

## 1. VORBEMERKUNGEN

### 1.1. Demografische Annahmen

Die Lebenswelten der Bürgerinnen und Bürger verändern sich. "Die "Alten" gibt es nicht, sondern eine Vielzahl von Lebensstilen, geprägt vom gesellschaftlichen Umfeld und von individuellen Bedürfnissen."<sup>1</sup>

Die Leit motive: Lebenserfahrung – Wohnstile – Interessen und Lebensfreude – Miteinander der Generationen – (Alters-)Würde stehen im Mittelpunkt des individuellen und gesellschaftspolitischen Handelns aller Akteure und Beteiligten.

- **Lebenserfahrungen**

Heutige und zukünftige Seniorinnen und Senioren verfügen über ein enormes Wissens- und Erfahrungspotential und wollen dies weitergeben. Studien beweisen, dass Menschen, die sich (im Alter) für andere engagieren, sich deutlich gesünder fühlen wie passiv lebende Menschen.

- **Wohnstile**

Möglichst lange in der eigenen Häuslichkeit verbleiben zieht sich als elementarer Wunsch durch alle Kulturen. Die Eigenständigkeit bewahren und notwendige Unterstützungen in den Lebensbereichen: Hauswirtschaft, Pflege, Betreuung und Medizin abrufen können.

- **Interessen und Lebensfreude**

Stichworte wie *lebenslanges Lernen, Sport, Hobbies, gesellschaftliche Themen und Lebensfreude* bestimmen vielfach den Alltag der älteren Generation, wahrscheinlich (erste Studien lassen dies vermuten) unabhängig von der körperlichen Gesundheit.

- **Miteinander der Generationen**

Teilhabe am Leben der Kinder und Enkelkinder in der Kernfamilie oder flankierenden Beziehungen, bedeutet wertvolle Begegnungen, gegenseitige Anteilnahme und Perspektivenwechsel.

- **Würde**

Jeder Mensch wünscht sich einen respektvollen und freundlichen Umgang. Die große Sorge, im Zuge einer Demenz oder anderer hirnganisch verändernder Einflüsse nicht mehr selbstbestimmt leben zu können, macht große Sorge. Einer der größten Wünsche ist die Selbstbestimmtheit im Alter in jeder Lebenslage.

- **Kosten- und Wettbewerbsdruck**

Dem gegenüber steht der Kosten- und Wettbewerbsdruck der wirtschaftlich handelnden Akteure, stagnierende Erträge und die Sparmöglichkeiten, die erschöpft sind.

Ein Widerspruch? – Wenn Pflege als Dienstleistung wahrgenommen wird, die es ordentlich zu entlohnen gilt (TVÖD) und die Gesellschaft den volkswirtschaftlichen Beitrag und Nutzen sieht, ist es keiner.

---

<sup>1</sup> Aus: „Was uns bewegt“, „Aspekte des Alterns“, Das Magazin der Hartmann Gruppe, 2012

## 1.2. Auftrag

Die Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) traf vorausschauend 1996 die Entscheidung, die Bereiche Pflege, Altenpflegeausbildung und Wohnungslosenhilfe in Form des Eigenbetriebes Leben & Wohnen (ELW) zu führen und so den Stuttgarter Bürgerinnen und Bürgern die Gewissheit zu geben, dass die Kommune ihren Sicherstellungsauftrag sehr ernst nimmt.

Der ELW steht gemeinsam mit allen sozial-pflegerischen Akteuren vor großen Herausforderungen. Eine immer schneller und globaler werdende Gesellschaft erfordert dynamische Veränderungen der Sozialdienstleistungen.

Im Konzert mit den Wohlfahrtsverbänden und den privatwirtschaftlich geführten Trägern sieht der ELW seine Verantwortung und Position als kommunaler Anbieter von Pflegeleistungen und als Akteur in der Wohnungslosenhilfe, die Angebotsvielfalt zu sichern. Frei von weltanschaulichen und religiösen Haltungen und Überzeugungen bieten die Einrichtungen des ELW allen Menschen eine Heimat, geprägt von der Überzeugung, die Menschen entsprechend ihrer individuellen Lebenseinstellung und -erfahrung zu beheimaten.

Die Entwicklung der Geschäftsfelder des ELW orientiert sich an den demographischen Lebenswirklichkeiten (demographischer Wandel) der Bevölkerung. Hieraus ergeben sich nachhaltig zu planende Zukunftsperspektiven entsprechend den einleitend postulierten Werten.

Die Themenfelder: individualisierte Pflegearrangements, qualitätsmaßgebende und volkswirtschaftliche Managementstrukturen ergänzen sich und wirken handlungsleitend. Getragen von den Werten: individuelle Kundenorientierung und -zufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung aller Akteure sind diese zu realisieren.

Organe des Eigenbetriebs sind der Gemeinderat, der Betriebsausschuss, der Oberbürgermeister und die Betriebsleiterin mit der Bezeichnung Geschäftsführerin.

