am Behnckenhof	Prelios GmbH	Vertrag bis 31.12.27	Nein

VT = Vereinigte Testamente, LW = Lübecker Wohnstifte, HGH = Heiligen Geist Hospital

- f) Der Betrieb der 9 Pflegeeinrichtungen in 8 Häusern erfolgt mit eigenem Personal (rd. 546 aktive Mitarbeiterinnen). Mehr als 50% der überwiegend (85%) weiblichen Kräfte sind >10 Jahre bei der HL für die SIE tätig. Hier liegt der eigentliche Unternehmenswert der SIE („human capital“), der aber zugleich kommunal schwer beeinflussbar unterfinanziert durch die Pflegekassen ist (Anrechnung nur von **Landesdurchschnittspersonalkosten** a.d.B. Tarifvertrag oder z.B. Mindestlohn). **Dies stellt den Hauptunterdeckungsverursacher dar.** Der Aufwand je MitarbeiterIn umgerechnet in Vollzeitstellen (VZ) liegt 2012 bei rd. T€ 40,3. Die wegen Erreichen der Altersgrenzen zu erwartende „normale“ Fluktuation in den SIE in den kommenden Jahren ist gering (siehe dazu Einzel-Maßnahme 24).

Die Personalkosten auf der Grundlage des TVöD machen bei den SIE gut 70% der jährlichen Gesamtkosten aus. Rein privatwirtschaftliche Träger, die sich manchmal nur am **Pflege-Mindestlohn** (ab 01.07.13: 9,00 €/h) orientieren (zum Vergleich: TVöD, EG1 z.B. in der **Reinigung** = 9,88 €/h Brutto), keine Zusatzversorgung mittragen, Fortbildungsteilnahme oft nicht als Dienstzeiten anrechnen, keine freigestellte (Betriebs-) Personalräte (SIE = 2) haben etc., verfügen tlw. nur über einen Personalkostenanteil von 55% der Gesamtkosten und befinden sich demgemäß **unter** diesem Entgelt-Durchschnittssatz und könnten alleine so schon in die Gewinnzone wirtschaften.

Das praktizierte Selbst-Ausbilden sowohl im Pflege- als auch Haus-/Küchenbereich durch die SIE ist ein signifikanter Garant gegen den Fachkräftemangel gerade in den betreuenden Berufen und stellt einen zukunftsweisenden Vorteil für die SIE dar. Der TVöD als Entlohnungsgrundlage ist in diesem Zusammenhang sicherlich eine attraktive Entscheidungshilfe Ausbildungsinteressierter zu Gunsten der SIE.

- g) Die Qualität der Leistungserbringung (zertifiziertes Qualitätsmanagement) ist ein wesentlicher Faktor der guten Gesamt-Belegungsquote von 94 – 95 % in Verbindung mit einer BewohnerInnen-Zufriedenheitsquote von ebenfalls guten 94% (2012).

- h) Wirtschaftsdaten: Das Wirtschaftsergebnis 2012 liegt bei T€ -1.563 und geht als Gesamt-Betriebs-Ergebnis zum Ausgleich in den städtischen Haushalt ein. Eine insolvenzrechtliche Gefahr für die SIE besteht aus eigenem Wirtschaften heraus nicht, da die SIE keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen sondern ein integraler Bestandteil der HL-Stadtverwaltung sind.
- i) Kostenstruktur: Im Wesentlichen beruhen die Kostensteigerungen im 2012er Ergebnis (welches das bisher negativste ist) aus außerplanmäßigen Personalkosten und dem überplanmäßig hohen Tarifabschluss (der für die SIE nicht beeinflussbar ist). Bei den Materialkosten führte der überdurchschnittlich lange Winter zu T€ 120 höheren Energiekosten als eingeplant.

Abgerechnete Bettentage nach Pflegestufen					2012/2011	2012/2011
Pflegestufe	2011	2012	2012	2012	Differenz	Differenz
			SIE	Geronto	abs.	%
AH	2.549	2.278	2.278	0	-271	-11,9
0	14.418	14.585	14.585	0	167	1,1
1	94.088	94.328	89.048	5.280	240	0,3
2	79.917	84.686	79.333	5.353	4.769	5,6
3	38.918	34.593	30.986	3.607	-4.325	-12,5
3+	2.153	1.538	1.538	0	-615	-40
Pflege (ohne AH)	227.118	229.730	215.490	14.240	236	0,1
Gesamt	228.843	232.008	217.768	14.240	-35	0

- j) Die 2011 erfolgreich eingeführte Kurzzeitpflege hilft, die Gesamt-Auslastung trotz des hohen Konkurrenzdruckes in der Region und in den Entgelten, die sich bei den SIE im oberen Marktsegment bewegen, hoch zu halten. Es ist nachweislich ein deutlich erhöhter Verwaltungs-Aufwand durch die erforderlichen Aufnahmeprozesse, die Pflegedokumentation und die Abrechnung bei geringster Verweildauer ggü. Langzeitbewohnern, festzustellen. Betriebswirtschaftlich ist dieser Aufwand jedoch gerechtfertigt, da rund 50% dieser Menschen im Anschluss in ein Dauerpflegeverhältnis aufgenommen werden. Der Bettentageanteil der Kurzzeitpflege gemessen an den Gesamtbettentagen liegt 2012 bei rund 1,6% mit weiterhin steigender Tendenz.

Ausblick: Worst-case Start-Punkt, IST und Plan stellen sich wie folgt dar:

Summen in T€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prognose Gutachter Roland Berger (06/2011)		- 1.779	- 2.162	- 2.552	- 2.552	- 2.552
Ergebnis/ letzte Hochrechnung (07/2013):	- 1.302	- 1.563	- 992			
WiPlan 2013 (Stand 10/2012)			- 917	- 690	- 590	- 570
WiPlan 2014 (Stand 10/2013)			- 877	-815	-815	-815

- k) Finanzierung: Parallel zu diesem Bericht ist die Vorlage „Wirtschaftsplan der SIE 2014“ als VO/2013/00954 im Verfahren, in der die monetären Auswirkungen in 2014 der im folgenden beschriebenen Entgelt-Verhandlungserfolge dargelegt werden:

___ Für die Leistungskomponenten Pflege, Unterkunft und Verpflegung wurden neue Vergütungssätze sowohl für den allgemeinen Pflegebereich als auch für die offene gerontopsychiatrische Abteilung zum 01.10.2013 vereinbart:

- i) allgemeiner Pflegebereich: Die vereinbarten Pflegeentgelte je Bett und Tag (mit der Bandbreite über alle Häuser) betragen nach Pflegestufen:
- Pflegestufe 0 : € 66,76 bis 68,19
 - Pflegestufe 1: € 84,96 bis 85,34
 - Pflegestufe 2: € 98,25 bis 99,76
 - Pflegestufe 3: € 112,28 bis 113,98
 - Pflegestufe 3+ € 124,22 bis 125,80
 - Altenheim € 57,99 bis 59,17
- Darin enthalten sind jeweils die Kosten für Unterkunft und Verpflegung i.H.v. € 23,97 bis 24,86.
- ii) Gerontopsychiatrische Abteilung SIE Am Behnckenhof: Die vereinbarten Pflegeentgelte je Bett und Tag betragen nach Pflegestufen:
- Pflegestufe 1: € 90,78
 - Pflegestufe 2: € 105,60
 - Pflegestufe 3 : € 121,28
 - Pflegestufe 3+ € 133,38

In diesen Pflegesätzen enthalten sind jeweils die Kosten für Unterkunft und Verpflegung i.H.v. € 23,75.

Bei den SIE sind dies somit „all inclusive“ Entgelte für die BewohnerInnen, es gibt keine darüber hinausgehenden „versteckten“ Entgeltkomponenten. **Neu ab Oktober 2013** wird die im Rahmen der jüngsten Entgeltverhandlungen vorgegebene Individualisierung der Entgelte über die 8 Normalpflege- und die 1 Geronto-Einrichtung/en sein, die die SIE als letzter Anbieter in Lübeck nun umsetzen müssen. **D.h., dass jede Einrichtung eigene Entgelte auf der Basis ihrer individuellen Kostenstruktur haben wird.** Neben den gebäudebezogenen Kosten sind dies die Personalkosten, die durchaus große Varianzen in den Häusern untereinander dadurch aufweisen, inwieweit z.B. überproportional langjährige (noch aus der BAT-Zeit übergeleitete) MitarbeiterInnen in einem Haus tätig sind. Zum ggfs. erforderlichen Ausgleichen aus strategischen Kosten-Ausgleichs-Überlegungen heraus könnten dann Personalumsetzungen zwischen den Häusern erfolgen.

Somit wird es nun einen SIE-internen Wettbewerb auch nach dem jeweils aufzurufenden Entgelt, geben, nicht nur nach dem Standort. Denn: In den Stadtteilen mit SIE-Einrichtungen kommt die Belegung der BewohnerInnen üblicherweise aus dem jeweiligen Stadtteil heraus. Entweder weil diese dort selbst wohnten oder weil die sie nun betreuenden Angehörigen dort aktuell wohnen und die Nähe haben möchten. Dieser Umstand ist überwiegend nicht für das Objekt „Am Behnckenhof“ gegeben.

Strategische Komponente dabei: Im Rahmen von Entgeltverhandlungen ist zum Einen auf die zumindest kostendeckende Entgelthöhe zu achten. Bei Einrichtungen wie den SIE jedoch, deren von den zu Pflegenden (und auch vom „Sozialhilfeträger“) zu erbringenden Pflegeentgelte sich am oberen regionalen Marktrand bewegen ist zum Anderen bei der zu beantragenden Entgelthöhe auch klar zu bedenken und abzuwägen, dass eine sehr gute Auslastung (wie bei den SIE) dann nicht darunter leidet. Und man somit in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommt. Auf diesen wichtigen Umstand wies auch schon das RBSC-Gutachten hin.

Exkurs: Durch bundeslandspezifische Vorgaben setzen die entgeltverhandlungsführenden Pflegekassen die Pflegeheimbetreiber in einem weiteren Punkt (neben dem Personalkostendurchschnittssatz) unter wirtschaftlichen Druck: sie gehen in S-H von

einer 96%igen Belegungs-Auslastung (SIE IST: rd. 94% über alles) in der angesetzten Erstattungshöhe aus. Somit muss ein Betreiber auf diesen Differenzbetrag (bei den SIE sind dies ca. 2%-Punkte auf die Materialkosten) von vornherein verzichten.

2) Maßnahmen

In der **Anlage 3** sind in den beiden Kategorien „Erlösseite (der Gewinn- und Verlustrechnung - GuV)“ und „Aufwandsseite (der GuV)“ zusammenfassend alle Maßnahmen erfasst, kurz beschrieben und mit ihren – sofern zutreffend – jeweiligen monetären Auswirkungen im jeweilig anfallenden Wirtschaftsjahr dargestellt. Daraus ergeben sich auch die Klassifizierungen nach „kurzfristig“ und „mittelfristig“. Es sind diejenigen Maßnahmen der SIE, die – ausgehend von der Roland Berger Begutachtung im Frühjahr 2011 - der Bürgerschaft im November 2011 als Grundlage des Beschlusses zum derzeitigen Sanierungsauftrag vorlagen und darüber hinaus diejenigen, die im Verlauf der bisherigen Sanierungsarbeit neu erarbeitet wurden (als „neu“ dort gekennzeichnet). Es sind die ursprünglichen monetären Erwartungen („Plan“), die neuen („Plan neu“) aber auch die eingetretenen Effekte (**fett** hervorgehoben) - sofern aus der Buchhaltung heraus eindeutig zuord- und somit berechenbar, beziffert. Positiv sind dabei Kosten-Einsparungen/Erlös-Steigerungen, negativ die eingetretenen Verschlechterungen dargestellt.

Dem für die SIE zuständigen Ausschuss für Soziales wurde zum jeweiligen Sanierungsforgang in jeder Sitzung berichtet.

In der **Anlage 4** sind diese Maßnahmen im Einzelnen und detailliert beschrieben (bei gleicher Systematik) wie in Anlage 3 um die Folgerungen (siehe unten Nr. 5) daraus nachvollziehbarer zu machen.

Die effektivsten Maßnahmen, da von **struktureller und damit nachhaltiger** Natur, sind:

- a) die **Entgeltverhandlungen** mit den Pflegekassen, die in 2011 nach einigen Jahren des Nicht-Verhandelns/Erhöhens erfolgreich mit Wirkung zum 01.08.2011 geführt wurden und die für 2013 (mit Wirkung im Oktober) erneut aufgenommen wurden, um den insgesamt gestiegenen Kosten folgend zu angepassten Entgelten der BewohnerInnen für die zu erbringenden Leistungen zu gelangen. Dabei sind auf Kostengrößen von heute die Entwicklungen in die Zukunft für die jeweilige Vertragslaufzeit auf der Grundlage von i.d.R. Bundesland-Durchschnittskosten zu verhandeln.
- b) Die Einführung der **Kurzzeitpflege** in 2011 zur Kundenbindung.
- c) Die **Ausweitung der Geronto-Psychiatrischen-Abteilung** um 1 weitere auf nun 3 Etagen in der SIE am Behnckenhof (mit somit 64 Plätzen) seit dem 01.04.2013, die ihre monetäre Wirkung in Form eines ausgeglichenen Deckungsbeitrages an diesem Standort aber erst bei einer Belegung > 90% (derzeit rund 65%) - und damit wohl wirksam im Laufe des Jahres 2015 - entfalten kann.
- d) Die erstmalige Einführung der Entgeltgruppe 1 (EG 1) im Haus-/Küchenbereich für **„einfachste Reinigungsleistungen“** zum Wirtschaftsjahr 2013 mit deren Umsetzung nicht nur die Arbeits-Ablauf- Organisation in den Häusern strukturell verändert wurde sondern auch die Art der tatsächlichen Aufgabenerfüllung verändert wurde.

Allerdings ist im Laufe der letzten knapp zwei Jahre klar ersichtlich geworden, dass das der Stabsstelle vorgegebene Ziel, eine „schwarze“ oder gar nur „rote“ 0€ im Sinne von „zukünftiger Unterdeckung“ bei den SIE zu erreichen solange nicht erreicht werden kann, solange die geltende bundesgesetzliche Vorgabe, die tarifvertraglichen Personalkosten nur im Rahmen eines bundeslanddurchschnittlichen Satzes zu vergüten, beibehalten wird.

Das Gutachten von RBSC hat ohne Gegensteuerungsmaßnahmen ein Defizitentwicklung ab 2014 in Höhe von 2,6 Mio. € jährlich prognostiziert. **Die eingeleiteten Maßnahmen haben diese Kostenentwicklung abmildern können. Mittelfristig muss aber davon ausgegangen werden, dass ein jährliches Defizit von bis zu 800 T € entsteht, so wie es auch der (parallel den Gremien vorliegende) Wirtschaftsplan 2014 der SIE in der Anlage 7 darstellt. Es erscheint sehr schwierig zu werden zu verhindern, dass die SIE dauerdefizitär arbeiten.**

3) Exkurs: „Mitarbeiter Konzept SIE 2025“

Mit SIE-MitarbeiterInnen aller Tätigkeitsgruppen wurde im 1. Halbjahr 2013 eine Zukunftsvision für die SIE im Jahre 2025 entwickelt, die für die weiteren Beratungen in den Gremien der Hansestadt Lübeck über die Zukunftsfähigkeit der SIE einen ergänzenden Diskussionsbeitrag liefern soll. Eine Art Zielmarke, eine Zielrichtung wie sich die SIE aus MitarbeiterInnen-Sicht entwickeln sollten bzw. könnten. Das Ziel-Jahr 2025 ist deshalb gewählt worden, da bis dorthin die HL-eigene Bevölkerungsprognose geht und somit eine belastbare statistische Datenmodellierung als Grundlage vorliegt. Dabei muss bedacht werden, dass mit der Alterung der Gesellschaft eine deutliche Steigerung der zu betreuenden Demenzerkrankten eintreten wird.

Ziel kommunaler Träger muss es sein, eine menschliche Pflege sicherzustellen und damit den Gemeinwohlaufgabe Rechnung zu tragen, dabei auch Druck auf den privaten Pflegemarkt auszuüben, eine menschenwürdige Betreuung aufrecht zu erhalten. Deshalb werden sich die SIE auch weiter verstärkt der Betreuung demenzerkrankter Pflegebedürftiger widmen.

Die Stabsstelle hat das Konzept moderierend, als mögliche Zielrichtung unter Würdigung des aktuellen Sanierungsdrucks für die MitarbeiterInnen zusammengefasst. Dabei wurde in 6 Sitzungen unter Beteiligung des SIE-Personalrats das als **Anlage 5** diesem Bericht beigefügte Konzept erarbeitet. Die MitarbeiterInnen der SIE sind durch diese Maßnahme zudem noch enger in die eigentliche Sanierung eingebunden worden und durch eigene Beteiligung dabei auf dem schwierigen Weg auch mitgenommen worden.

4) Folgerungen und mögliche weitere Schritte:

4.1: Grundsätzliche Folgerungen:

Die Sanierung der SIE verläuft konsequent im vorgegebenen Zeitrahmen, die Maßnahmen werden unter Einbindung des SIE-Personalrates mit jeweils fachlich zuständigen SIE-MitarbeiterInnen erarbeitet. Die als erfolgversprechend identifizierten Maßnahmen werden dann durch die operativ verantwortliche Leitung der SIE umgesetzt. Die MitarbeiterInnen, Verwaltungsleitung und Politik werden fortlaufend über den Sanierungsprozess informiert. Weitere Maßnahmenbereiche, wie aus Anlagen 3) und 4) ersichtlich, sind noch vertiefend aus der strategischen Sanierungssicht heraus zu untersuchen, zu hinterfragen und werden, soweit zutreffend, dann konzeptionell gestaltet. Denn bei einem Wirtschaftsbetrieb im Marktwettbewerb wie den SIE müsste eigentlich ein Jahresergebnis von zumindest einer schwarzen „0€“ erwirtschaftet werden. Dies scheint aber nur mittel- bis langfristig und bei umfangreichen strukturellen Veränderungen im Personalkörper und ergänzend mit Investitionen in die Art und Weise der angemieteten Gebäude, möglich zu sein. Dabei handelt es sich derzeit schwerpunktmäßig um alle diejenigen Aspekte, die sich aus den Gebäudesituationen (Sanierungsbedarfe, Brandschutzauflagen, energetische Modernisierungen, Mietverträge, Machbarkeit neuer Standorte, etc.) ergeben. Doch auch im personell-strukturellen Bereich müssen noch weitere Aspekte vertieft werden, so die Wiederaufnahme des Angebots zum früheren Ausscheiden (siehe Maßnahme Nr. 24) älterer MitarbeiterInnen; um strukturell durch Neueinstellungen nach günstigerem TVöD **zu geringeren Personalkosten zu kommen.**

Dieser Bericht stellt somit einen Zwischenstand der wirtschaftlichen Sanierung der SIE nach knapp 2 Jahren dar. Es sind konsequent weitere Anstrengungen zu unternehmen, um das vorgegebene Ziel eines ausgeglichenen Ergebnisses der SIE erreichen zu können.

4.2: Handlungsoptionen/Szenarien:

Im Nachfolgenden sind mögliche Grundsatz-Optionen angesprochen, zu denen sich im weiteren Verlauf des Sanierungsprozesses zu positionieren wäre.