## 2. LEISTUNGSUMFANG UND KONZEPTIONELLE ENTWICKLUNGEN

### 2.1. Altenhilfe

Die Leistungsspektren der Altenhilfe sind vielfältig und umfassen alle wesentlichen Angebotsformen. Sie orientieren sich an den Bedarfslagen der hilfe- und pflegebedürftigen Menschen und schließen die Bereiche hauswirtschaftliche Versorgung, Alltagsbegleitung, Betreuung und pflegerische Unterstützung in allen Lebenslagen ein.

Im Detail sind dies:

- Stationäre Altenhilfe- und Pflegeeinrichtungen
- Alltagsbetreuung von Menschen mit Demenzerkrankungen
- Betreuungsgruppen/Kurzzeitpflege
- Betreutes Seniorenwohnen
- Palliative Versorgung und Begleitung
- Ambulante Versorgung

Die Bewohnerinnen und Bewohner in den stationären Altenhilfeeinrichtungen des ELW werden kontinuierlich älter und mit zunehmendem Alter steigt die Intensität der Pflegebedürftigkeit. Vielfach ziehen die Menschen heute hochbetagt ein, so dass sich die Verweildauer durchschnittlich nicht sehr verändert, die Pflegearrangements verändern sich hin zu einer stark ausgeprägten Betreuung und Pflege von dementiell Erkrankten, sterbenden und stark somatisch erkrankten Menschen.

Der Auftrag, die Leistungen wirtschaftlich zu erbringen und ein ausgeglichenes Betriebsergebnis zu erzielen, beeinflusst maßgeblich die Unternehmensstrategie. Der ELW wird auch im Planungszeitraum 2014/2015 eine nachhaltige und solide Strategie zur wirtschaftlichen Konsolidierung und qualitativen Weiterentwicklung verfolgen.

## **2.2. Pflege**

In der Pflege bietet der ELW vollstationäre, teilstationäre und ambulante Leistungen an:

- 8 Pflegeheime: Hans Rehn Stift, Filderhof, Zamenhof, Haus Hasenberg, Generationenzentrum Sonnenberg mit einer vollstationären Pflegeeinrichtung und einer Kurzzeitpflegeeinrichtung, Generationenhaus Heslach mit Seniorenpflege und Junge Pflege sowie das Parkheim Berg und das Willy Körner Haus.
- Tagespflege an drei Standorten: Im Generationenzentrum Sonnenberg, im Haus Rohrer Höhe und in der Industriestraße 3.
- Ein Ambulanter Pflegedienst mit Versorgungsvertrag für das gesamte Stadtgebiet Stuttgart mit Standort im Haus Rohrer Höhe.
- Betreutes Wohnen mit über 300 Wohnungen an acht Standorten: Haus Rohrer Höhe, Hans Rehn Stift, Haus Tannenhof, Haus am Feldrand, Zamenhof, Generationenzentrum Sonnenberg, Haus Hasenberg, Generationenzentrum Kornhasen, Parkheim Berg.

## **2.3. Wohnungslosenhilfe**

Im Männerwohnheim Nordbahnhofstraße 21 werden im Planungszeitraum 60 Plätze im Dauerwohnbereich und 10 Notübernachtungsplätze angeboten. Desweiteren hält der ELW 8 Plätze im Aufnahmehaus vor.

Im Frauenwohnheim Neeffhaus mit insgesamt 66 Plätzen werden in der stationären Langzeithilfe 18 Plätze vorgehalten, ferner werden im Aufnahmehaus 28 Plätze und im Übergangsbereich 20 Plätze angeboten.

## **2.4. Berufsfachschule für Altenpflege**

Die Berufsfachschule für Altenpflege und Altenpflegehilfe trägt mit Ihrem breiten Ausbildungsangebot deutlich zur Sicherstellung von Fachkräften bei. In 2014 und 2015 kann davon ausgegangen werden, dass ein Ausbildungsbeginn im April und im Oktober möglich ist. Geplant sind somit ca. 220 Schülerinnen und Schüler (dreijährige und einjährige Examensausbildungskurse, Helferinnenausbildung, Migrationskurs). Ferner bietet die Berufsfachschule ein breites Spektrum an Fortbildungen für den ELW an und sichert somit das interne wie das externe Qualitätsmanagement. Eine Ausbildungskooperation mit der Hochschule Ravensburg und der Hochschule Esslingen sind in der Umsetzungsplanung. Die anzupassenden Curricula und Lernfeld und Lernortkoordinationen sind in der Abstimmung.

### 3. GESCHÄFTSVERLAUF DES GESAMTUNTERNEHMENS

Der Wirtschaftsplan 2014/2015 des Eigenbetriebs Leben und Wohnen (ELW) (Anlage A, Blatt 1) entstand aus dem Extrakt der Größen: festgestelltes Jahresergebnis 2012, Planungen und erste Hochrechnung für 2013, sowie den Vorgaben aus dem Haushaltssicherungskonzept 2009.

Der Jahresfehlbetrag des ELW im Wirtschaftsjahr 2012 betrug TEUR 1.757. Im angepassten Erfolgsplan 2013 ist ein Fehlbetrag in Höhe von TEUR 1.795 eingeplant. Die vorliegende Fassung des Doppelwirtschaftsplanes sieht im Jahr **2014** einen Jahresfehlbetrag in Höhe von TEUR 1.961 vor. Im Planungsjahr **2015** wird ein Fehlbetrag in Höhe von TEUR 1.583 erwartet.