4.2.1.: Fortführung bei konsequenter operativer und strategischer Optimierung

Die SIE verfolgen bereits aktuell aus ihrer kommunalen Verantwortung heraus eine starke soziale Aufgabenwahrnehmung im Sinne von „Gemeinwohlorientierung“ und „kommunaler Daseinsvorsorge“; folgt man dem Konzept „SIE 2025“ der MitarbeiterInnen der SIE (siehe Anlage 5), würde sich dieses noch weiter verstärken und die HL wäre weiterhin in der Lage, dieses sozialpolitische Handlungsfeld für ihre BewohnerInnen aktiv und mit eigenen Kräften auf ihrem Gebiet mit zu gestalten. Nicht nur über die personenbezogene Finanzierung.

Natürlich werden auch im weiteren Sanierungsverlauf – aber auch nach dessen formellen Ende - im „normalen“ Tagesgeschäft stetig Verbesserungen im operativen und strukturellen Arbeitsprozess vorgenommen werden. Dazu müssten aber auf jeden Fall sukzessive die erforderlichen Investitionen in die Gesamt-Gebäudekonstellation (Einrichtungen und Betreute Wohnanlagen) erfolgen. Dies umso wichtiger, als dies im nun eröffneten Preis-Wettbewerb der SIE-Einrichtungen auch untereinander zu erfolgen hat.

Eine konkrete Überprüfung einiger derzeitiger Standorte unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit sowie der sich anschließende Einstieg in das Überprüfen neuer Standorte mit dann optimiert konzipierten Einrichtungen (auf der Basis des heutigen Stands von Technik und Pflegeabläufen) sind daher die kommenden Schritte im weiteren Verlauf der Sanierung. Vorabstimmungen mit den jeweiligen Gebäudeeigentümern (HL 2.280.5 – Stiftungsverwaltung, GG Trave, Prelios) laufen bereits; der Einstieg in die dafür erforderlichen Fachbegutachtungen wird noch im Herbst 2013 erfolgen, sodass im Frühsommer 2014 bewertbare Ergebnisse als Grundlagen für eine Konzeption der IST-Standorte vorliegen werden.

Nach deren Aus- und Bewertung, dem Ziehen der sich ergebenden Folgerungen und dem Vorliegen erster Konzeptansätze wird den Gremien dazu berichtet werden können.

4.2.2.: Weitergehende strukturelle Personalmaßnahmen

Bei einem Anteil von rd. 70% der SIE-Gesamt-Kosten ist für Sanierungsmaßnahmen im Bereich der Kosten (Maßnahmen 13 bis 44) das Hauptaugenmerk auf die Personalkosten zu legen. Dies zudem, da sich die SIE im Wettbewerb um zu Pflegenden bewegen und die privatwirtschaftlichen Mitbewerber bis zu 15%-Punkte geringere Kosten in diesem Bereich haben. Maßnahmen in die Gebäude (wie oben beschrieben) sind für die Zukunftsfähigkeit der SIE zwar sehr wichtig, da damit jedoch nur ein viel geringerer Kostenanteil beeinflusst werden kann sind derartige Maßnahmen damit jedoch auch deutlich weniger wirksam in der angestrebten Reduzierung der Gesamtunterdeckung der SIE. Ausgehend von der geltenden Beschlusslage „Reduzierung des SIE-Zuschusses auf „0“€“ geht somit kein Weg an weitergehenden Veränderungen im Personalkörper über das bisherige Maß hinaus, vorbei.

Als Maßnahme 24 ist beschrieben, „Altersteilzeit im Blockmodell“ wieder in den SIE anzubieten um durch Neueinstellungen im dann günstigeren TVöD für die somit ausscheidenden älteren MitarbeiterInnen je Stelle zu strukturellen Einsparungen bei Aufrechterhaltung des bisherigen Leistungsspektrum, zu gelangen. Durch die zu bildenden Rückstellungen würde das Wirtschaftsjahr in dem die Maßnahme startet bilanziell außerordentlich belastet. Der Einstieg in diese Maßnahme würde daher erst nach der Beratung dieses Berichtes in der Bürgerschaft erfolgen.

Durch die IST-Altersstruktur der SIE wird dies aber auch bei einer vollumfänglichen Inanspruchnahme durch die Mitarbeiterschaft trotzdem nicht für das Zuschuss-Ergebnis „0.- €“ sorgen. Daher wäre parallel im Jahr 2014 mit den gebäudespezifischen Untersuchungsergebnissen und im Hinblick auf das Auslaufen erster Mietverträge in 2019/2020 auch das Schließen einzelner insgesamt unwirtschaftlicher Standorte unter Reduzierung somit auch der Gesamt-Betten- als auch Mitarbeiteranzahl, intensiv zu prüfen. Dies unter Beachtung der in 4.2.4. beschriebenen Bedingungen.

4.2.3. Privatisierung

Ausgehend von den HL-Haushaltserlassen 2012 und 2013 des Innenministers ist auch die Option „Privatisierung“ zu betrachten und ggfs. vertiefend zu prüfen.

Das „Privatisierungsobjekt SIE“ umfasst nur den Betrieb von angemieteten Gebäuden als Pflegeeinrichtungen. Zwei der 8 überwiegend alten Gebäude sind im Eigentum von privatwirtschaftlichen Vermietern, darunter aber auch dasjenige, das das größte strukturelle Defizit auf Grund seiner inneren Struktur (gebaut für 4-Bett u 2-Bett-Zimmer-Nutzung, IST: 2- und 1-Bettzimmer!), Bausubstanz und wenig nachgefragter Lage für die SIE beisteuert – Am Behnckenhof. Die anderen 6 sind im Eigentum gemeinnütziger, von der HL verwalteter Stiftungen (Bereich 2.280.5).

Es wäre nach einer Beschlussfassung der Bürgerschaft hierüber mit den Vorbereitungen für ein Markterkundungsverfahren zu beginnen: Budgetierung/Einstellen von Mitteln, Gründung Projektteam intern + Vorbereitung für externe Unterstützung incl. Kostentragung dafür, exakte Aufbereitung/Darstellung des Veräußerungsgegenstandes mit u.a. den Inhalten: Steuern, Gemeinnützigkeitsbeschränkungen, Personalrecht/Tarifvertragsrecht, Kommunalrecht, Umwandlungsrecht, Gesellschaftsrecht, Betriebswirtschaft, Erarbeiten einer Einzel- als auch Paketlösung, ggfs. Aufnahme von Tarifverhandlungen zum dann anstehenden Betriebsübergang (Sicherungstarifvertrag o. ä.) etc..

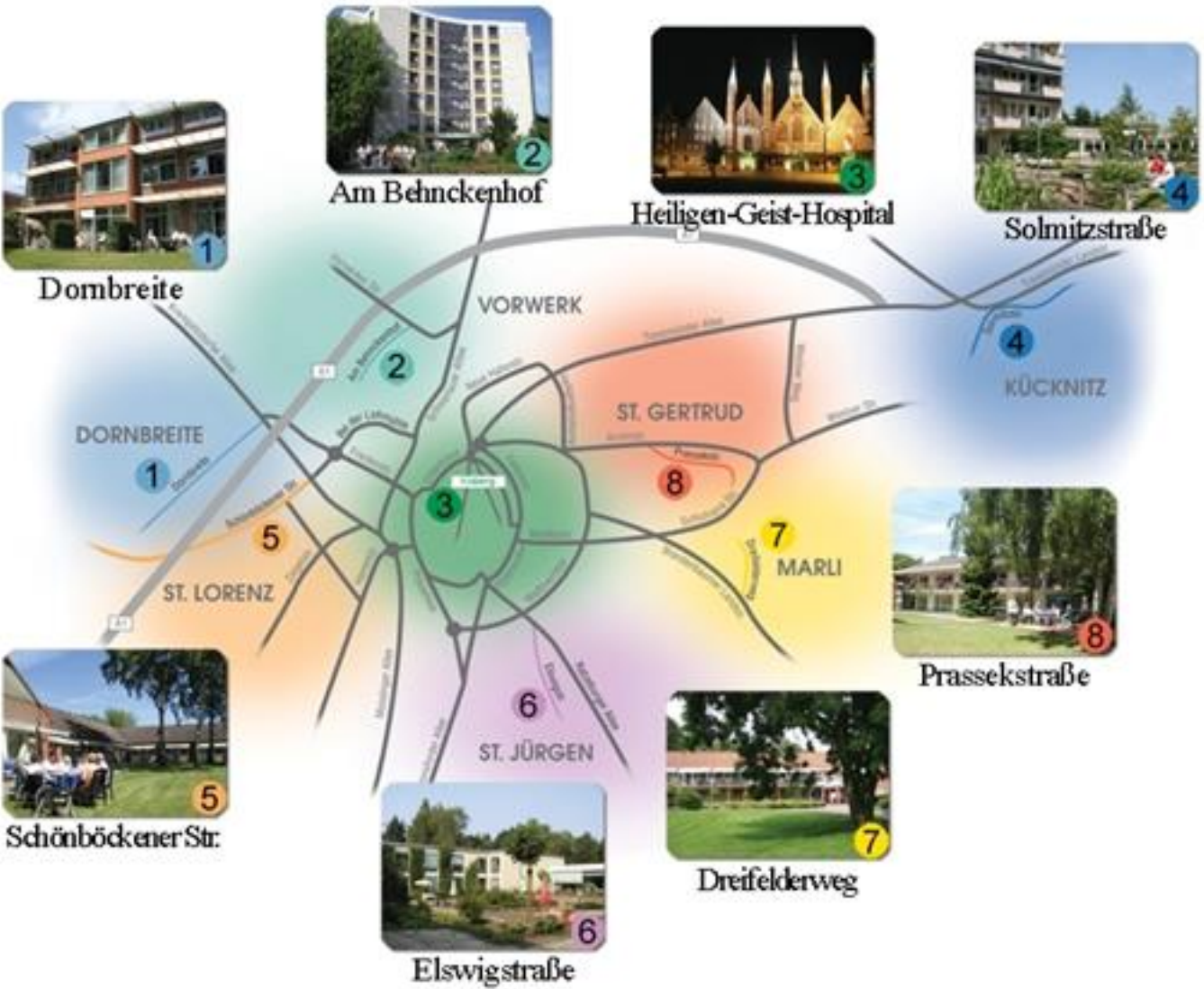
Das Ergebnis einer Markterkundung würde dann der Bürgerschaft als Grundlage eines eigentlichen Privatisierungsbeschlusses vorgelegt werden.

4.2.4.: Beenden der Aufgabe, sukzessives Einstellen des Betriebs

Bevor eine derartige finale Beschlussfassung „Einstellen des Betriebes“ gefasst würde, sollte ein Privatisierungsverfahren vorgeschaltet werden um auch alle Optionen verlässlich abgeprüft zu haben. Bei negativem Marktinteresse wäre dann ggfs. eine sukzessive Abwicklung der SIE im evtl. noch anzupassenden Rhythmus z.B. der ersten auslaufenden Mietverträge ab dem 01.07.2019 eine Beschlussoption.

Dies ergibt sich vor allem aus der beschlossenen und aktuell noch immer gültigen Sanierungs-Vorgabe des Erreichens eines „ausgeglichene Wirtschaftsergebnisses“.

Im Rahmen der Abwicklung der SIE wären dann zum Einen die vertraglichen Rechte der BewohnerInnen (vereinbarter Pflegeplatz etc.) zu beachten und in Einklang zu bringen mit den Mietvertragslaufzeiten der Einrichtungen unter konsequenter Würdigung der arbeitsrechtlichen Situation der SIE-MitarbeiterInnen, die für die Erbringung der vertraglich geschuldeten Leistungen natürlich erforderlich sind. Auf die detaillierte Darstellung solch eines Prozesses wird zum jetzigen Zeitpunkt verzichtet.



Einsparungen sind
positiv,
Verschlechterungen
"-" dargestellt!

FB 2 - Stabsstelle "Sanierung SIE"

'Anlage 3: "Übersicht der SIE-Sanierungsmaßnahmen"

Effekte im Ursprung bezogen auf 2011: aktuelle Effekte bezogen auf 2013:

Maßnahmen A) 1-2 Jahre		Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Ursprungsplan:					Status	
				Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt		Ergebniseffekt
B) >3 Jahre										
Erlösseite:		lfd. Nr.		2011	2012	2013	2014	2015	2016	
1.	Verhandlungen mit den Pflegekassen 2011	1. A) Steigerung der Entgelte um ca € 3,- pro BT	-Erfolgreich abgeschlossen, Erhöhung der Entgelte zwischen 2,91 Euro(Stufe 3) und 3,90 Euro (Stufe 1) pro Tag/BewohnerIn	200	400	250				
	Verhandlungen mit den Pflegekassen 2013	2. Neu: Möglichst hohe Kostendeckung erreichen!	IST:	180	460		Plan neu: 200	700	400	Verhandlungen mit Wirkung 01.10.2013 sind abgeschlossen, rd. +4% konnten erzielt werden.
		3. NEU: Nachgewiesene MRE-Mehrkosten im Pflegesatz geltend machen								konnte in den Verhandlungen 2013 extra nicht erreicht werden.Ist jedoch in den IST-Sachkosten "Material" mit eingepreist.
2.	Auslastungsoptimierung durch Einführung der Kurzzeitpflege = verweilen < 29 Tage (ab 08/2011)	4. A) 1% (Gesamt-) Auslastungssteigerung gegenüber 2010	-Gesamtauslastung 2010= 92,9%, 1%ige Auslastungssteigerung entsprechen rd. +200 T€ Umsatzsteigerung. Aber: bei Kurzzeitpflege ist nachweislich ein deutlich erhöhter Verw-Aufwand fest zu stellen!	40	80	100	110	120		Auslastung gesamt 2011: 94,06% 2012: 94,04; davon 2012 rd. 1,6%-Punkte kurzzeitig.
	und Ausweitung der Gerontoabteilung in der SIE Am Behnckenhof	5. B) Ausweitung des Geronto-Angebotes in der SIE Am Behnckenhof	-Erhöhung der Kapazität von 44 auf 64; verbunden mit Investitionen von rd.T€ 18			10	20	30	40	Zum 21.03.13 ist die 3. Etage "offene Geronto" Am Behnckenhof (20 Plätze) formell in Betrieb gegangen. (Auslastung 2010: 76,8%, 2011: 86,7%, 2012: 88,7%). Da hierbei bei VOLL-Belegung ein fast ausgeglichener DB erreicht werden kann, könnte eine spätere 4. Etage bei Bedarf angedacht werden..
		6. B) -Ausweitung des Geronto-Angebotes auf andere Einrichtungen	-Standort-Alternative: Schönböckener Straße' mit Investitionen verbunden, Bewertung mit Unsicherheiten behaftet / Grundsätzlich gilt= 1%ige Auslastungssteigerung entsprechen rd. +200 T€ Umsatzsteigerung							Wurde zu Gunsten der Stärkung des bestehenden Konzeptes Am Behnckenhof, organisatorischer Vorteile sowie geringerer Umbaukosten und der langfristigen Verfügbarkeit des Gebäudes, verworfen.
	neu: Einführung Tagespflege, insb. am Behnckenhof	7. Auslastungssteigerung								Wurde auf Grund der hohen eigenen Personalkosten sowie der ungenügenden Fahrtkosten-Erstattung als Eigenleistung verworfen. Der kooperative Ansatz wird weiterverfolgt.
	Neu: Ausrichtung Marketing explizit auf eigene Stärken hin	8. zielgerichtete Auslastungssteigerung durch Fokus auf z.B.: Geronto, eigene Küchen, Inklusiv-Preise, Mobilisierungs Therapie ...			20					Keine Erhöhung des Marketingbudgets dabei, in 2012 sogar -20T€ ggü. Plan.

Maßnahmen A) 1-2 Jahre	Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Ursprungsplan:						Status
			Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	
B) >3 Jahre			2011	2012	2013	2014	2015	2016	
3.	Erhöhung des Betreuungsentgeltes für das Betreute Wohnen sowie Anpassung der Entgelte für Mittagstisch etc.	A) Erhöhung der Entgelte <p>9. -Stationärer Mittagstisch und Personalverpflegung etc = Umsetzung ab Juni 2011 und Jan 2012</p> <p>10. -Betreutes Wohnen = Umsetzung ab Jan 2012 von Einzelpersonen € 84,36 auf € 95,- / Zweipersonhaushalte € 126,80 auf € 142,-. -Das Betreute Wohnen sind mit öffentlichen Mittel geförderten Wohnungen, die überwiegend nur mit einem Wohnberechtigungsschein bezogen werden dürfen (die Renten der BewohnerInnen dürfen gemäß §§ 8 und 88d Wohnungsbindungsgesetz eine gewisse Höhe nicht übersteigen). Die geplanten Anpassungen bis zum Jahr 2015 sind daher die Obergrenze (von rd. 85€ auf 100,-€ p.P. innerhalb von 4 Jahren).</p>	10	50	50				1) Personalverpflegung: zum 01.04.12 auf 4,00€ (unter Mitbestimmung) 2) Bewohn: zum 01.06.12 auf 5,00€. BetrWohn: Erhöhung zum 01.05.2012: Einzelp. auf 90€, Doppelp. auf 135€ und damit erstmals kostendeckend. 3) Neu: voller Kostenbeitrag Angehörigen-Essen: erfolgte zum 01.01.12. Eine weitere Erhöhung bei der Personalverpflegung ist nicht angedacht da überwiegend MA mit kleinen und mittleren Einkommen sowie in Teilzeit bei den SIE beschäftigt sind.
		B) Erhöhung der Entgelte <p>11. Jeweils zum Jahresbeginn 2013, 2014, 2015: moderate Anpassung im Verpflegungsbereich und betreutes Wohnen= von Einzelpersonen € 95,- auf € 97,50 (100€) / Zweipersonhaushalte € 142,- auf € 145,70 (150€)</p>							Eine nächste Erhöhung "Mittagstisch" ist derzeit nicht angedacht, da in 2012 ein Wegbleiben von Bewohnern des Betreuten Wohnens vom Mittagstisch auf Grund der beiden Erhöhungen (Essen + Betreuung) festgestellt worden ist. Diese Maßnahme ist nicht beliebig ausweitbar und hat Ihre Grenzen für den Moment erreicht.
	Neu: Ausweitung Betreutes Wohnen Solmitzstrasse, dabei auch Realisierungsprüfung "Urlaubspflege-Hotel"	12. neues Gebäude mit 75 bis 100 WE auf benachbartem HL Grundstück zur SIE.							In Umsetzungsprüfung. Aber: nach einem Grundsatzbeschluss ist eine gut 2-jährige Wartezeit auf das notwendige B-Planverfahren realistisch! Für SIE dann mit direkten Erlösen aus Betreuungsgeld und Mittagstisch sowie Kundenbindung positiv.
<u>Summe Erlösseite IST:</u>			230	530					Hier die realisierten Verbesserungen
<u>Summe Erlösseite Plan neu:</u>			250	530	310	830	550	40	

*) variabler Pers.-und Sachaufwand im Verhältnis zum Ertrag (langjähriges Mittel)

Maßnahmen A) 1-2 Jahre	Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Effekte im Ursprung bezogen auf 2011:		aktuelle Effekte bezogen auf 2013:					Einsparungen sind positiv, Verschlechterungen "-" dargestellt!	Status
			Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt			
B) >3 Jahre			2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Aufwandsseite:	lfd. Nr.										
4.	Kostensenkung im Verpflegungsbereich durch...	13. A) Suche von Kooperationspartnern bzgl. des gemeinsamen Einkaufs	-Überprüfungen laufen, Anpassung des durchschnittlichen Lebensmittel-Aufwandes, eine Klärung mit den angeschobenen evtl. Kooperationspartnern steht noch aus (z.B. SANA, UKSH, Diakonie)	0	10						Die SIE schreiben als städt. Bereich die Leistungen aus, wo passend auch im HL-Verbund; damit sind sie günstiger als mit derartigen Kooperationspartnern, zumal die Schnittmengen nur sehr gering waren. Die Standards werden ständig überprüft, der Lebensmitteleinsatz in den Einrichtungen ist budgetiert.
		14. A) Überprüfung des Standards Verpflegungskonzept auf Einsparmöglichkeiten bei Beibehaltung der Qualität									
		15. A) Zusatz-Bü-Auftrag "Prüfen Einführen kultursensibles Essen"									
		16. B) Erweiterung der Ausschreibungsartikel	-evtl. freiwerdendes Personal auf andere Fachbereiche umsetzen (*) - Der Personalrat sieht diesen Punkt kritisch, hierzu werden gesonderte Mitbestimmungsverfahren eingefordert (§ 52 MBG)								Ist seit Jahren Teil der Pflegephilosophie, verursacht aber praktisch höhere, nicht refinanzierte Kosten durch Mindermengeneffekte! Die SIE schreiben alles das aus, was ausschreibungspflichtig ist Im Bestand müssten dann 2 Küchen dazu angepasst werden; es wäre ein Mehreinsatz von Personal (ca. + 14 Stellen zu 35T€) ggü. heute erforderlich, die Verteilung etc. sicherzustellen. Darüber hinaus Invest in Fahrdienst, Kfz, Transportbehälter. Neue Private bauen aus Qualitätsgründen heute sehr oft wieder mit eigenen Küchen! Kosten: die so fällige USt-Belastung (SIE nicht Vorsteuerabzugsfähig) von Lieferungen überträte die Einsparungen von eigenem Küchenpersonal. Qualität: Eigene Küchen gewinnen auch bei Privaten wieder Zuspruch als positives Leistungsmerkmal!
		17. B) Prüfung auf Umstellung auf eine Zentralküche									
		18. B) Prüfung neuer Küchenkonzepte (z.B. Versorgung durch Dritte)									
5.	Reduktion der ...	19. A) Kostensenkung durch Übertragung der Reinigungsleistungen an die GHl	-Gespräche mit der GHl laufen -ggf. Einsatz anderer Reinigungs- und Desinfektionsmittel - Zahlen der Prüfung des Einsatzes von neuen Reinigungs- und Desinfektionsmittel liegen noch nicht vor	0	45						Wurde geprüft, auf Grund gleicher Tarifstruktur aber unwirtschaftlich durch nötigen GHl-VerwKosten-Aufschlag und erhöhter SIE-Koordinationsbedarfe im Betrieb und Abrechnung.
		20. B) Kostensenkung durch Fremdvergabe von Reinigungsleistungen				67	126	126			1 Pilotvergabe ergab höhere Kosten als bei Selbstreinigung mit eigenen Kräften! Daher verworfen.
		21. B Trennung von "einfachsten" und "einfachen" Reinigungstätigkeiten	-Einsparung durch Personaleinsatz in EG 1 (vorher EG 2+2Ü)			80	120	130	130		Wurde zum 01.01.2013 in 1er Phase mit Plan 10 Vollzeit-Stellen (= -100T€) eingeführt, wovon in 06/2013 8,5 Stellen umgesetzt werden konnten. 2. Phase soll mit WiPlan.2014 starten, mit 2,5 bis zu 6 Stellen.
		22. B) Umstellung auf Mietwäsche (Flachwäsche, Dienstkleidung) wenn kostengünstiger									Ein wirtschaftlicher Vorteil für die SIE ist nicht erkennbar
31.	=										

Ifd. Nr.	Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Effekte im Ursprung bezogen auf 2011:		aktuelle Effekte bezogen auf 2013:			Einsparungen sind positiv, Verschlechterungen "-" dargestellt!	Status	
			Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt			Ergebniseffekt
			2011	2012	2013	2014	2015			2016
... Pflege- und Reinigungskosten (Personalaufwand) / Wäschereinigung und Wäscheversorgung (Sachaufwand)	23. B) Einstellung von Servicekräften nach EG 1 oder 2 zur Durchführung von pflegefremden Tätigkeiten	-Absenkung der Personalkosten / Kostenreduzierung Personal							Liegt vorerst auf Eis, bevor nicht andere strukturelle Personalmaßnahmen für geänderte, flexiblere Organisationsabläufe gesorgt haben.	
	24. B) Personal: Zahlung von Abfindungen bzw. Wiederaufnahme der Altersteilzeit für ältere MitarbeiterInnen								Die natürliche Alters-Fluktuation in den SIE ist minimal. Daher sollten monetäre Anreize zum vorzeitigen Ausscheiden gegeben werden, um bei 75% Personalkostenanteil jüngere und somit günstigere Kräfte z.B. von den eigenen Azubis, dann einzustellen.	
	25. Abbau von Verwaltungsstellen	längere Unterbrechung der Nachbesetzung freierwerdender Stellen		-32	80	30	30	30	1 Stelle EG8 für 1,5 Jahr nicht wiederbesetzt (= 50 T€), 1 Stelle EG11 dauerhaft nicht wiederzubesetzen bei Gegenrechnung Abfindung, 1 Stelle EG11 in 2013 für 8 Monate (= 50T€) nicht wiederbesetzt. PersR hat für Sanierung +1 EG3 freigestellt bekommen = -40T€	
	26. neu: Zurückführung der Personalsachbearbeitung an den POS	Eine neue Maßnahme, um umfassend alle SIE-Leistungsbereiche auf Einsparpotenziale im Rahmen der bestehenden Rahmenbedingungen hin überprüft zu haben							Maßnahme ist noch nicht zuende geprüft	
	27. Hausmeisterpool								Es läuft Prüfung der Gesamteinbindung in den HL-Hausmeisterpool.	
	28. Günstigere Müllentsorgung								Ist für den kostenpflichtigen Gewerbe-/Sondermüllanteil ausschreibungs pflichtig und damit jeweils vom Stichtagspreis abhängig. Die SIE haben derzeit keine Kosten daraus.	
6. Reduktion der Kosten im Bereich der Wäscheversorgung durch Verhandlungen mit dem derzeitigen durch Vertrag gebundenen Geschäftspartner (Ausschreibung)	29. A) Verhandlungen sofortiger Rabattgewährung auf die Ausschreibungspreise 30. A) Erarbeitung der Leistungsbeschreibungen für eine Ausschreibung "Wäscheversorgung" nach neuen Kriterien 31. A) Prüfung der Umstellung auf Leasing von Flachwäsche, Dienstkleidung 22.	-Bewertungen von Roland Berger, Zahlen der Prüfung Umstellung auf Mietwäsche liegen noch nicht vor	2	22	80	80	73		Wäscherei-Leistungen unterliegen der Ausschreibungspflicht, zum 01.12.2012 wurde neuer Anbieter gefunden, der bei besserer Qualität um 80T€ günstiger als bisher, war.	
7. Reduktion Energiekosten	32. A) Energiekostenreduzierung durch Wärmedämmung	Wärmedämmung aller Häuser unter Federführung der Vermieter -weiterer Auftrag an die Stadtwerke (Energieberatung)	0	70					Für AB ist Konzept durch Prelios in Erarbeitung. Für die "auffälligsten" anderen Häuser in Vorbereitung.	
	33. B) Energiekostenreduzierung Wärmedämmung	-Aufforderung zur Kostenermittlung der Wärmedämmung aller Häuser unter Federführung der Vermieter / Einrichtungen mit den höchsten Medienkosten je Quadratmetern: Elswigstraße / Am Behnckenhof / Schönböckener Straße							Wärmegutachten (und damit Maßnahmen) liegt vor für die PRS, für AB kurz vor Fertigstellung; für ELS als nächstes nötig! Evtl. Kostensteigerungen durch neue Brandschutzvorgaben erwartet!	

Maßnahmen A) 1-2 Jahre	Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Effekte im Ursprung bezogen auf 2011:		aktuelle Effekte bezogen auf 2013:			Einsparungen sind positiv, Verschlechterungen "-" dargestellt!	Status
			Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt		
B) >3 Jahre			2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Aufwandsseite:	lfd. Nr.								
	34.	B) -Prüfung durch das RA, ob durch Wegfall der Geschäftsgrundlage der SIE AB der Mietvertrag vorzeitig gekündigt werden kann ggf. Prüfung Abfindungszahlung / "Abwicklung der SIE Am Behnckenhof (Schließung)"	- Der Personalrat sieht diese Maßnahme kritisch; mögl. im Zusammenhang mit Neubau, da dann keine pers. Maßnahmen nötig - Mietlaufzeit bis 2027, Miete inkl. Wegfall der Energiekosten, ohne Therapietrakt (vermietet an Bäderbetrieb) / Miete SIE Am Behnckenhof = 465T€ + 251T€ Nebenkosten p.a.						Die Miete müsste bis zum ordentlichen Kündigungszeitpunkt weitergezahlt werden, da weder die Einstellung des Betriebs noch der Wegfall der Geschäftsgrundlage eine vorzeitige Beendigung des Mietverhältnisses ermöglichen
	35.	B) Prüfung Neubau und Erweiterung	-Demografischer Wandel: Zahl der 85j. EinwohnerInnen steigt ab dem Jahr 2020						Erweiterung des Betr/Wohnen für SIE Sol in Bearbeitung (s.Nr.12.), als Heim-Neubauten für weitere Standorte in oberflächlicher Prüfung jedoch von Grundsatzentscheidung "Fortführung SIE" abhängig, bevor erhebliche Planungskosten ausgelöst werden
8.	36.	Räumliche / Strukturelle Änderungen Am Behnckenhof A) Umwidmung einer Etage in StudentInnenwohnungen	Rechtliche Prüfung "SIE als gewerbliche Untervermieterin" steht noch aus. Keine hohen Investitionen erforderlich. Mietkostenreduzierung (ca. € 350,- pro WG Einnahme Warmmiete)						<u>Nicht realisierbar</u> : Gespräche der Wohnungswirtschaft mit den Studentenvertretungen ergaben kein Interesse an diesem Stadtteil. Darüberhinaus erlaubt die Gemeinnützigkeitssatzung der SIE keine Vermietung an Dritte und eine tatsächlich einträgliche Miete wäre gut 2fach über dem Marktpreis.
	37.	B) Umzug der Zentralverwaltung aus der Wattstraße in die SIE Am Behnckenhof, Umbau der Zentralverwaltung Wattstr. in BewohnerInnenzimmer	-Auslastungssteigerung in der SIE Dreifelderweg, Nutzung der Räumlichkeiten in der SIE Am Behnckenhof (Nutzung der Leerstände als Büroräume)/ Kostenermittlung durch die Vermieter (Stiftungsverwaltung, Prelios), Maßnahme mit Investitionen verbunden						Nur realisierbar, wenn der bisherige Verwaltungsbau abgerissen werden kann und durch einen geeigneten Pflege-NEU-Anbau ersetzt wird. Für ein Zukunftsszenario dann aber ein sinnvoller Weg!
	38.	B) Umwidmung der SIE (oder 1 Etage) Am Behnckenhof in eine betreute Wohnanlage unter Beibehaltung des Geronto- Wohnbereiches	-Berücksichtigung des Konzeptes Leben und Wohnen im Alter, Kostendeckende Bewirtschaftung -Bindung der MieterInnen an die Einrichtung, dadurch eine Auslastungssicherung						<u>Nicht realisierbar</u> : die tatsächlich aufzurufende Miete wäre gut 2fach über dem Marktpreis an einem unattraktiven Standort.
	39.	B) Nutzung der oberen Etagen der SIE Am Behnckenhof durch die Kernverwaltung	Kosten der Umbaumaßnahme der oberen Etagen in Büroräume liegen noch nicht vor, Gespräche mit evtl. Nachmietern müssen zur gegebenen Zeit geführt werden						Prüfung mit GMHL abgeschlossen: zur Zeit keine dafür geeigneten Verwaltungseinheiten identifizierbar, zudem mit umfangreichen IT-Anbindungsinvestitionen ans HL-Netz sowie Umbaukosten verbunden.
	40.	Rückgabe des Therapietraktes durch Bäderbetrieb an die SIE	Sach-Kostenreduzierung beim Bäderbetrieb, jedoch Verbleib der aktuellen Mitarbeiter dort.						Würde erhöhten Aufwand für die anteilige Kosten-Miete sowie Erhaltungskosten auf die SIE verlagern! Die operative Beziehung SIE-BBL ist auf Grund eines Baukosten-Streits mit dem Vermieter angespannt.
	41.	B) wenn innerhalb von 3 Jahren alle Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung nicht ausreichen: Abwicklung der SIE Am Behnckenhof	-Sukzessive Abwicklung, der Personalrat lehnt diese Maßnahme ab.						Löst das Kernproblem "Verursachen von Kosten" nicht, da es keine Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Mietvertrag ohne Abfindungszahlung, gibt. Aktuelle Restmietschuld: 6,3 ME. Ab 05/2013 konnte eine Mietreduzierung um 4T€ p.m. verhandelt werden.

Maßnahmen A) 1-2 Jahre B) >3 Jahre	Zielsetzung	Ursprungs-Bemerkungen (2011):	Effekte im Ursprung bezogen auf 2011:		aktuelle Effekte bezogen auf 2013:					Einsparungen sind positiv, Verschlechterungen "-" dargestellt!	Status
			Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt			
Aufwandsseite: lfd. Nr.			2011	2012	2013	2014	2015	2016			
9.	Sonstiges: 42.	Kündigung bestehender Verträge	Vertrag mit Werbeagentur wurde gekündigt zum 01.01.2012	0	21	21	21	21	21	21	✓
	43.	Neue Telefonanlage	Zeitgemäße neue Anlage mit geringen Wartungskosten			30	30	30	30	30	Ausschreibung ergab ein um 30T€ geringeres Produkt, welches zum 01.01.2013 installiert wurde
10.	Umsetzung der tarifvertraglichen Anwendungsvereinbarung 44.	A) + B) Absenkung der Personalkostenquote / Kostenreduzierung Personal z.B: Verzicht auf Gehaltssteigerungen in den entsprechenden 3 Jahren, Halbierung der Sonderzuwendungen	Der Personalrat sieht diesen Punkt kritisch. Im Vorfeld sollten alle anderen möglichen Maßnahmen greifen (Strukturelle Reduzierung Defizit)		550	550	550				Derzeit ist diese tarifvertragliche Möglichkeit unter Bu-Vorbehalt für den Arbeitgeber. Wäre allerdings auch keine strukturelle Verbesserung "nur" eine für maximal 3 Jahre geltende monetäre Erleichterung für den Träger mit evtl. Nachbesserungsschein etc. (je nach Verhandlungsergebnis KAV - verdi).
Einsparungs-Summe Kostenseite IST:				-11	291	281	284	284	211		Hier die realisierten Verbesserungen
Einsparungs-Summe Kostenseite Plan neu:				2	-11	291	281	284	284	211	Hier die geplanten Verbesserungen. Da die 2011er unrealistischen Erwartungen hier eliminiert sind, ist derzeit Plan = erwartetes IST in 2013-2016.

Anlage 4) Einzelmaßnahmen

2 - Sozialsenator 2.000.1 – Stabsstelle Sanierung SIE

Zeichen: Ka/-

Lübeck, den 16.10.2013
Auskunft: Jörg Kaminski
Tel.: 60990-37; Fax: -44
e-mail: joerg.kaminski@luebeck.de

Anlage 4 – Beschreibung der Einzelmaßnahmen aus Anlage 3

Erläuterung: die positiven monetären Effekte für die SIE (Kostensenkung bzw. Erlössteigerungen) sind mit + dargestellt, die negativen mit -

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 01. – 03.

„Erlös**steigerung** durch...“ „**Verhandlungen mit den Pflegekassen 2011 und 2013**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan: 200	400	250			
IST: 180	460				
	Verhandlung 2013:	Plan: 200	700	400	

1.) Kurzfristige Maßnahme: „Verhandlungen mit den Pflegekassen 2011“

Zielsetzung: „**Steigerung** der Entgelte um ca. € 3,- pro BT“

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): „Erfolgreich abgeschlossen, Erhöhung der Entgelte zwischen 2,91 Euro (Stufe 3) und 3,90 Euro (Stufe 1) pro Tag/BewohnerIn“

Status (10/2013):

Das Ergebnis der Verhandlung 2011 mit Wirkung bis Juli 2013 hat sich deutlich positiv im Erlösbereich der SIE bemerkbar gemacht. Der Effekt hätte dann höher ausfallen können, wenn die jeweilige **Gesamtauslastung** in den Jahren 2011: 94,04% und 2012: 94,05% noch besser, nämlich in der Erwartungshöhe der jeweiligen Wirtschaftspläne (95,5%), gelegen hätte. 94% Auslastung in der Normalpflege sind allerdings im regionalen Wettbewerb ein durchaus sehr guter Belegungswert.

2.) Mittelfristige Maßnahme: „**Verhandlungen mit den Pflegekassen 2013**“ zum Oktober 2013

Zielsetzung: „**Steigerung der Entgelte**“ sowie Berücksichtigung der nachgewiesenen MRE-MEHRKOSTEN in den Sachkosten

Im II. Quartal 2013 wurden die Verhandlungen für eine erneute Anpassung der Pflegeentgelte an die vorhandenen Kostensteigerungen aufgenommen, was erst ab 6 Wochen vor Vertragsende möglich ist. Die Verhandlungen wurden Ende 09/2013 abgeschlossen und führten zu den beantragten 2-stufigen Erhöhungen zum 01.10.2013 und 01.10.2014. Die Erhöhungen schwanken je nach Haus und je nach Pflegestufe für den ersten Zeitraum von +1,75% bis +4,86% und im zweiten Zeitraum von weiteren +1,79% bis +4,40%. Da bisher noch nicht abgeschätzt werden kann, wie sich die nun haus-individuellen Entgelte in der zukünftigen Belegungs-Praxis tatsächlich auswirken, wird im Wirtschaftsplan 2014, der nun zeitgleich in die Gremien kommt, pauschal mit einer +4%igen Erhöhung gerechnet. Dabei sind die nun oben ausgewiesenen Werte für zu erwartende **Ertragssteigerungen** erreichbar. Aufgrund der vorhandenen Ist-Kosten-Steigerungen wird jedoch so verhandelt, dass es bei insgesamt 2-jähriger Laufzeit eine 2-stufige Erhöhung im Jahresrhythmus geben wird sodass die jeweilige Kostenerhöhung für die BewohnerIn nicht in einem Male und damit höher ausfällt.

Neu mit diesen Entgelten wird die im Rahmen der Verhandlungen **vorgegebene** Individualisierung der Entgelte über die 8 Einrichtungen sein. **D.h., dass jede Einrichtung eigene Entgelte auf der Basis ihrer individuellen Kostenstruktur haben wird.** Damit wird es nun auch einen standortbezogenen Wettbewerb auch nach dem Preis, dem aufzurufenden Entgelt nach, geben. Als letzter Anbieter in Lübeck werden die SIE dies nun umsetzen müssen.

3.) Mittelfristige Maßnahme: Zusätzlich wird versucht, die nachweislich in den SIE aufgelaufenen – und nicht durch den bisherigen Pflegesatz abgedeckten – Mehraufwand bei BewohnerInnen hineinzuverhandeln, die sich mit multiresistenten Erregern -MRE (insb. oft auch nach Rückkehr aus Kliniken) angesteckt haben und nur noch mit großem Zusatzaufwand (Zeit + Material + separates Zimmer ggfs. in einer anderen Einrichtung) betreut werden können. In der laufenden Verhandlung wird jedoch wie bisher deutlich, dass die Pflegekassen dieses Thema auf Grund der immensen Mehrkosten und des dann eigentlich zu klärenden Verursacherprinzips nicht als separates Thema verhandeln wollen und werden.

Die aufgelaufenen Kosten sind jedoch in den IST-Sachkosten "Material" seitens der SIE mit eingepreist.

Natürlich ist bei einem Betrieb wie den SIE, dessen von den zu Pflegenden zu erbringenden Pflegeentgelte sich am oberen Marktrand in Lübeck bewegen, zu bedenken, dass die derzeitig sehr gute Auslastung darunter leiden könnte.

Andererseits sind die von den SIE aufgerufenen Entgelte – im Gegensatz zum Teil des Wettbewerbs – „**all inclusiv Preise**“; es **gibt keine** mehr oder weniger versteckten **Zusatzkosten** für den Pflegenden während seines Aufenthaltes in den 9 Einrichtungen.

Ergebnis:

Diese Maßnahme ist zwingend notwendig und wirtschaftlich geboten, muss aber mit Augenmerk und im Einklang mit dem Halten der hohen Auslastung einhergehen.

Die Obergrenze ist klar durch den Wettbewerb definiert!

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 04.

„Erlössteigerung durch...“ **„Einführung von Kurzzeitpflege“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan alt: + 40*)	+ 80*)	+ 100*)	+ 110*)	+ 120*)	

*) mittlerer Personal- und Sachaufwand im Verhältnis zum Ertrag (= Maßnahme-Überschuss)

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Auslastungsoptimierung durch Einführung der Kurzzeitpflege = Verweildauer < 29 Tage mit +1% (Gesamt-) Auslastungssteigerung gegenüber 2010 (92,9%). 1%ige Auslastungssteigerung entsprechen rd. +200 T€ Umsatzsteigerung.“

Status (08/2013): eigene LQV (Leistungs- und Qualitätsvereinbarung) wurde zum 01.08.2011 erstmals abgeschlossen mit identischen Pflegesätzen wie bei der Dauerpflege. Die Auslastung gesamt 2011: 94,06%, 2012: 94,04: **davon 2012 rd. 1,6%-Punkte kurzzeitig.**

Ergebnis:

Diese Maßnahme ist grundsätzlich wirksam in Bezug auf Auslastungsverbesserung und Deckungsbeitrag. Aber: bei Kurzzeitpflege ist nachweislich ein deutlich erhöhter Verwaltungs-Aufwand durch die erforderlichen Aufnahmeprozesse, die Betreuungsdokumentation und die Abrechnung bei geringster Verweildauer ggü. Langzeitbewohnern, festzustellen. Betriebswirtschaftlich ist dieser Aufwand jedoch gerechtfertigt, da rund 50% dieser Menschen im Anschluss in ein Dauerpflegeverhältnis aufgenommen werden.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 05.-06.

„Erlössteigerung durch...“ „**Ausweitung der Gerontoabteilung**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan neu:		+ 10	+ 20	+ 30	+ 40

05.) Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Ausweitung des Geronto-Angebotes in der SIE Am Behnckenhof von 44 auf 64 Plätze; dabei Investitionen von rd. T€ 18“.

Status (08/2013): Zum 21.03.2013 ist die 3. Etage "offene Gerontopsychiatrie" Am Behnckenhof (weitere 20 Plätze) in Betrieb gegangen. (Auslastung 2010: 76,8%, 2011: 86,7%, 2012: 88,7%). Da bei Geronto-VOLL-Belegung ein tatsächlich fast ausgeglichener DB im Objekt am Behnckenhof erreicht werden kann, wäre eine spätere 4. Geronto-Etage dann anzudenken, wenn sich die jetzige 3. Etage etabliert hat was zur Zeit noch nicht feststellbar ist . Daher ist noch intensiver sowohl im SIE-internen Bewohnerbereich auf das Identifizieren entsprechend spezifischer BewohnerInnen hinzu- arbeiten als auch durch geeignete Marketingmaßnahmen dieses sehr hochwertige Angebot eines offenen Geronto-Bereichs mit eigener LQV sprich mit daher dem höchsten Betreuungspotenzial für die Betroffenen.

06.) mittelfristige Maßnahme: „Ausweitung des Geronto-Angebotes auf andere Einrichtungen“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Standort-Alternative: Schönböckener Straße mit Investitionen verbunden, Bewertung ist mit Unsicherheiten behaftet. Grundsätzlich gilt: 1%ige Auslastungssteigerung entsprechen rd. +200 T€ Umsatzsteigerung“.

Status (08/2013): Wurde zu Gunsten der Stärkung des bestehenden Standortes Am Behnckenhof, organisatorischer Vorteile sowie geringerer Umbaukosten und der vertraglich langfristigen Verfügbarkeit des Gebäudes, verworfen.

Ergebnis:

Grundsätzlich ist der Bedarf an der besonderen gerontopsychiatrischen Betreuung im SIE-Einzugsgebiet vorhanden, wird sogar steigen. Wie es der Start der Gerontoabteilung Am Behnckenhof vor 6 Jahren zeigte, ist der wirtschaftliche Betrieb (bei der organisatorisch optimalen Abteilungsgröße von 26 Plätzen) jedoch mit Anlaufkosten auf Grund der sukzessiven Belegungsauslastung über mehrere Jahre verbunden! Aktuelle Auslastung bei rd. 65%. Auch nicht jeder eigentlich für diese Spezialabteilung „geeignete“ Bewohner bzw. dessen Angehörige aus den anderen SIE Häusern können von einem Umzug überzeugt werden.

Begleitend ist Marketing nötig, welches im vergangenen Jahr auf die Hervorhebung der SIE-eigenen Stärken und Fähigkeiten hin erfolgreich umgestellt wurde.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 7.

„Erlössteigerung durch...“ „**Einführung der Tagespflege**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einführung der Tagespflege insbesondere in der SIE Am Behnckenhof zur Auslastungssteigerung“.

Status (08/2013):

Ausgehend von Recherchen im örtlichen Markt von Einrichtungen, die Tagespflege anbieten wurden die entsprechend von den SIE aufzurufenden Entgelte (um zumindest kostendeckend zu sein)

berechnet. Dabei wurde deutlich, dass die SIE in allen Pflegeklassen **um je rund 20€ täglich teurer sind**, als der Markt. Auf Grund des monatsaktuell exakten Personalabgleichs (Personalcontrolling) für die Leistung „stationäre Pflege“ (die versorgungsvertraglichen Regelungen genau einhaltend) auf den Zahlen der vormonatigen IST-Belegung wäre die neue Leistung „Tagespflege“ auch nur mit neuem Personal darzustellen – hier also **kein zusätzlicher** Deckungsbeitrag (DB) **im vorhandenen** Betrieb/Bestand möglich.

Im Rahmen einer anderen Diskussion über inhaltliche Kooperationen mit Dritten kam Mitte 2013 der prüfenswerte Ansatz, ob sich nicht ein gemeinnütziger Dritter als Untermieter und eigenwirtschaftlicher Leistungsanbieter finden ließe, der durch Mietzahlung und Mittagstisch- etc. Abnahme einen Deckungsbeitrag leisten könne. Der frühere AK zu diesem Thema wird daher reaktiviert.

Ergebnis:

Die Einführung der Tagespflege wurde auf Grund der hohen eigenen Personalkosten sowie der ungenügenden Fahrtkosten-Erstattung **als Eigenleistung** verworfen.

Der kooperative Ansatz wird weiter verfolgt.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 8.

„Erlössteigerung durch...“ **„Neuausrichtung des Marketings“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
IST:	+ 20				

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Auslastungssteigerung“

Status (08/2013): Ausgehend von der hohen Qualität (MdK-Notendurchschnitt von 1,1 bei 1,3 Landesdurchschnitt) der Leistungserstellung der SIE, dem eher marktunüblichen „all-inclusive“ Leistungspreis und der Marketingpräsenz der Mitbewerber war es notwendig geworden, eine neue, zielgerichtete Ausrichtung der eigenen Stärken in die wenigen Marketingmaßnahmen einfließen zu lassen. So wird nun versucht die Auslastungssteigerung durch mediale Präsenz mit inhaltlichem Fokus auf z.B.: die in der Region HL einmalige offene Geronto-Abteilung am Behnckenhof, die eigenen Küchen mit der damit verbundenen individuellen Flexibilität, den All-inclusive-Preise („der öffentliche SIE-Preis ist der End-Preis!“), die Angebote wie Mobilisierungs-Therapie etc. zu erreichen.

Exkurs: Pflegestufe „0“

Im RolandBerger Gutachten wurde auf den Umstand hingewiesen, dass die wenig auskömmliche Pflegestufe „0“ doch recht häufig in den SIE vertreten sei und nach Möglichkeit ganz auf die Aufnahme von BewohnerInnen dieser Pflegestufe verzichtet werden sollte.

Mit Stand 07/2013 sind weiterhin 42 BewohnerInnen mit Pflegestufe „0“ bei den SIE aufgenommen. Dabei sind allerdings auch 12 Fälle, denen nach Einzug in die SIE im Rahmen der erforderlichen Nachbegutachtung durch den MDK die Einzugs-Pflegestufe wieder aberkannt wurde.

Für die Anderen **und grundsätzlich** kann man jedoch feststellen, dass es in einem hart umkämpften Markt der Pflegeheime bei der vorhandenen regionalen Überkapazität an stationären Pflegebetten von Vorteil ist, jemanden schon an sich gebunden (= aufgenommen) zu haben. Denn mit großer statistischer Wahrscheinlichkeit ist im weiteren Verbleib auf Grund des i.d.R. fortgeschrittenen Alters mit der Verschlechterung des körperlichen Wohlbefindens und damit der Notwendigkeit von Hilfestellungen (ausgedrückt in einer Pflegestufe) zu rechnen. Mittelfristig rechnet sich dies somit.

Ergebnis:

Im Jahr 2012 wurden 20 T€ weniger als angesetzt ausgegeben, daher diese reale Einsparung. Ansonsten gilt: im freien Marktwettbewerb müssen die Stärken eines Unternehmens im Markt bei den Kunden bekannt werden, sonst wird die angebotene Leistung nicht oder zu wenig nachgefragt. Und dies führt zu einer kontraproduktiven Abwärtskurve im wirtschaftlichen Ergebnis.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Maßnahmenbündel 9. - 11.

„Erhöhung der Entgelte durch ...“ **„Erhöhung des Betreuungsentgeltes für das Betreute Wohnen sowie Anpassung der Entgelte für Mittagstisch und Personalverpflegung“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2011: + 10	+ 50	+ 50			
Ist: + 10	+ 50				

kurzfristige Maßnahmen: „9a.) Mittagstisch, 9b.) Personalverpflegung und 10.) Betreuungsentgelt“

Ursprungs-Zielsetzung (aus 10/2011): „Zu 9a.) + 9b.) Umsetzung ab Juni 2011 und Januar 2012

Zu 10.) Betreutes Wohnen = Umsetzung ab Januar 2012 bei Einzelpersonen von € 84,36 auf € 95,- und bei Zweipersonenhaushalten von € 126,80 auf € 142,-. Das Betreute Wohnen ist mit öffentlichen Mitteln geförderter Wohnungsbau, sodass die Wohnungen auch heute noch überwiegend nur mit einem Wohnberechtigungsschein bezogen werden dürfen (die Renten der Bewohner dürfen dabei gemäß §§ 8 und 88d Wohnungsbindungsgesetz eine gewisse Höhe nicht übersteigen). Die Anpassungen bis zum Jahr 2015 sind daher die Obergrenze (von 85€ auf 100,-€ p.P. innerhalb 4 Jahren). Die insbesondere Nebenkosten aber auch die eigentlichen Mieten sind in den letzten Jahren auch gestiegen. Daher ist bei den i.d.R. einkommensschwachen BewohnerInnen auch immer die Gesamtbelastung aus dem Wohnen hier zu berücksichtigen.

Status (08/2013):

9a1.) Mittagstisch für Bewohner Betreutes Wohnen und ältere Anwohner der Umgebung: zum 01.06.2012 Erhöhung auf 5,00€.

9a2.) Neue Maßnahme: Erhebung eines Kostenbeitrages aller Angehörigen für Essen bei Feiern in voller Höhe erfolgte zum 01.01.2012

9b.) Personalverpflegung (unter Mitbestimmung): 01.03.2011 auf 3,80€, am 01.04.2012 auf 4,00€

10.) Betreuungsentgelte „Betreutes Wohnen“: Erhöhung zum 01.05.2012: Einzelperson auf 90€, Doppelzimmer auf 135€ und damit erstmals kostendeckend

11.) mit Stand 10/2011 „mittelfristige Maßnahmen“ Jeweils zum Jahresbeginn 2013, 2014, 2015: moderate Anpassung im Verpflegungsbereich und Betreutem Wohnen = von Einzelpersonen 95,-€ auf 97,50€ (100€) / und bei Zweipersonenhaushalten von 142,-€ auf 145,70€ (150€).

Ergebnis:

Eine nächste Erhöhung "Mittagstisch" ist derzeit nicht angedacht, da in 2012 ein Wegbleiben von Bewohnern des Betreuten Wohnens vom Mittagstisch auf Grund der beiden Erhöhungen (Essen + Betreuung) festgestellt worden ist. Diese Maßnahme ist nicht beliebig ausweitbar und hat Ihre Grenzen für den Moment erreicht.

Gleiches gilt für die „Personalverpflegung“, da überwiegend MitarbeiterInnen mit kleinen und mittleren Einkommen sowie in Teilzeit bei den SIE beschäftigt sind. Auch der Personalrat der SIE sieht die derzeitige Höhe als Maximum an.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 12.

„Erhöhung der Entgelte durch ...“ **„Ausweitung Betreutes Wohnen Solmitzstrasse“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan:					

Zielsetzung: „Bau eines neuen Gebäudes mit rd. 75 bis 100 WE durch die GG Trave mbH auf dem der Einrichtung benachbarten HL-Grundstück Nr. 43“, dabei auch Realisierungsprüfung "Urlaubspflege-Hotel" sowie ggfs. Aufbau einer Stelle für Quartiersmanagement.

Status (08/2013):

Maßnahme befindet sich in der Umsetzungsprüfung. Vom Gutachterausschuss liegt eine aktuelle Einschätzung des von der HL als Grundstücksbesitzer aufzurufenden m²-Preises in Höhe von 115 € vor. Nicht nur wegen dieser auch über die spätere Miete dann umzulegenden Kosten, auch allgemein wegen der als Neubau höher aufzurufenden Miete wird sich dieses Projekt nur dann rechnen und für den Bewohner bezahlbar werden, wenn öffentliche Fördermittel einbezogen werden können. Dies ist im weiteren Verlaufe zu konkretisieren. Das wirtschaftliche Risiko aus der Belegung/Vermietung bei dieser Maßnahme würde beim Eigentümer/Vermieter, der GG Trave mbH, liegen und muss dort entsprechend bewertet werden.

Gleiches gilt für den durchaus wünschenswerten Zusatznutzen für die SIE Solmitzstrasse in Form eines zentralen Ansprechpartners/ Kümmerers, der dann diesen Pflege-Wohn-Komplex auch zum Nutzen des Stadtteils als Quartierszentrum installieren sollte.

Aber: nach einem entsprechenden Grundsatzbeschluss ist eine gut 2-jährige Wartezeit auf das notwendige B-Planverfahren realistisch sodass ein Erstbezug erst im Jahr 2017 möglich sein dürfte.

Ergebnis:

Für die SIE dann mit direkten Erlösen aus Betreuungsgeld und Mittagstisch sowie der unmittelbaren Kundenbindung als positiv zu bewerten!

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 13.

„Kostensenkung im Verpflegungsbereich durch...“

„Suche von Kooperationspartnern für gemeinsamen Einkauf“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): eine Klärung mit den angeschriebenen evtl. Kooperationspartnern steht noch aus (z.B. SANA, UKSH, Diakonie)

Status (08/2013): Die SIE schreiben als uneigenständiger städtischer Bereich die Leistungen nach VOL o.ä. aus bzw. Kaufen auch im HL-Verbund um Mengenvorteile zu generieren. Dabei sind die SIE meist kostengünstiger als mit derartigen Kooperationspartnern, zumal die Schnittmengen jeweils nur sehr gering waren.

Ergebnis:

Da keine Einspareffekte vorhanden, ist die Maßnahme abgeschlossen.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Maßnahmenbündel 14. – 16.

„Kostensenkung im Verpflegungsbereich durch...“ **„Überprüfung der Standards im Verpflegungskonzept auf Einsparmöglichkeiten bei Beibehaltung der Qualität“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

kurzfristige Maßnahmen:

14.) „Überprüfung der Standards im Verpflegungskonzept auf Einsparmöglichkeiten bei Beibehaltung der Qualität“ zur Kostensenkung

15.) Zusatz-Bürgeschäfts-Auftrag 11/2011: "Prüfen des Einführen kultursensiblen Essens"

16.) „Erweiterung der Ausschreibungsartikel“ zur Kostensenkung

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): zu **14.)** Überprüfungen laufen, Anpassung des durchschnittlichen Lebensmittel-Aufwandes wäre das Ziel.

Status (08/2013):

zu 14.) Die SIE schreiben als uneigenständiger städtischer Bereich alle gesetzlich vorgegebenen Leistungen nach i.d.R. VOL, aus. Die Standards werden ständig überprüft, der Lebensmitteleinsatz je Haus ist intern budgetiert und wird laufend überprüft.

Zu 15.) Ist seit Jahren Teil der Pflegephilosophie, verursacht aber höhere, nicht refinanzierte Kosten durch Mindermengeneffekte!

Zu 16.) Es wird grundsätzlich alles entsprechend der gesetzlichen Vorgaben für öffentliche Auftraggeber ausgeschrieben, daher keine weiteren Effekte.

Ergebnis:

Da keine zusätzlichen Einspareffekte vorhanden, sind die Maßnahmen abgeschlossen bzw. gelebte Praxis.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 17.

„Kostensenkung im Verpflegungsbereich durch „Prüfung auf Umstellung auf eine Zentralküche“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „evtl. freiwerdendes Personal auf andere Fachbereiche der HL umsetzen - Der Personalrat sieht diesen Punkt kritisch, hierzu werden gesonderte Mitbestimmungsverfahren eingefordert (§ 52 MBG).“

Status (08/2013): Im Bestand müssten 2 Küchen dazu angepasst werden; es wäre ein Mehreinsatz von Personal (ca. + 14 Stellen zu 35T€) ggü. heute erforderlich, insbesondere die Verteilung der Mahlzeiten etc. sicherzustellen. Darüber hinaus ist Invest in Fahrdienst, Kfz, Transportbehälter erforderlich. Neue Private Heimträger bauen aus Qualitätsgründen heute wieder mit eigenen Küchen und setzen eigenes Personal dafür ein.

Es liegen Ergebnisse von 2 Begutachtungen mit externen Branchendienstleistern vor.

Eine Überprüfung ergab im Rahmen der bestehenden personalwirtschaftlichen Bedingungen beim Verbleib des dezentralen Kochens keine Einsparmöglichkeiten, die die SIE auf Grund der TVöD-Tarifgebundenheit umsetzen könnte.

Eine weitere Überprüfung erbrachte einen Stellenmehrbedarf bei Zentralisierung des Kochens an 1 bis 2 der vorhandenen Standorte von ca. + 14 Stellen zu ca. 20 T€ brutto = + 280 T€ p.a. + AG-Anteile. Darüber hinaus wird Invest in Fahrdienst, Kfz, neue Transportbehälter, Umbau vorhandener Küchen in den anderen Häusern zu Kühlagerräumen (ca. 500T€ - 1.000T€), erforderlich. Die Notwendigkeit den Schmutzbereich (und das Personal dafür) dort beizubehalten und ggfs. technisch zu modernisieren um den Abwasch sinnvoller Weise vor Ort zu erledigen, bleibt ebenfalls bestehen.

Entscheidend ist das zu zeitlichen Stoßzeiten Vorhandensein von genügend Händen (auch bereits heute eine organisatorische Herausforderung!), um die zeitnahe Verteilung in den Speisesälen, den Wohnküchen und den Zimmern sicherzustellen. Ausgehend von der heutigen Ablauforganisation und den bestehenden Arbeitsverträgen wären mehr „Hände“ zu den Stoßzeiten sehr wichtig; der Tarifvertrag und das Arbeitsrecht erlauben aber keine „geplanten geteilten Dienste“ bei Voll- oder Teilzeitmitarbeitern (um flexibler diese Stoßzeiten zu bedienen) und „Geringfügig Beschäftigte“ dürfen die SIE ebenfalls nicht auf Dauerstellen einsetzen.

Ergebnis:

Sofern ein Neubau einer Zentralküche im Rahmen eines Neubau-Heimes auf Grund fehlender Finanzierungsmöglichkeiten (SIE sind Teil des HL-Haushaltes) ausscheidet, müssten aus dem Be-

stand 2 Küchen für eine zentrale Bekochung dazu baulich und organisatorisch angepasst werden; es wäre ein Mehreinsatz von Personal ggü. heute erforderlich die Verteilung in alle anderen Häuser zeitnah (dies ist ein wesentliches Kriterium bei den behördlichen Begutachtungen!) sicherzustellen.

Ausgehend von dem Umstand, dass die Personalausgaben mit insgesamt >70% am Kostenaufkommen der SIE zu Buche schlagen hat die wirtschaftliche Sanierung der SIE in diesem Arbeitsfeld einen anderem Weg – direkt auch durch den SIE-Personalrat unterstützt - beschränkt: durch Neuorganisation der Arbeitsprozesse im Essensservice (**Servicekräfte**) mit tarifvertraglich vereinbarten „einfachsten Tätigkeiten“ und dem damit möglichen Einsatz von neu einzustellenden Kräften die in der niedrigsten Gehaltsstufe (**EG 1**) tätig sind, werden Stellenumwandlungen bei bisher höher dotierten Stellen im Haus- als auch Pflegebereich, kostenmindernd möglich. Neue Servicewagen sind dazu anzuschaffen, alle derzeitigen Arbeitsabläufe wären anzupassen.

Ein bis zu 1 Jahr andauernder Pilotbetrieb in 2 Häusern sollte eigentlich genaue Erkenntnisse zu den ablauforganisatorischen Herausforderungen und den Kosteneinspareffekten, bringen.

(Alles weitere dazu siehe Maßnahme Nr. 23!) Diese konnten bisher aber nicht dargestellt werden.

Exkurs:

Private Heimbetreiber bauen aus Qualitätsgründen heute gerne wieder neu mit eigenen Küchen!

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 18.

„Kostensenkung im Verpflegungsbereich durch...“ **„Prüfung alternativer Küchenkonzepte“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „... z.B. Versorgung durch Dritte. Evtl. freierwerbendes Personal auf andere Fachbereiche der HL umsetzen - Der Personalrat sieht diesen Punkt kritisch, hierzu werden gesonderte Mitbestimmungsverfahren eingefordert (§ 52 MBG).“

Status (08/2013): Die Maßnahme ist ähnlich zu sehen wie die Maßnahme „Zentralküche“ mit dem Unterschied, dass es hier um Leistungsfremdbezug geht. Die beim Fremdbezug fällige Umsatzsteuer-Belastung (SIE sind auf Grund der Gemeinnützigkeit nicht Vorsteuerabzugsfähig) von Lieferungen überträte die Einsparungen von eigenem Küchenpersonal. Qualität: Eigene Küchen mit eigenem Personal gewinnen insbesondere aus Qualitätsgründen auch bei Privaten wieder Zuspruch als positives Leistungsmerkmal.

Mit mehreren Anbietern von Liefermahlzeiten wurde gesprochen, einer davon hat mit einem Expertenteam die 8 SIE-Heime, die Abläufe und örtlichen Gegebenheiten untersucht. Dabei wurde unter der Prämisse, dass Personal im TVöD eingesetzt wird kein monetäres Potenzial dargestellt.

Im investiven Bereich würden Kosten ausgelöst durch: neue Verteilbehälter/ -wagen in den Heimen, Umbau der vorhandenen Küchen zu Kühlagerräumen für das Zwischenlagern der sich „regenerierenden Warmverpflegung“ sowie der oft für mehrere Tage vorgefertigten Kaltmahlzeiten. Die Notwendigkeit den Schmutzbereich (und das Personal dafür) dort beizubehalten und ggfs. technisch zu modernisieren um den Abwasch sinnvoller Weise vor Ort zu erledigen, bleibt ebenfalls bestehen.

Entscheidend ist auch hier, dass zu zeitlichen Stoßzeiten genügend Hände vorhanden sind, um die zeitnahe Verteilung in den Speisesälen, den Wohnküchen und den Zimmern sicherzustellen. Ausgehend von der heutigen Ablauforganisation und den bestehenden Arbeitsverträgen wären mehr „Hände“ zu den Stoßzeiten sehr wichtig; der Tarifvertrag und das Arbeitsrecht erlauben aber keine „vorher geplanten **geteilten** Dienste“ bei Voll- oder Teilzeitmitarbeitern (um flexibler diese Stoßzeiten zu bedienen); „Geringfügig Beschäftigte“ dürfen die SIE nicht auf Dauerstellen einsetzen.

Ergebnis:

Ausgehend von dem Umstand, dass die Personalausgaben mit insgesamt >75% am Kostenaufkommen zu Buche schlagen und die Vorsteuer bei Fremdleistungsbezug (+19%) kostenerhöhend

wirkt, hat die wirtschaftliche Sanierung der SIE in diesem Arbeitsfeld einen anderen Weg beschritten: durch Neuorganisation der Arbeitsprozesse im Essensservice (**Servicekräfte**) mit tarifvertraglich vereinbarten „einfachsten Tätigkeiten“ und dem damit möglichen Einsatz von neuen Kräften die somit in der niedrigsten Gehaltsstufe (**EG 1**) tätig sind.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 19.

„Kostensenkung durch...“ „**Übertragung der Reinigungsleistungen an die GHL**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2011:	+ 45				

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Kostensenkung durch Abbau eigenen Personals. Gespräche mit der GHL laufen, ggf. Einsatz anderer Reinigungs- und Desinfektionsmittel“

Status (08/2013): Nach dem die städtische GHL (Gebäudereinigung der HL) auf Grund deren derzeitiger Einsatz-Struktur (5-Tage-Woche und keine hygienerelevanten Bereiche), der gleichartigen tariflichen Entlohnung der anzubietenden Tätigkeiten wie die SIE, dem nötigen GHL-VerwKostenaufschlag und der bei den SIE dann vermehrten Koordinationsbedarfe **keinen monetären Vorteil** ggü. der aktuellen Situation bringt, ist beschlossen worden, ein Reinigungspilotprojekt mit einer zu beauftragenden Privatfirma zu testen.

Ergebnis:

Wurde geprüft, alleine schon auf Grund gleicher Tarifstruktur aber unwirtschaftlich.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 20.

„Kostensenkung durch...“ „**Fremdvergabe von Reinigungsleistungen**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2011:		+ 67	+ 126	+ 126	

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Abbau eigenen Personals“.

Status (08/2013): Es wurde eine Pilotvergabe an Reinigungs-Fachfirmen im hygiesensiblen Krankenhaus-/Pflegebereich ausgeschrieben. Die eingegangenen Angebote ergaben, dass sich – auch wegen der + 19%igen Umsatzsteuerbelastung auf einzukaufende Fremdleistungen – eine Verteuerung ggü. Selbstreinigung mit eigenen Kräften in Verbindung mit Qualitätseinbußen ergeben hätte.

Ergebnis:

Daher wurde dieser Ansatz verworfen und es wurden strukturelle Maßnahmen durch Veränderungen im Aufgabenzuschnitt (Reinigungskräfte Lohngruppe EG1 u Servicekräfte) geplant.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 21.

„Kostensenkung durch...“ „**Trennung von "einfachen" und "einfachsten" Reinigungstätigkeiten**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Plan neu:	+ 80	+ 120	+ 130	+ 130

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011):

„Personalkosten-Einsparungen durch **strukturell geänderten** Personaleinsatz“ durch „Einsparung durch Personaleinsatz in EG 1 (vorher EG 2 + EG 2Ü)“

Status (08/2013):

Wurde zum 01.01.2013 in erster Phase mit im Wirtschaftsplan angesetzten 10 Vollzeit-Stellen (= - Planersparnis von 100T€) eingeführt.

In allen 8 SIE-Reinigungsbereichen werden durch interne Umsetzungen und dem Auslaufenlassen befristeter Verträge **neu geschaffene Stellen** mit der tarifvertraglich vorgesehenen Eingruppierung in die niedrigste Entgeltgruppe = EG 1 für einfachste Tätigkeiten, in Abstimmung mit dem Personalrat, geschaffen (im Stellenplan so auch ausgewiesen) und sukzessive durch neu einzustellende MitarbeiterInnen besetzt.

Die tatsächliche Realisierung für eine dieser Stellen ist also jeweils **vom tatsächlichen** Ausscheiden von entsprechenden MitarbeiterInnen z.B. durch Fluktuation auf Grund von Alter und individueller Vertragsdauer abhängig.

Mit Stand Ende 06/2013 sind 8,5 Stellen der möglichen 10 Stellen aus 2013 umgesetzt worden.

Die 2. Phase wird zum 01.01.2014 mit dann weiteren 6 Stellen starten, die im SIE-Wirtschaftsplan (Stellenplan) 2014 hierfür ausgewiesen werden, sobald die Entgeltverhandlungen 2013 mit den jeweils geeinten Stellen abgeschlossen sind.

Die o.a. ausgewiesenen Jahreseinsparsummen berücksichtigen, dass weitere allgemeine Tarifsteigerungen sowie tarifliche und sonstige individuelle Entgeltstufenerhöhungen die heutigen Einsparungen verringern werden.

Die Maßnahme ist mitbestimmungspflichtig.

Ergebnis:

Eine **Ergebnis-erfolgreiche, strukturelle** (*da in bestehende Arbeitsabläufe und –strukturen in den Einrichtungen eingreifend!*) und **dauerhafte** Maßnahme, die die Möglichkeiten von Fluktuation, Tarifvertrag und flexibler Personalsteuerung bei geänderten Arbeitsabläufen erfolgreich nutzt. Mit den in 2014 vorzunehmenden Veränderungen ist dann aber auch das Potenzial dafür ausgeschöpft.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahmen 22. + 31

„Kostensenkung durch...“ „**Umstellung auf Mietwäsche**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparungen durch Leasing statt Kauf“

Status (08/2013):

Die SIE kaufen die Dienstbekleidung der MitarbeiterInnen, die Bett- und Tischwäsche sowie die Handtücher und Waschlappen (die de facto Verbrauchsmaterial sind) selbst ein. Dies wird nach Vergaberecht ausgeschrieben und stellt ob der jeweils benötigten (gesammelte Bestellungen) Mengen für die 8 Häuser einen nicht unerheblichen Einkaufsvorteil dar.

Die Mitarbeiter-Wäsche ist bei normalem Verschleiß grundsätzlich für 2 Jahre im Gebrauch, geregelt in einer Dienstvereinbarung. Die Tischwäsche ist bei normalem Gebrauch viele Jahre einsatzbereit.

I.d.R. wird seitens der Anbieter ein Paket aus Wäsche + Wäscherei-Dienstleistung angeboten, da sich so für den Anbieter kostenmindernde Synergien einstellen können. (Die SIE schreiben bisher für ihre ja eigene Wäsche die einzelnen Reinigungsleistungen separat aus und sind so noch bis Ende 2014 vertraglich gebunden. Siehe auch Nr. 29+30). Die SIE müssen als öffentlicher Auftrag-

geber alle Einkäufe ausschreiben, haben für diese besonderen Warengruppen eine eigene Beschaffungssachbearbeitung, die aber auch weitere Tätigkeiten ausfüllt. Für die formalen Vorgänge wird sich dann der stadteigenen Beschaffungsstelle bedient. Ein möglicher Minderaufwand für die SIE-Stelle nach Bindung an einen Miet-Wäschegeber ist eher marginal; dafür wird der Zeitaufwand in allen SIE-Bereichen für das Überwachen der vertragskonformen Leistungserbringung durch den Anbieter, zunehmen. Auch die üblicherweise mindestens 4-jährige Bindung an einen Anbieter (die dieser „benötigt“ um seinen return on investment erreicht zu haben ...) mit anschließender Verpflichtung zur Rückgabe in einem bestimmten Zustand (oder kostenpflichtige Erstattung) aller geschuldeten Wäschestücke lässt diesen Weg als sehr unflexibel sogar für eine Pilotierung erscheinen.

In wie weit sich nun durch die verschärften Vergabe-Anforderung des TTG (Tarif-Treue-Gesetzes) seit dem 01.08.2013 nach konformer Bestätigung tarifgemäßer Entlohnung auch schon bei der Warenherstellung überhaupt noch Preisvorteile für die zu leasende Ware ergeben, ist offen. Zudem haben Gespräche mit und Präsentationen von verschiedenen Anbietern sowie regionale Kontakte mit anderen gemeinnützigen Trägern bisher kein Kosten-Senkungspotenzial identifiziert. Ganz im Gegenteil, man geht sehr oft wieder zurück zum Eigentum und damit zur vollen Kontrolle/Verfügung und betrieblichen Flexibilität.

Ergebnis:

Ein wirtschaftlicher Vorteil für die SIE ist nicht erkennbar, die Maßnahme wird eingestellt.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 23.

„Kostensenkung durch...“ **„Einstellung von Servicekräften nach EG 1 oder 2 zur Durchführung von pflegefremden Tätigkeiten“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung durch strukturell geänderten Personaleinsatz“.

Status (08/2013):

Nach dem Start der ersten Phase „Reinigungsstellen EG1“ wurde der Einsatz sogenannter „Servicekräfte EG1 oder EG2“ für alle 8 SIE vorbereitet; auf Grund der sehr unterschiedlichen Gebäudestrukturen (Verteilung von Wohnbereichen, Laufwegen) in Verbindung mit der gebäudespezifisch jeweils gewachsenen Ablauforganisation wurde es notwendig, zuerst zu prüfen, ob mittels eines Pilotbetriebs in 2 Einrichtungen, Schönböckenerstr. und Dreifelder Weg für 1 Jahr ab dem 01.10.2013 die tatsächliche Alltagstauglichkeit im Realbetrieb gewährleistet sei.

Die Umsetzung der Maßnahme – auch schon des Pilotbetriebs – hätte wie im EG 1-Reinigungsbereich - durch das Auslaufenlassen befristeter Verträge und die Nutzung der Planfluktuation der Mitarbeiterinnen auf Grund von Alter in Verbindung mit innerbetrieblichen Umsetzungen, erfolgen sollen.

Der Personalrat ist nicht nur eng in diese Maßnahme eingebunden, er hat diesen Weg auch selbst und nachdrücklich befördert. Das Umsetzen der Maßnahme ist mitbestimmungspflichtig.

Im Rahmen der Vorbereitung des Pilotbetriebs fand am 17.05.13 ein Treffen von Leitung, Personalrat und den Leitern der vorgesehenen Piloteinrichtungen statt. Dabei wurden die jeweiligen Plan-Dienstpläne aus Haus-/Küche sowie Pflege vorgestellt mit dem Ergebnis, dass es über die Werktage wohl **möglich** sei, **nicht aber an den Wochenenden**, zwar mit mehr Köpfe im Servicebereich, dafür aber mit weniger Kräften im Küchen als auch Pflegebereich (ausgehend vom aktuellen und belegungsabhängigen Personalschlüssel) die vorgegebene **Bewohnerversorgung umfassend zu gewährleisten**. Gründe sind vor allem in der hohen Dichte an Vollzeitkräften (die keine geplanten geteilten Dienste z.B. für die Spitzenzeitenabdeckung leisten dürfen) zu sehen, die keine flexible Zeitabdeckung im nötigen 24h-Betrieb der SIE, erlauben. Was auf der anderen Seite aber, da die entsprechenden Mitarbeiter **derzeit inhaltlich flexibel alle anfallenden Tätigkeiten wahrnehmen** (und von der Qualifikation her auch wahrnehmen dürfen) im derzeitigen Tagesablauf (insbesondere

bei Urlaubs- und Krankheitsabwesenheiten) kompensiert wird und für den gesicherten Tagesablauf sorgt.

Ergebnis:

Liegt vorerst auf Eis, bevor nicht andere strukturelle Personalmaßnahmen für geänderte, flexiblere Organisationsabläufe gesorgt haben.

„Stellungnahme der Personalvertretung zum Maßnahmenplan Sanierung SIE Einzelmaßnahme 23. „Einstellung von Servicekräften...“

In den folgenden Ausführungen möchte der SIE-Personalrat Stellung nehmen zu der oben genannten Maßnahme. Diese von der Personalvertretung auf den Weg gebrachte Maßnahme ist in dem Roland Berger Gutachten nicht verplant gewesen. Es handelt sich um eine zusätzliche Einsparung durch einen strukturell geänderten Personaleinsatz.

Da das Umsetzen dieser Maßnahme mitbestimmungspflichtig ist, war die Personalvertretung von Anfang an und mit Beginn der Aufnahme dieses Pilotprojektes beteiligt.

Vorbereitend hatte eine AG aus den SIE Tätigkeiten zusammengetragen, welche von den Servicekräften verrichtet werden könnten (pflegefremde Tätigkeiten). Abgeleitet von diesen Aufgaben wurde dann beispielhaft eine Personalstärke errechnet. Da falls es zum Einsatz von Servicekräften kommen sollte, Früh-, Spät -und Wochenenddienste zu besetzen galt, wurden anhand des uns vorliegenden Personalschlüssels Dienstpläne von zwei Einrichtungen erstellt.

Nach einer ausgiebigen Diskussion stellte sich heraus, dass die Idee nicht praktikabel ist. Die stellvertretend für die beiden Piloteinrichtungen anwesenden Führungskräfte konnten einem Probelauf nicht zustimmen, da dann die Versorgung der BewohnerInnen nicht mehr gewährleistet wäre. Es würde dazu führen, dass es weniger Hände im Pflegebereich sowie in der Hauswirtschaft (Reinigung) geben würde.

Durch diese Personalverlagerung würden dann gesetzliche Vorgaben/ Mindestbesetzung nicht eingehalten werden können. Es müsste dauerhaft mit Teildiensten geplant werden. Damit wäre insbesondere an den Wochenenden ein korrekter Dienstplan nicht möglich und die Versorgung der BewohnerInnen gefährdet.

Aus der Sicht des Personalrates zeigt dieses Ergebnis einmal mehr, wie gut die jetzige Personalsteuerung in den SeniorInnenEinrichtungen ist (Roland Berger Gutachten).“

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 24.

„Personalkostensenkung durch...“ Zahlung von Abfindungen bzw. Wiederaufnahme der Altersteilzeit für ältere MitarbeiterInnen

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „mittelfristige Einsparung durch strukturelle Verjüngung und Neueinstellung nach TVöD“

Status (08/2013):

Gut 70% der von den SIE ausgelösten Kosten sind Personalkosten.

Im Pflegesatz ist davon, da man sich zum einen im Marktwettbewerb (Preishöhe für die Pflegeleistung), zum anderen auf Grund der von den Pflegekassen angesetzten „Durchschnittsstundenlohn“, bei den öffentlich-rechtlich tarifgebundenen Einrichtungen nur ein Teil refinanziert. Dies unabhängig davon, dass es sich um übliche, tarifvertraglich vereinbarte Entlohnungen und Eingruppierungen für die jeweiligen zu erbringenden Leistungen handelt. Die Spanne reicht vom schleswig-holsteinischen

Pflegemindestlohn von brutto 9,00 €/h bis mindestens zur niedrigsten TVöD- Eingruppierung von **PflegehelferInnen** (EG 3a) bei 11,20€/h in der niedrigsten und 14,69€/h in der höchsten möglichen Entwicklungsstufe. Die Spanne bei examinierten Kräften ohne Leitungsfunktion (EG 7a) geht von 13,10€/h bis 17,81€/h.

Daraus ergibt sich, dass es im Bereich der Personalkosten zu strukturellen Veränderungen kommen muss, um die SIE betriebswirtschaftlich zukunfts- und eigenständig überlebensfähig zu machen. Es sind **folgende zwei Wege** denkbar:

a) Der Unterschied zwischen dem landesweiten Durchschnittsstundenlohn und dem für die SIE geltenden Tarifsystem des öffentlichen Dienst TVöD ist bei den älteren MitarbeiterInnen, die noch aus dem vormaligen BAT-Tarifsystem mit Besitzstandswahrung in den jetzt geltenden TVöD übergeleitet wurden, besonders groß. Daher ist hier unter dem Gesichtspunkt der Kostenminimierung ein besonderes Augenmerk drauf zu legen. Die reguläre Altersfluktuation von den rund 360 aus dem BAT übergeleiteten Kräften (regulär mit 65J da i.d.R. weiblich) sieht wie folgt aus: ab 2014 „1“, 2015: „2“, 2016 „0“, 2017 „3“.

Damit ist die **natürliche Fluktuationserwartung** kein signifikanter bzw. für wirtschaftliche Lage der SIE hilfreicher Weg. Die Stellen von ausgeschiedenen MitarbeiterInnen werden danach im Rahmen des aktuellen TVöD wiederbesetzt. Damit sind Einsparungen alleine schon aus den Einstiegs-Eingruppierungen vorhanden.

Aus der aktuellen Erfahrung mit dem in der derzeitigen Stellenplansituation nicht zu realisierenden Projekt „Servicekräfte“ (Maßnahme Nr. 23) lässt sich ableiten, dass es für einen organisatorisch über alle Tage, insbesondere auch die Wochenende, benötigten reibungslosen Ablauf überwiegend auf flexiblen Einsatz der MitarbeiterInnen ankommt. Dies kann mit den vielen aktuell so besetzten Vollzeitstellen aber nicht gewährleistet werden, da diese keine geteilten Dienste geplant zur Abdeckung der jeweiligen Spitzenzeiten, leisten dürfen. Konsequenter Weise müsste daher vordringlich nur noch Teilzeitpersonal eingestellt werden können.

Um dafür den benötigten Spielraum zu bekommen, wäre **für das Wirtschaftsjahr 2015 beginnend** ein Abfindungstopf für entsprechende SIE-MitarbeiterInnen einzurichten. Art der bedarfsgerechten Auswahl, Umfang der Abfindung und Gesamt-Procedure wären nach einer Grundsatzentscheidung hierzu noch festzulegen. Ausgehend von der guten Auszubildenden-Situation in den SIE ist für alle operativen Bereiche eine jeweilige Nachfolge aus dem eigenen Bestand somit vorstellbar. Es ist davon auszugehen, dass die o.a. dargestellten rein rechnerischen Fluktuationzahlen steigen könnten. Inwieweit jedoch tatsächlich MitarbeiterInnen von einem Angebot Gebrauch machen würden, lässt sich derzeit, da noch keine Gespräche mit dem Personalrat oder in Frage kommenden MitarbeiterInnen geführt wurden, nicht prognostizieren. Auch sind die rechtlichen Voraussetzungen für eine Anwendung bei den SIE recht eng.

b) Eine weitere und realistische Maßnahme ist, den **Tarifbeschäftigten Altersteilzeit** wieder offensiv anzubieten, um eine Verjüngung des Personalstamms zu fördern.

Nach dem für die Hansestadt Lübeck geltenden Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte wird unterschieden zwischen

- Altersteilzeit aufgrund einer Arbeitgeberentscheidung ohne Rechtsanspruch der Beschäftigten
- Altersteilzeit aufgrund eines Anspruchs der Beschäftigten im Rahmen einer Quote von 2,5 %

Voraussetzung ist jeweils, dass die/der Beschäftigte das 60. Lebensjahr vollendet hat. Die Altersteilzeit darf außerdem die Dauer von fünf Jahren nicht überschreiten. Die ArbeitnehmerInnen in Altersteilzeit erhalten sämtliche Entgelte nur noch zur Hälfte, die andere Hälfte fließt in ein Wertguthaben und wird rätierlich ausgezahlt (eine **Rückstellung** ist im Jahresabschluss dafür im Jahr der Genehmigung jeweils insgesamt zu bilden). Das Regelarbeitsentgelt wird um 20 v. H. aufgestockt, außerdem erfolgt eine Aufstockung der Rentenversicherungsbeiträge gemäß Altersteilzeitgesetz. Weiterhin wird die Umlage bei der VBL auf 90 % aufgestockt. Ein Einspareffekt kann sich sogar bereits während der Altersteilzeit ergeben, falls die Wiederbesetzerin/der Wiederbesetzer als Neueingestellte geringere Personalkosten verursacht, als die Differenz der Arbeitgeberkosten vom Vollzeitentgelt zum Altersteilzeitentgelt.

Die Quote von 2,5 % ist jeweils auf Grundlage der am 31.5. des Vorjahres vorhandenen Beschäftigten zu ermitteln und zwar für Kernverwaltung, Regie- und Eigenbetriebe jeweils getrennt. Bei den SIE ist die Quote von 2,5 % nicht ausgeschöpft (für 2014 = 13 mögliche Altersteilzeitfälle), da derzeit nur mit einer Tarifbeschäftigten Altersteilzeit vereinbart ist.

In Restrukturierungs- und Stellenabbaubereichen kann der Arbeitgeber über die 2,5 % Quote hinaus Altersteilzeitarbeitsverhältnisse mit den Beschäftigten, die die persönlichen Voraussetzungen erfüllen, vereinbaren. Restrukturierungsbereiche sind durch eine Neuausrichtung der Tätigkeit mit dem Ziel der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit oder Aufgabenwahrnehmung gekennzeichnet. Dies Voraussetzung wäre bei den SIE gegeben.

Die Altersteilzeit kann **würde bei den SIE wieder im Blockmodell** angeboten werden, um den betrieblichen Belangen gerecht zu werden. **Mit dieser Maßnahme könnte bereits im Wirtschaftsjahr 2014 begonnen werden.**

Ergebnis:

Diese Art der jeweils mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen ist, da ansonsten nur die 1 strukturelle Maßnahme „Reinigungskräfte in EG1“ mit 80 T€ Einsparung in 2013 realisiert werden konnte, die letzte realistisch verbliebene aber im Detail noch nicht abschließend geprüfte Maßnahme um in der vorhandenen Personalstruktur nachhaltig einzusparen.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Maßnahmenbündel 25.

„Kostensenkung durch...“ „**Abbau von Verwaltungsstellen**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan neu:	-32	+80	+30	+30	+30

Legende: „+“ = **Einsparung**, „-“ = **Verschlechterung**

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung durch längere Unterbrechung der Nachbesetzung freierwerdender Stellen“

Status (10/2013):

- + 1 Stelle EG8 wurde für 1,5 Jahr bis 09/2012 nicht wiederbesetzt (= Ersparnis von 45T€ in 2012). Die wahrgenommene Aufgabe konnte innerbetrieblich verteilt werden. Zwischenzeitlich ist die Nachbesetzung erfolgt um die kaufmännische Abteilung einsatzbereit zu erhalten. Ohne eine angemessen ausgestattete kaufmännische Abteilung ist ein Wirtschaftsbetrieb wie es die SIE sind, nicht in der Lage zu agieren oder gar gesetzliche Vorgaben (Jahresabschluss etc.) einzuhalten.
- + 1 Stelle EG11 (Leiter „allgemeine Verwaltung“ und stv. BL), dotiert mit AG-Brutto 70T€, wurde zuerst für 3 Jahre (bis 31.03.2015 zur Gegenfinanzierung der Abfindung), nun dauerhaft nicht wiederbesetzt. Die wahrgenommenen Aufgaben sind innerbetrieblich verteilt worden.
- + 1 Stelle EG11 (Leiter Rechnungswesen + Bilanzbuchhalter, EDV-Fachverantwortlicher) wird in 2013 für 8 Monate (= Ersparnis 50T€) nicht wiederbesetzt. Die Leitungsfunktion konnte innerbetrieblich zusätzlich verteilt werden, die Fachfunktionen wurden für den Jahresabschluss 2012 durch den ehemaligen Stelleninhaber auf 400€-Basis noch ausgefüllt. Die Stelle ist zu Mitte 09/2013 wiederbesetzt.
- + Der Personalrat hat von seinem gesetzlichen Anspruch Gebrauch gemacht, zur fachlichen Begleitung der Sanierung der SIE die 2., bis dahin nicht besetzte Vollzeitstelle bis auf weiteres freigestellt zu bekommen. Die Stelleninhaberin war als Beiköchin in EG 3 eingruppiert und erhält natürlich nur dieses Gehalt (ohne frühere Zulagen o.ä.) aber mit einer tarifvertraglich vorgesehenen Personalratspauschale für die Freistellungsphase = Mehraufwand von insge

samt 40T€ p.a., da die Beiköchinnenstelle als den zu Pflegenden geschuldete Leistung nach zu besetzen war.

Es wurden zudem intensive Gespräche mit externen aber auch stadtinternen Buchhaltungsdienstleistern geführt ob nicht die Aufgabe an sich bzw. Teile ausgegliedert und extern vergeben werden können. Auf Grund der vorhandenen Komplexität der Leistungsabrechnung in Verbindung mit den vielfältigen sonstigen Buchungsvorfällen wurde dabei von einigen Angesprochenen schnell Abstand genommen, 2 aufgerufene Angebote lagen deutlich über dem Selbsterstellungspreis. Zudem können die SIE die 19% USt. nicht vorsteuerlich geltend machen auf Grund der Gemeinnützigkeit; dies sind daher zusätzlich anfallende Mehrkosten.

Auch wurde deutlich geäußert, dass die vorhandenen Aufgaben nicht von außen übernommen werden können, da insbesondere die LeistungsabrechnerInnen auch intensive Sachbearbeitung für die Aufgabenerledigung betreiben müssen.

Inwieweit zu einem späteren Zeitpunkt unter „Konzern Stadt HL“-Gesichtspunkten eine gemeinsame Plattform für Standard-Buchhaltungsverfahren eingerichtet und z.B. durch die EBL zentral betrieben werden können, ist zurzeit noch nicht spruchreif.

Parallel wird auch ein anderer Weg geprüft, durch Aufgaben-Zusammenlegung Synergien zu heben und so Kosten einzusparen: im Rahmen der Nachbesetzung der Leitung SIE-Buchhaltung wird geprüft, ob nicht Zeit-Kapazitäten durch innerbetriebliche Umorganisation für die Übernahme der Buchhaltung des KBT (Kurbetrieb Lübeck-Travemünde), frei werden. Neben dieser rein ablauforganisatorischen Prüfung ist aber auch die Zulässigkeit einer derartigen entgeltlichen Aufgabenübernahme aus der Gemeinnützigkeitssatzung heraus zu prüfen.

Ergebnis:

In der jährlichen Aufsummierung ergeben sich aus den Einsparungen und Mehraufwendungen die dargestellten Summen.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 26.

„Kostensenkung durch...“ **„Zurückführung der Personalsachbearbeitung an den POS“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Status (10/2013): Eine neue Maßnahme, um umfassend alle SIE-Leistungsbereiche auf Einsparpotenziale im Rahmen der bestehenden Rahmenbedingungen hin überprüft zu haben.

Die SIE-Personalabteilung besteht aus 1,5 Stellen; der Leiter hat zudem das derzeit nicht besetzte Sachgebiet „allgemeine Verwaltung“ mit 2 Mitarbeiterinnen übernommen. Auch die Sicherstellung der operativen Personalsteuerung – die SIE agieren - obwohl sie formal nur ein Bereich sind - wie ein Wirtschaftsbetrieb im Wettbewerb - die kurzfristig zu erfolgen hat, macht eine eigene Personalsteuerung erforderlich. Auf kurzfristige Ausfälle muss sofort, in Abstimmung mit dem Personalrat, Einrichtungsleitungen und Bereichsleitung, reagiert werden, um den mit den Pflegekassen vereinbarten Stellenschlüssel sofort sicherzustellen (Einhaltung der LQV/Überprüfung MDK). Monatlicher/täglicher Abgleich der LQV und daraus sofort resultierende Reaktionen (Abgleich Pflegestufen – Stellenschlüssel) bei Überhang bzw. Unterdeckung, erfolgt auf kurzem Dienstweg. Prozessabläufe im Rahmen des QMS werden durch die starke Bindung an den Betrieb gelebt. Die Personalarbeit war daher auch 1997 aus dem damaligen Personalamt herausgelöst worden. Auch im Gutachten von Roland Berger wird bescheinigt, dass die Personalsteuerung im Rahmen der LQV in den SIE gut umgesetzt wird.

Ergebnis:

Es sind aus gesamtstädtischer Sicht noch weitere Gespräche dazu zu führen.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 27.

„Kostensenkung durch...“ „Einsparungen bei SIE-Hausmeistern“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan neu:					

Status (08/2013): Eine neue Maßnahme, um umfassend alle SIE-Leistungsbereiche auf Einsparpotenziale im Rahmen der bestehenden Rahmenbedingungen hin überprüft zu haben.

Ab Ende 2014 wird 1 SIE-Hausmeisterstelle EG 5 altersbedingt wider zu besetzen sein. Die Art der Nachbesetzung ist davon abhängig, ob sich sinnvolle organisatorische Alternativen mit den verbleibenden 7 Hausmeistern/Hausarbeitern für alle 8 Häuser erreichen lassen. Denn: das Zurverfügungstellen von Hausmeisterleistungen ist im Stellenschlüssel des Pflegesatzes geeint; organisatorisch liegen die 8 Häuser überwiegend räumlich weit auseinander was bereits im aktuellen gegenseitigen Vertretungsverfahren zu Leistungsminderungen im Vertretungsfalle führt. Für einen Schneewinter wie Januar-April 2013 hätte eine nicht besetzte Stelle zu großen organisatorischen Nachteilen im Versorgungsrhythmus der betroffenen Einrichtung geführt. Daher wird es zu einer sorgfältigen Abwägung kommen, die den vertraglich geschuldeten Versorgungsauftrag eines Pflegeheimes nicht gefährdet.

Zugleich läuft die städtische Prüfung (durch das GMHL), ob und inwieweit für die SIE-Hausmeister eine Einbindung in den möglichen HL-(Schul-) Hausmeisterpool sinnvoll ist.

Ergebnis:

Die Prüfungen laufen noch, sowohl SIE-intern als auch GMHL-extern.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 28.

„Kostensenkung durch...“ „Günstigere Müllentsorgung“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung durch neue Tarife“

Status (08/2013): Ist für den kostenpflichtigen Gewerbe-/(kontaminierten) Sondermüllanteil ausschreibungs- und kostenpflichtig und damit jeweils vom Stichtagspreis abhängig.

Da dieser Markt jedoch in ständiger Bewegung ist (auch was die gesetzgeberische Definitionen einzelner Müllarten angeht), wird mit den ebenfalls stadteigenen Entsorgungsbetrieben bzw. deren Tochtergesellschaft Entsorgungszentrum Lübeck GmbH über bessere Konditionen ggü. den aus der aktuellen Ausschreibungsperiode gesprochen, die z.B. im Rahmen von „inhouse“-Vergaben durch direkte Verhandlungen vereinbart werden könnten.

Mit den EBL/EZL wurde das Thema ausgehend von den SIE-Müllsorten und –Mengen diskutiert.

Ob sich aus dem weiteren Thema „Niederschlagswassergebühr“ tatsächlich –wie öffentlich diskutiert - geringere Kosten für die SIE ergeben, wird sich erst anhand der 8 Gebührenbescheide ergeben auf die noch gewartet wird.

Ergebnis:

Die Ausschreibungen der SIE bringen die jeweils günstigsten Ergebnisse. Dementsprechend wird weiter so verfahren.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Maßnahmenbündel 29. + 30.

„Kostensenkung durch...“ **„Maßnahmen im Bereich der Wäscheversorgung“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Plan neu:	+ 80	+ 80	+ 73	

kurzfristige Maßnahme:

29.) „Nachverhandlungen mit dem in 2011 durch Vertrag gebundenen Geschäftspartner“

Zielsetzung: „Verhandlungen sofortiger Rabattgewährung auf die Ausschreibungspreise“

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): „Bewertungen von Roland Berger“

Status (08/2013): Vertragsgemäß hätte der Vertragspartner stattdessen ein Erhöhungsrecht gehabt, was er aber nicht ausnutzte.

kurzfristige Maßnahme:

30.) „Neue Leistungsbeschreibungen "Wäscheversorgung" nach neuen Kriterien“

Zielsetzung: Kostenreduzierung ausgehend einer Bewertungen von Roland Berger

Status (08/2013): Wäscherei-Leistungen unterliegen für die SIE als HL-Bereich der Ausschreibungspflicht, zum 01.12.2012 wurde neuer Anbieter gefunden, der bei besserer Qualität um 80T€ günstiger als bisher, war.

Ergebnis:

Ausschreibungen sind im Endeffekte immer von der Wirtschaftslage am Stichtag geprägt, Einsparungen sind trotz aller Kreativität vor allem in der Losbildung nicht vorhersagbar.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 32. +33.

„Kostensenkung durch...“ **„Energiekostenreduzierung durch Wärmedämmung“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan alt:	+ 70	+ 70	+ 70	+ 70	

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung mittels Investitionen. Aufforderung zur Kostenermittlung der Wärmedämmung aller Häuser unter Federführung der Vermieter. Dabei insbesondere die Einrichtungen mit den höchsten Medienkosten je Quadratmeter: Elswigstraße / Am Behnckenhof / Schönböckener Straße“.

Status (08/2013): Ein Wärmegutachten (und damit erste Maßnahmen und Grobkosten aus 2008) liegt vor für die Prassekstrasse, ist aber zu aktualisieren. Dieses Gutachten und auch für bis zu 3 weitere Häuser, ausgehend vom Prioritätsbedarf der SIE, werden derzeit zur Vergabe vorbereitet. Mitte 2014 wären dann daraus abzuleitenden Maßnahmen abzuwägen, zu gewichten und in eine entsprechende strategische Planung zu bringen. Auf der Grundlage dann belastbarer Zahlen kann wirklich bewertet und somit entschieden können, wie und zu welchen Kosten bei welchem Nutzen (Einsparungen im lfd. Betrieb) einzelne Häuser saniert werden könnten. Als Ergebnis kann dann aber auch herauskommen, dass ein Abriss + Neubau oder gar die Stilllegung einzelner Häuser betriebswirtschaftlich sinnvoll sein könnten.

Ein derartiges energetisches Gutachten Ist für den Behnckenhof mit dem Vermieter bereits abgestimmt und beauftragt worden; ebenso die sich daraus ab zu leitende Maßnahmeplanung.

Evtl. Kostensteigerungen durch neue Brandschutzvorgaben erwartet! Ein erstes derartiges Dekra/TÜV-Gutachten Am Behnckenhof liegt vor und wird mit dem energetischen Gutachten zusammen ausge- und bewertet.

Ergebnis:

Die o.a. Prüfungen laufen. Da die Beauftragung bereits der Gutachten zum Einen ggfs. ausschreibungspflichtig ist und zum anderen derzeit nirgends monetär geordnet ist, werden dazu erst die jeweiligen Wirtschaftsplanungen anzupassen oder für 2014 aufzustellen und jeweils zu beschließen sein. Zum Anderen gilt dies auch für die sich dann daraus abzuleitenden eigentlichen baulichen Maßnahmen die dann **auch unter dem strategischen Gesichtspunkt der generellen Standortüberprüfung zu bewerten sein werden.**

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 34.

„Kostensenkung durch...“ „**außerordentliche Kündigung Mietvertrag Am Behnckenhof**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2011:		+ 716	+ 716	+ 716	

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung der laufenden Erwirtschaftung einer weiteren Unterdeckung bis Mietvertragsende in 2027“. Der Personalrat sieht diese Maßnahme kritisch; möglich im Zusammenhang mit einem Neubau an anderer Stelle, da dann keine Personalmaßnahmen nötig würden. Mietlaufzeit bis 2027, Miete inkl. Wegfall der Energiekosten, ohne Therapietrakt (vermietet an Bäderbetrieb) / Miete SIE Am Behnckenhof = 465T€ + 251 T€ Nebenkosten p.a.“

Status (08/2013): Sowohl der stadteigene Bereich Recht als auch ein externer Fachanwalt kommen zum gleichen Ergebnis: die Miete muss bis zum Kündigungszeitpunkt (ordentliche Kündigung in 2027) weitergezahlt werden, da weder die Schließung des Hauses noch der Wegfall der Geschäftsgrundlage eine vorzeitige Beendigung des Mietverhältnisses ermöglichen. Alternativ kann über eine Einmalzahlung verhandelt werden.

Auch bei Nutzungsänderungen seitens der HL für andere, ggfs. deckungsbeitragsträchtigeren Nutzungen ist die grundsätzlich Zustimmung des Vermieters einzuholen.

Ergebnis:

Ist kein probates Mittel.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 35.

„Kostensenkung durch...“ „**Räumliche und strukturelle Änderungen**“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

mittelfristige Maßnahme: „**Erweiterungs- und Neubauten**“

Zielsetzung: „Einsparungen mittels Investitionen in energetisch, organisatorisch optimierte und ggfs. konzeptionell erweiterte Gebäude bis hin zu Neubauten“

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): „Demografischer Wandel: Zahl der 85j. EinwohnerInnen (also der Zielgruppe stationäre Pflege) in HL steigt ab dem Jahr 2020“

Status (08/2013):

+ eine Erweiterung des Betreuten Wohnens für SIE Sol (Maßnahme 12) zusammen mit der GG Trave, dem Besitzer des dort bereits vorhandenen Heimes nebst angebundenerem Betreutem Wohnkomplex ist in Zusammenarbeit dem städtischen Liegenschafts-Bereich für das Grundstück Solmitzstrasse Nr. 43 auf der Grundlage der stadteigenen statistischen Prognosen der stadtteilbezogenen Bevölkerungsentwicklung, in Bearbeitung.

Wie ergänzend am 04.07.2013 gemeldet wurde, fehlen in Lübeck in den kommenden Jahren bis 2035 rund 6.970 altengerechte Wohnungen. Das geht aus der aktuellen Studie "Wohnen 65plus" hervor, die das Regionaldaten-Institut Pestel auf der Grundlage des aktuellen Zensus gemacht hat.

+ im Sinne von Heim-Neubauten ist dies für weitere Standorte in erster Prüfung. Ausgehend von der für HL weiterhin charakteristischen stadtteilbezogenen Nachfrage ist eine zukünftige SIE-Präsenz z.B. in Moisling (die Bevölkerungsprognosen und sonstige Wettbewerberpräsenz stützen dies) durchaus empfehlenswert. Die stadt eigene Wohnungsbaugesellschaft GG Trave überplant derzeit dort ihren umfangreichen Bestand um ihn zukunftsfähig zu machen. Dabei sind auch für die SIE mögliche Standorte vorhanden. Auf die o.a. bereits vorhandene Zusammenarbeit mit der GGT könnte dabei sehr gut aufgebaut werden. Nach einem Grundsatzbeschluss zur SIE-Zukunftsfähigkeit würde – wie bei der Maßnahme 12 - eine AG (s.u.) zur konzeptionellen Aufbereitung unter Leitung des Sanierers eingerichtet werden.

+ aus dem „Konzept SIE 2025“ der Mitarbeiter der SIE ist, ausgehend von einer noch zu startenden Überprüfung der Möglichkeiten fachlicher Kooperation mit örtlichen Kliniken für den Aufbau eines neuen Tätigkeitsfeldes „Intensivpflege“, auch die dann notwendige bauliche Anbindung an den dann in Frage kommenden Klinikkomplex zu würdigen.

Der Betrieb kommunaler Pflegeeinrichtungen ist dabei geregelt im Landespflegegesetz Schleswig-Holstein und findet in der Region Lübeck in einem Wettbewerbsmarkt statt. Die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots überregionaler Pflegeeinrichtungen ist gemeinsame Aufgabe des Landes, der Kreise und der kreisfreien Städte. In Lübeck durch den Pflegebedarfsplan unter der Federführung des Bereichs 2.500 – Soziale Sicherung.

Ausgehend von den Projektarbeiten zur Konzeption der „Erweiterung des Betreuten Wohnens für SIE Sol“ (Maßnahme 12), bei der der Bereich 2.500 – Soziale Sicherung, konzeptionell eng mit eingebunden ist, wird auch zur Konkretisierung der Konzeptionen insgesamt **neuer SIE-Standorte** dies in einer gemeinsamen AG diskutiert. Damit soll insbesondere erreicht werden, dass vorhandene Verknüpfungen mit dem ansonsten auf die nicht stationäre ausgerichtete HL-Konzeption „Leben und Wohnen im Alter“ besser bereits im Vorwege erkannt und in ggfs. für beide Seiten vorhandene Synergien gebracht werden können.

Ergebnis:

Die o.a. Prüfungen laufen, jedoch ist dies von einer Grundsatzentscheidung zur „kommunalen Fortführung der SIE“ abhängig, bevor erhebliche Planungskosten ausgelöst werden sollten.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Maßnahmenbündel 36. - 41

„Kostensenkung durch...“ **„Räumliche/strukturelle Änderungen im Objekt Am Behnckenhof**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016

36. kurzfristige Maßnahme: „Umwidmung einer Etage in StudentInnenwohnungen“

Zielsetzung: „Senkung von Kosten die durch den laufenden SIE-Betrieb als Pflegeheim insbesondere in der Normalpflege, anfallen“

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): Rechtliche Prüfung "SIE als gewerbliche Untervermieterin" steht noch aus. Keine hohen Investitionen erforderlich. Mietkostenreduzierung der SIE (ca. € 350,- pro WG (21 Räume) durch Einnahme Warmmiete).“

Status (08/2013): Nicht realisierbar:

+ Gespräche der Lübecker Wohnungswirtschaft mit den Studentenvertretungen ergaben zum Einen, dass von dort kein Interesse an diesem entfernten Stadtteil besteht.

+ Darüber hinaus erlaubt die Gemeinnützigkeitssatzung der SIE keine Vermietung an Dritte und eine tatsächlich einträgliche Miete wäre gut 2fach über dem Marktpreis, nicht so niedrig wie noch im Herbst 2011 angedeutet.

37. mit Stand 10/2011 „mittelfristige Maßnahme: „Umzug der SIE-Verwaltung aus der Wattstraße in den Behnckenhof, Umbau der Zentralverwaltung Wattstr. in BewohnerInnenzimmer“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Senkung von Kosten die durch den laufenden SIE-Betrieb als Pflegeheim insbesondere in der Normalpflege, anfallen. „Auslastungssteigerung in der SIE Dreifelderweg, Nutzung der Räumlichkeiten in der SIE Am Behnckenhof (Nutzung der Leerstände als Büroräume) / Kostenermittlung durch die Vermieter (Stiftungsverwaltung, Prelios), Maßnahme mit Investitionen verbunden.“

Status (08/2013): Nur realisierbar, wenn der bisherige Verwaltungsaltbau abgerissen werden kann und durch einen geeigneten Pflege-NEU-Anbau ersetzt wird. Die vorhandenen Flure/Türen/Räume sind zu klein für Pflegebetten. Die Bevölkerungsprognosen und sonstige Wettbewerberpräsenz für diesen Stadtteil stützen diese Maßnahme, zudem käme man dann in eine organisatorisch sinnvolle Bettengröße ggü. den derzeit 70 Betten am Standort „Dreifelderweg“. Für ein Zukunftsszenario aber ein wohl sinnvoller Weg!

38. mit Stand 10/2011 „mittelfristige Maßnahme: „Umwidmung der SIE (oder 1 Etage) Am Behnckenhof in eine betreute Wohnanlage unter Beibehaltung des Geronto- Wohnbereiches“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Senkung von Kosten die durch den laufenden SIE-Betrieb als Pflegeheim insbesondere in der Normalpflege, anfallen. Berücksichtigung des Konzeptes Leben und Wohnen im Alter, Kostendeckende Bewirtschaftung notwendig, Bindung der MieterInnen an die Einrichtung ist so erreichbar und dadurch eine Auslastungssicherung.“

Status (08/2013): Nicht realisierbar: die tatsächlich aufzurufende Miete wäre gut 2fach über dem Marktpreis an einem – so wahrgenommen - unattraktiven Standort mit schlechter ÖPNV-Erreichbarkeit. Der Geronto-Wohnbereich hat sich etabliert, wird ausgeweitet und kann bei entsprechender Auslastung einen fast ausgeglichenen Deckungsbeitrag erwirtschaften.

39. mit Stand 10/2011 „mittelfristige Maßnahme: „Nutzung der oberen Etagen der SIE Am Behnckenhof durch die Kernverwaltung unter Beibehaltung des Geronto- Wohnbereiches“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Senkung von Kosten die durch den laufenden SIE-Betrieb als Pflegeheim insbesondere in der Normalpflege, anfallen. Kosten der Umbaumaßnahme der oberen Etagen in Büroräume liegen noch nicht vor, Gespräche mit evtl. Nachmietern müssen zur gegebenen Zeit geführt werden.“

Status (08/2013): Prüfung mit GMHL ist abgeschlossen: **zur Zeit** keine dafür geeigneten Kernverwaltungseinheiten identifizierbar, zudem mit umfangreichen IT-Anbindungsinvestitionen ans HL-Netz sowie Umbaukosten verbunden. Zudem müsste in diesem Falle die GMHL in den SIE-Mietvertrag eintreten und als Hauptmieter Prelios ggü. (Bedarf deren Zustimmung) auftreten, da die Gemeinnützigkeitssatzung der SIE eine derartige wesensfremde Untervermietung nicht zulässt.

40. kurzfristige Maßnahme: „Rückgabe des Therapietraktes durch Bäderbetrieb an die SIE“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Sach-Kostenreduzierung beim Bäderbetrieb (BBL), jedoch Verbleib der aktuellen Mitarbeiter dort.“

Status (08/2013): Würde erhöhten Aufwand für die anteilige Kosten-Miete sowie Erhaltungskosten innerstädtisch vom BBL (FB4) auf die SIE (FB2) verlagern! Zurzeit erwirtschaftet der Therapietrakt aber seine anteiligen Personalkosten; daher ist dies zurzeit keine zu ziehende Option beim BBL. Allerdings sind die operativen Beziehung SIE-BBL auf Grund eines Baukosten-Streits des BBL mit dem Vermieter Prelios GmbH, der über die SIE als Untervermieter an den BBL gehen muss, angespannt da Teil-Zahlungen vom BBL (als Druckmittel) nicht gezahlt werden.

41. mit Stand 10/2011 „mittelfristige Maßnahme: „wenn innerhalb von 3 Jahren alle Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung dort nicht ausreichen: Abwicklung der SIE Am Behnckenhof“

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Sukzessive Abwicklung, der PersR lehnt dies ab.“

Status (08/2013): Löst das Kernproblem "Verursachen von Kosten" nicht, da es **keine Ausstiegs** möglichkeiten aus dem Mietvertrag **ohne Abfindungszahlung**, gibt. Die aktuelle Restmiet-schuld: 6,3 M€. Zum 01.05.2013 konnte eine Mietreduzierung um 4T€ p.m. mit Prelios verhandelt werden da Zinsbindungsfristen ausliefen. Mal ein positiver Umstand aus der Kostenmiete.

Darüber hinaus wurde die konzeptionelle Eignung des Gebäudes noch für weitere Aktivitäten ge-prüft, wie: Asylbewerberunterkunft, gesondertes kultursensibles Pflegezentrum, Palliativzentrum resp. Hospiz. Alle diese Ideen passen nicht zum laufenden Pflegebetrieb, zum Standort oder wür-den innerhalb der Bevölkerung zu keiner Akzeptanz führen.

Ergebnis:

Beim Fortbestehen der SIE ist der Behnckenhof durch seine Gerontopsychiatrische-Abteilung (64 Plätze) ein fachlich wichtiger Baustein der sich so noch gut 13 Jahre lang entwickeln kann.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 42.

„Kostensenkung durch...“ **„Kündigung eines bestehenden Werbe-Vertrages“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
IST:	+ 21	+ 21	+ 21	+ 21	+ 21

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): „Einsparung durch Selbermachen. Vertrag Werbeagentur ist gekündigt zum 01.01.2012“

Status (08/2013): Im Einzelfall (Schalten von Anzeigen etc.) wird weiterhin eine Agentur beauftragt.

Ergebnis:

Ist eine umgesetzte strukturelle Maßnahme, die zu reduzierten Marketingausgaben geführt hat.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 43.

„Kostensenkung durch...“ **„Neue Telefonanlage“**

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
		+ 30	+ 30	+ 30	+ 30

Ursprungs-Zielsetzung und –Bemerkung (aus 10/2011): **„Neue Telefonanlage nach Auslaufen des bisherigen Leasingvertrages“**. Einsparungen durch neue Technologie.“

Status (08/2013): Zeitgemäße neue Anlage mit geringen Wartungskosten, Ausschreibung erfolgte mit Hilfe eines Fachingenieurs.

Ergebnis: Ausschreibung ergab ein um 30T€ p.a. geringeres Produkt, welches zum 01.01.2013 in allen 9 Einrichtung (incl. Verwaltung) für die Dienstnutzung installiert wurde.

Maßnahmeplan Sanierung SIE – Einzelmaßnahme 44.

„Kostensenkung durch ...“ „Umsetzung der tarifvertraglichen Anwendungsvereinbarung“

Ausgangseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt	Ergebniseffekt
2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Plan alt:</i>	+ 550	+ 550	+ 550		

kurzfristige Maßnahme: „Umsetzung der tarifvertraglichen Anwendungsvereinbarung“

Zielsetzung: „Temporäre Kosten-Einsparung durch Nutzung tarifvertraglicher Sonderregelungen bei wirtschaftlicher Schief-/Notlage“

Ursprungsbemerkungen (aus 10/2011): „Absenkung der Personalkostenquote, Kostenreduzierung Personal durch z.B.: Verzicht auf Gehaltssteigerungen in den Jahren 2012-2014, Halbierung der Sonderzuwendungen. Der Personalrat sieht diesen Punkt kritisch. Im Vorfeld sollten alle anderen möglichen Maßnahmen greifen zur Reduzierung des Defizits. Der voraussichtliche Tarifabschluss in Verbindung mit der Anwendungsvereinbarung ist aus jetziger Sicht mit Unsicherheiten behaftet, so dass zu zunächst von einer Halbierung der Sonderzuwendung ausgegangen wird. Wert kann aber in den Jahren 2012, 2013, 2014 jeweils um 323TEuro steigen (siehe auch Studie von RolandBerger, dort: 986 T€).

Status (08/2013): Diese Maßnahme ist allerdings keine strukturelle Verbesserung sondern "nur" eine für maximal 3 Jahre geltende monetäre Erleichterung für den Träger mit evtl. Nachbesserungsschein etc. (je nach Verhandlungsergebnis KAV – Ver.di). Da diese Maßnahme aber erst im Verlaufe der Bürgerschaftsdebatte Ende 11/2011 für Nichtanwendbar erklärt wurde, wurde parallel der Wirtschaftsplan 2012 der SIE unter positiver Verfügung aufgestellt und weicht daher u.a. deswegen erheblich vom nun vorliegenden Jahresergebnis 2012 ab.

Ergebnis: Die Maßnahme steht unter Bürgerschafts-Vorbehalt für den Arbeitgeber.

Exkurs 1: Personalschlüssel und Fachkraftquote

Der „Rahmenvertrag über die vollstationäre pflegerische Versorgung gem. § 75 Abs. 1 SGB XI für das Land SH“ gibt für die jeweiligen Pflegestufen 0 – 3 einen Wert vor, welche Anzahl an **Pflege- und Betreuungspersonal** die Einrichtung vorzuhalten hat bzw. maximal für die Abrechnung anerkannt wird. Im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen wird dies konkretisiert; die SIE haben für ihre 8 Normalpflege Einrichtungen jeweils einen Wert verhandelt, der knapp die Höchstgrenze erreicht. Eine ähnliche Vorgabe gibt es für das Reinigungspersonal und die weiteren von einer Pflegeeinrichtung vorzuhaltenden Personalleistungen. Diese vertraglich geschuldeten Leistungen sind nachzuweisen; die SIE passen im monatlichen Abgleich den Personalschlüssel an das vorhandene Belegungs-IST an, um keinen Übereinsatz an Personal vorzuhalten.

Daneben ist, ausgehend von der Heimpersonalverordnung, noch eine sogenannte **Fachkraftquote** von gut 50% beim Pflege- und Betreuungspersonal zu erfüllen. Bei den SIE, deren Personaleinsatz durch den Tarifvertrag TVöD, ergänzenden Regelungen zum Schichtdienst (24h bei 366 Tagen) etc, dem Vorhandensein eines Personalrates und den öffentlich-rechtlichen dienstrechtlichen Vorgaben insbesondere für das Leitungspersonal extrem reglementiert ist, sind all diese Vorgaben aufs genaueste einzuhalten. Daneben müssen immer wieder Dauerkranke und bei einer Frauenquote von 85% der Belegschaft natürlich auch schwangerschaftsbedingte Abwesenheiten ausgeglichen werden. All dies kann nur mit dem Ausschöpfen des vorgegebenen Personalschlüssels erreicht werden. 450€ Kräfte dürfen nicht in Dauerbeschäftigung eingesetzt werden, Leihpersonal ist im pflegerischen Bereich fast überhaupt nicht im Markt (z.B. Leiharbeit) zu finden.

Exkurs 2: Auszubildende

Das praktizierte Ausbildungsangebot sowohl im Pflege- als auch Haus-/Küchenbereich durch die SIE ist ein signifikanter Garant gegen den Fachkräftemangel in den betreuenden Berufen und sollte daher zwingend aufrechterhalten werden. Der TVöD ist dabei sicherlich attraktiv in der Entlohnung, Zukunftsperspektiven in fachlicher Spezialisierung bei den SIE im Rahmen der zukünftigen zusammengelegten Pflegeberufsausbildung in Verbindung mit einer sichereren Beschäftigungsaussicht können dies deutlich positiv abrunden.

Konzept/Visionen für eine SIE-Zukunft 2025

„Wie stellen **wir SIE-Mitarbeiter** uns vor, wie **wir** im Jahre 2025 alte Menschen (unsere Eltern?) betreuen/pflegen möchten?“

Dies als idealtypische Konzeption/Ideensammlung gedacht, **unabhängig vom aktuellen Sanierungsdruck** und den **heute** vorhandenen Satzungs-, Vertrags- etc. Realitäten.

Erarbeitet in 6 Workshops durch 11 SIE-MitarbeiterInnen aller Funktionsbereiche ausgehend von folgenden Themen:

- Brauchen wir in 2025 überhaupt noch stationäre Pflegeheime, kann nicht alles mobil vor Ort geleistet werden?
- Formen des Wohnens (alleine, Gruppe, Tiere, ...)
- Intensität von Pflege, Betreuung, Therapie, Aktivitäten
- Services rund ums Wohnen
- Erwartete Qualität
- Bauliche (gebäudebezogene), strukturelle Vorstellungen

Ergebnis:

A) Annahmen zu den Rahmenbedingungen:

A1) Der Pflegemarkt ist mehr und mehr auf das privatwirtschaftliche Geschäft hin ausgerichtet (nur noch rd. 4% Bettenanteil in kommunaler Trägerschaft (30% freigemeinnützig) in Schleswig-Holstein, die aber auch mehr und mehr Schwierigkeiten haben, Gewinne aufgrund stetig steigender Kosten, Ansprüche und gesetzlicher Vorgaben zu erwirtschaften. Dies könnte mittelfristig zu einem Ausstieg aus dem Marktgeschehen führen. **Und dann wäre ein öffentlicher (= kommunaler) Pflegeeinrichtungsbetreiber wieder sehr wichtig** zur Abdeckung der zukünftigen Pflegebedarfe, so wie es die Statistiken erwarten lassen.

Dafür wäre aber weitsichtiges Handeln auf der kommunalen Ebene und ein „langer Atem in der Finanzierung“, nötig.

A2) Der Betrieb kommunaler Pflegeeinrichtungen ist geregelt im Landespflegegesetz Schleswig-Holstein und findet in der Region Lübeck in einem Wettbewerbsmarkt statt. Die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots überregionaler Pflegeeinrichtungen ist gemeinsame Aufgabe des Landes, der Kreise und der kreisfreien Städte.

A3) Lübeck ist geprägt durch überdurchschnittlich gute MDK-Noten bei allen Betreibern; daher ist im Wettbewerb um Auslastung neben hoher Qualität und dem Preis (Pflegeentgelt) insbesondere auch auf eine attraktive Wohnsituation Wert zu legen. Dazu gehören im Inneren insbesondere die Zimmergröße, die Einzelnutzung von Nasszellen, aber natürlich auch die Lage sowie der Ausblick/Außenbereich. Und da die bisherige Notensystematik in Kürze bundesweit angepasst wird, so ist insbesondere der Wert guter Qualität dann von herausragender Bedeutung.

A4) Die Einschätzung ist, dass in früheren Jahren (z.B. den 1980igern), die überwiegendere Anzahl der BewohnerInnen in etwa gleich alt beim Einzug in ein Pflegeheim waren wie heute, jedoch vor allem körperlich fitter, sprich mobiler und aktiver. Dies in Verbindung mit dem grundsätzlichen Anspruch, immer länger in den eigenen 4-Wänden auch im Alter zu verbleiben, wird die Verweildauer - da es nicht anders mehr geht - in einer Pflegeeinrichtung nicht ansteigen lassen ggü. den Ø 2 Jahren heutzutage.

A5) Der aktuelle Pflege-Jahrgang 1935 ist durch einen hohen demenziellen Anteil (ca. 33%) geprägt aber vor allem auch durch die Kriegs- und Folgejahre. Bei den gleichaltrigen MigrantInnen sind im Moment oft noch die Familienbünde vorhanden. Dabei die Frauen mit wenig Deutschkenntnissen meist zu Hause, die Männer durch die Arbeit hier mit Deutschkenntnissen versehen aber oft noch

sehr mit der früheren Heimat verbunden. Im Alter (und zur Pflege) werden sich diese Menschen daher dann oft – auch auf Grund geringerer Pflegekosten – zurück in die frühere Heimat begeben.

A6) Der Nachkriegsjahrgang 1945, der dann für das Ziel-Jahr 2025 dieses Konzepts der Pflegejahrgang sein wird hat demgegenüber schon wesentlich andere Aktivitäten und Lebensweisen verinnerlicht (Essensvielfalt, Bio-Ernährung, Wellness, Mobilität, Handy, Internet, Haustiere in allen Variationen), ist aber noch „genügsam“ im Vergleich zu der danach dann anstehenden Einzugs-Generation. Herausfordernd für die Pflege sind schon 2025 die oft vorhandene Suchtfolgen und vermehrte psychische (Stress-) Belastungsstörungen. Dies auch schon bei jüngeren Menschen, die zur Pflegebedürftigkeit führen. Das Anspruchsdenken – auch an die Leistungen einer Pflegeeinrichtung – ist zunehmend, aber auch die Zahl derjenigen, die sich das selbst nicht mehr werden leisten können. Dann wird vermehrt zugezahlt werden müssen durch Kinder/Enkel, Sozialsysteme.

Die „Schere“ zwischen arm und reich im Alter wird sich auch durch den vermehrten Einsatz in Minijobs weiter öffnen.

B) Zukünftige, anzupassende strukturelle Ausrichtung:

B1) Die SIE sollten in Stadtteile hineinwachsen in sie bisher nicht vertreten sind (z.B.: Moisling, Buntekuh, Schlutup, Travemünde). Bestehende Standorte sollten grundsätzlich erhalten bleiben aber nur, sofern sich bei weiteren, vertiefenden Prüfungen nicht doch Wettbewerbsnachteile und damit Unwirtschaftlichkeiten an einzelnen Standorten ergeben.

B2) An neu entstehenden SIE-Standorten sollte die Vorteilhaftigkeit eines Geronto-Angebotes geprüft werden.

B3) Jeder SIE Standort sollte über ein baulich modernes „Betreutes Wohnen“ verfügen, die von den SIE dort anzubietenden Serviceleistungen sollten ausgebaut werden, z.B. in der hauswirtschaftlichen Versorgung. Sofern Eigenleistung nicht möglich sein sollte, sollten Kooperationsformen, die dann auch den SIE Nutzen bringen, versucht werden.

B4) Auch ausgehend von der bereits heute hohen Sozialhilfeempfängerquote der BewohnerInnen von 62% in 2012 ist auf Grund der grundsätzlich zunehmenden Altersarmutstendenz hier mit einem Anstieg auch bei den bewohnerInnen der SIE zu rechnen. Die SIE nehmen damit auf der einen Seite ihren sozialen Auftrag als öffentlicher Anbieter an müssen dann aber auch ein Angebot z.B. im nicht SIE-eigenen Betreuten Wohnen oder in der Art der Speisen (nicht teuer „Bio“ o.ä.) mit abdecken, dass kleinen und kleinsten Renten gerecht wird. Dem ggfs. vorhandenen Anspruchsdenken müsste dann eine bezahlbare Basisversorgung entgegenstehend angeboten werden.

Die SIE sollte sich **klar strategisch Positionieren auf dieses Klientel.**

B5) Der Leistungskatalog der SIE sollte sich zukünftig differenzieren in **Grundleistung** und vielfältigste **Zusatzleistungen**, die bisher „all inclusiv“ angeboten werden. Hier ist noch eine klare Definition von Grund- und Zusatzleistungen nötig.

In den Grundleistungen müssen die Grundbedürfnisse (diese auch weiter all-inclusive) wie Essen und Trinken wie bisher bedient werden. Der Aspekt „Einzelzimmer“ wäre nach bisheriger Definition unter dem Gesichtspunkt baulicher Bestandsschutz für die SIE-Häuser zu sehen eher eine Zusatzleistung, ebenso bewohnerInnenbezogene Hausmeisterleistungen, die wie die geleisteten Einzugs- und Umzugshilfen über den täglichen Hilfs-Charakter hinausgehen, Internetanbindung u.v.m..

In der Unterbringung könnte es 2025 aus Finanzierungsgründen wieder zurück zum Mehrbett-Zimmer gehen. Die SIE mit dem Behnckenhof und den dort früheren 4-Bettzimmern sowie den ansonsten anderen, älteren Gebäuden die für günstige Mieten stehen könnten, wären dafür eigentlich nicht schlecht aufgestellt. Pflegeeinrichtung und Betreutes Wohnen müssen dabei aber Hand-in-Hand agieren.

B6) Als ein für die SIE neues Leistungsfeld sollte **intensive Behandlungspflege im Rahmen einer Dauerpflegeeinrichtung** (Beatmungspatienten, Palliativpflege, Hospiz) angeboten werden wenn es

gelingen könnte, sich fachlich-ärztlich eng an ein Krankenhaus, hier vorzugsweise das ebenfalls öffentliche UKSH, anzubinden. **Intensive Behandlungspflege** mit eigener LQV erscheint analog der SIE-eigenen Geronto-LQV ein zumindest kostenneutrales Leistungsfeld zu sein, welches die SIE bisher nicht anbieten (können). Hierzu sollte versucht werden Kooperationen einzugehen und diese dann in einem spezialisierten Neubau vor Ort (wegen der nötigen ärztlichen Präsenz) zu realisieren. Auch der herausfordernde Aspekt der Kurzzeitpflege von BewohnerInnen mit multiresistenten Keimen nach Entlassung aus dem Krankenhaus bis zur „normalen“ Aufnahmefähigkeit in die anderen Einrichtungen, könnte dort vorgehalten werden.

B7) Die SIE haben bereits heute eine Präsenz in vielen Stadtteilen und bieten sich dort auch aktiv an, nicht nur Teil sondern gerne auch Bezugspunkt sogenannter „Quartiersaktivitäten“ zu werden. Die Erfahrung lehrt, dass dazu jedoch auch eine Funktion/Person, ein Quartiersmanagement, vorhanden sein muss. Dies kann an/in SIE-Einrichtungen kooperativ angebunden werden, wäre jedoch keine originäre SIE-Aufgabe. Schafft jedoch einen gewichtigen Mehrwert dann auch für die jeweilige SIE.

B8) Als ein von überwiegend weiblichem Personal geprägter Betrieb sind kooperative Angebote der Kinderbetreuung für die MitarbeiterInnen zu entwickeln, um attraktiver gerade im Hinblick auf den „Pflegefachkräftemangel“, zu werden.

C) Operative Fortentwicklung:

C1) Ziel neuer Versorgungsformen (siehe B6) muss es sein, die Verweildauer in einer Einrichtung signifikant zu verlängern und dabei auch den zunehmend (und schon vorhandenen) jüngeren Pflegefällen gerecht zu werden.

C2) Das praktizierte Ausbildungsangebot sowohl im Pflege- als auch Haus-/Küchenbereich durch die SIE ist ein signifikanter Garant gegen den Fachkräftemangel in den betreuenden Berufen und sollte daher zwingend aufrechterhalten werden. Der TVöD ist dabei sicherlich attraktiv in der Entlohnung, Zukunftsperspektiven in fachlicher Spezialisierung bei den SIE im Rahmen der zukünftigen zusammengelegten Pflegeberufsausbildung in Verbindung mit einer sichereren Beschäftigungsaussicht können dies deutlich positiv abrunden.

Durch die Standortnähe zur Uni könnte zudem im Rahmen der Fortbildung evtl. zukünftig noch mehr geschehen. Dies sollte ausgelotet werden.

C3) Hier im Stadtgebiet ist die hausärztliche Versorgung zur Zeit und generell noch unkritisch da Hausärzte i.d.R. zur Visite in die Einrichtungen kommen. Zu den erforderlichen fachärztlichen Untersuchungen ist aber ein hoher organisatorischer und (nicht wirklich) refinanzierter Bringe-/Hol-/Begleitungsservice erforderlich, der als Leistung geschuldet ist. Hier wären auch andere Formen durch Kooperationen zu überlegen.

C4) Es gibt SIE-Standorte, an denen es der vorhandene Platz ermöglicht, Ergänzungsbauten zu errichten ohne den positiven Charakter der Einrichtung zu stören. Die SIE Elswigstrasse aber auch die SIE Prassekstrasse sollten vom Potenzial des jeweiligen Stadtteils und der Attraktivität der Standorte her in die nähere Wahl dafür genommen werden.

C5) Die SIE sind auch auf Grund Ihrer gemeinnützigen Ausrichtung ein guter Partner für ehrenamtliches Engagement. Über eine über das Heutige hinausgehende Einbindung von Ehrenamtlichen ist eine Chance gegeben, die Leistungsvielfalt insbesondere im Betreuungsbereich noch zu vergrößern. Es wird sich aber immer um besondere und zusätzliche, nicht grundsätzliche Tätigkeiten handeln müssen. Der örtliche Koordinierungs- und Führungsaufwand ist aber auch nicht zu unterschätzen und dementsprechend mit einzuplanen.

gez. Jörg Kaminski
Moderator dieser Workshopreihe



Hansestadt Lübeck; 23566 Lübeck, Bereich 2.502

**Der Bürgermeister
Fachbereich
Wirtschaft und Soziales**

Bereich: SeniorInnenEinrichtungen
Personalvertretung
Gebäude: Am Behnckenhof 60
23554 Lübeck
Auskunft: Karina Glisovic
stellvertr.
Personalratsvorsitzende



Tel. (0451) 40 86 126
Fax (0451) 40 86 125
e-mail: glisovic@aph-luebeck.de
Ihr Zeichen: -
Ihre Nachricht vom: -
Mein Zeichen: -
Datum: 02.10.2013



Bericht: Stand der wirtschaftlichen Sanierung der SIE

Stellungnahme des Personalrates der SIE

Der Bericht wurde am 30.09.2013 mit dem Personalrat besprochen.

Grundsätzlich war der Personalrat bei allen auf dem Maßnahmeplan aufgeführten Sanierungsmaßnahmen informiert und involviert und wurde bei Maßnahmen, die dem Mitbestimmungsgesetz Schleswig Holstein unterliegen, beteiligt.

Wir wissen um die wirtschaftliche Situation der SIE und auch, dass die Personalkosten den überwiegenden Teil der Kosten der SIE ausmachen. Die qualitativ hochwertige Arbeit, die sich in den Qualitätsnoten und der Zufriedenheit der BewohnerInnen widerspiegelt, ist aus unserer Sicht für die Zukunftsfähigkeit der SIE überlebenswichtig.

Das als Anlage 5 beigefügte „Mitarbeiterkonzept“ wurde gemeinsam mit uns erarbeitet. Wie die dort angedachten Überlegungen konkretisiert werden können, lässt der Bericht zum jetzigen Zeitpunkt offen.

Zu einem späteren Zeitpunkt wird sich der Personalrat noch zu einzelnen Maßnahmen äußern.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag

Karina Glisovic
stellvertr. Personalratsvorsitzende

...

Zeichen: es

Bericht: Stand der wirtschaftlichen Sanierung der SIE

hier: Stellungnahme des Frauenbüros dazu

Leider legt der Bericht keine Perspektiven dar, wie die wirtschaftliche Sanierung der SIE Fortschritte erzielen kann.

Er verdeutlicht vorrangig, welche angedachten Einsparpotenziale sich nicht realisieren lassen (z.B. Synergien durch GHL-Reinigung oder Personalbewirtschaftung durch oder in Kooperation mit dem POS), ohne dies inhaltlich begründet auszuführen.

Die in Anlage 5 „Mitarbeiterkonzept“ dargestellte MitarbeiterInnenbeteiligung wird lediglich angefügt, ohne das im Bericht ausgeführt wird, ob und welche Konzeptansätze der MitarbeiterInnen für eine Zukunft der SIE tragfähige Ideen enthalten und weiterverfolgt werden sollen. Dies erweckt den Anschein einer reinen Alibifunktion ohne Nutzung des ExpertInnen-KnowHows der MitarbeiterInnen.

Bei der immer wieder aufkommenden Überlegung, einzelne (oder alle) städtische SeniorInnen-Einrichtungen zu privatisieren, muss bedacht werden:

- 62% der jetzigen BewohnerInnen sind Sozialhilfe-EmpfängerInnen (vgl. S. 2 des Berichtes); eine Privatisierung hätte zur Folge, dass jede Zusatz-Leistung für eine Bewohnerin (z.B., wenn der Hausmeister ein Bild im Zimmer der Bewohnerin anbringt) bei privaten Trägern i.d.R. in Rechnung gestellt werden; d.h. für einen Großteil der BewohnerInnen nicht mehr finanzierbar wäre.

- Die Spanne von *teilweise* (!) 55% Personalkosten bei den privaten Trägern zu 70% bei den SIE (vgl. S. 3 des Berichtes) ist vor dem Hintergrund des bereits bestehenden Fachkräftemangels in dieser Berufsbranche und der gleichzeitig hohen Qualitätsanforderungen an das Pflegepersonal differenzierter zu betrachten:

Sollen Qualitätsanforderungen auch bei den privaten Trägern gleichermaßen erhalten bleiben, ist davon auszugehen, dass hier mittelfristig höhere Gehaltsangebote für das deutlich weniger werdende Fachpersonal notwendig sein werden. Die SIE können hier mit den angebotenen Tarifen und Fortbildungsmöglichkeiten für das Personal eine zukunftssträchtige Arbeitgeberin mit hohem Qualitätsanspruch auch für die BewohnerInnen bleiben. Klassische Frauenarbeitsplätze können somit qualitativ hochwertig erhalten bleiben.

- Fokussiert auf die Personalkosten zu schauen, blendet zudem mittel- und langfristige Folgekosten für die Hansestadt Lübeck aus. Denn eine schlechtere Bezahlung der großteils Teilzeit arbeitenden MitarbeiterInnen bedeutet in Kombination eine geringe Rente.

Somit entstehen mit der Schaffung weiterer schlecht bezahlter (Frauen-) Arbeitsplätze mittel- und langfristig für die Kommune Hansestadt Lübeck an anderer Stelle beträchtliche Kosten (z.B. über eine steigende Zahl von Anträgen auf Grundsicherung).

Ohne das fachliche Know-How zu haben, eigene Sanierungsvorschläge oder gar –konzepte vorzulegen, entsteht der Eindruck, das eine *grundlegende Neuorientierung mit gleichzeitiger klarer Zielsetzung kommunaler Trägerschaft der SIE* noch aussteht.

Elke Sasse