#### Entwicklung der ELW-Jahresergebnisse

2010	2011	2012	2013	2014	2015
-1.335 TEUR	-1.996 TEUR	-1.757 TEUR	-1.795 TEUR	-1.961 TEUR	-1.583 TEUR

#### Entwicklung der Wirtschaftlichkeit – Kostendeckungsgrad

2010	2011	2012	2013	2014	2015
97,5%	96,1%	96,3%	96,2%	96,1%	96,9%

Die Werte beziehen sich auf den jeweiligen Jahresfehlbetrag ohne Sonderfaktoren.

#### Cashflow bzw. Verlustausgleich

2010	2011	2012	2013	2014	2015
+ 770 TEUR	+ 585 TEUR	+ 341 TEUR	+ 644 TEUR	+919 TEUR	+1.324 TEUR

#### **3.1. Gesamtbewertung**

Die Planungen für die Jahre 2014 / 2015 sind geprägt von Konsolidierung und Stabilisierung des Haushaltes. Ergänzende Baumaßnahmen neben dem Ersatzneubau Wohnheim für ehemals wohnungslose Männer sind nicht geplant. Die Quartiersentwicklung am Standort Hans Rehn Stift befindet sich in der Abstimmungsphase mit möglichen Bauträgern und der Konzeptentwicklung.

Um die Belegung zu sichern, ist es absolut notwendig, eine solide und ausgeglichene Personalsituation zu bekommen. Dies bedeutet im Einzelnen:

- Anpassung der Personalmenge und der Qualifikationen an die Leistungs- und Qualitätsvereinbarung entsprechend der Pflegestufen
- Anpassung der IST-VK-Budgets an den tatsächlichen Bedarf
- Abstimmung/Anpassung der Personalmengen und -kosten im KCK zum Leistungsumfang

- Bewertung des Arzt im Pflegeheim
- Altersteilzeitfälle / Berentungen / Langzeitkranke
- Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Reduzierung der Fehltag

Die Planjahre 2014 und 2015 werden geprägt sein von standortbezogenen, strategischen Überlegungen zum Um- und Abbau der Doppelzimmer unter den Gesichtspunkten Wirtschaftlichkeit, Nachfrage und der Suche nach Standorten für Ersatzneubauten. In den Planjahren sind aktuell keine Neu- und Ersatzbauten geplant. Die besondere Planung für das Männerwohnheim für alleinstehende Männer (ehemals NO21) wird gesondert betrachtet. Zum Zeitpunkt der Erstellung des WP-Planes liegen noch keine validen Berechnungen vor.

Die Weiterentwicklung von Pflege- und Betreuungskonzepten (Pflege von Menschen mit einer Demenz, Palliative Care, Junge Pflege, pflegebedürftige Menschen mit einer Behinderung, Psychiatrische Pflegebedürftige, kultursensible Pflege) flankiert diese Ideen.

Des Weiteren werden aktuell entwickelte Organisationsmodelle („primary nurse“ in der Altenpflege, betreute Wohngruppen im Sinne des WTPG „Gesetz für unterstützende Wohnformen, Teilhabe und Pflege“) als strategische Möglichkeiten zum drohenden Fachkräftemangel implementiert. Der Einsatz von verwandten Qualifikationen erscheint ebenfalls eine entlastende Maßnahme zu sein (z.B. hauswirtschaftliche Qualifikationen, Alltagsbegleiter, Schmerzassistenten).

### **3.2. Grundsätzliche Annahmen für den Planungszeitraum**

Die voraussichtlichen Jahresfehlbeträge im Planungszeitraum lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Im laufenden **Wirtschaftsjahr 2013** würde nach der aktuellen Hochrechnung das Ergebnis um rund TEUR -50 von dem geplanten Jahresfehlbetrag von TEUR 1.795 abweichen. Dies zeigt eine recht zielsichere, realistisch geplante Belegung.

- Das Terrassenhaus des Generationenhauses Sonnenberg wird zum Ende des Jahres 2013 fertig gestellt sein. Der Bezug erfolgt in zwei Abschnitten. Die 59 Einzelzimmer sollen spätestens zum 4. Quartal 2014 komplett belegt sein. Zum jetzigen Zeitpunkt erscheint dies möglich, ausreichend Pflegefachkräfte und unterstützende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können eingestellt werden.
- Im Wirtschaftsjahr 2014 entsteht die Projektplanung und Antragstellung beim KVJS auf Fördermittel für das Männerwohnheim. Desweiteren entsteht eine Detailplanung zur Wohnbebauung des Hans Rehn Stiftes inklusive einer stationären Pflegeeinheit.
- Das Männerwohnheim NO 21 soll im Jahr 2016 den Betrieb einstellen, so dass in den Planjahren der Abgang der Restbuchwerte entsprechend angepasst wird.
- Das Hans Rehn Stift soll frühestens in 2017 seinen Betrieb einstellen, bzw. bis dahin ein Quartierskonzept entwickelt sein und die Neubebauung des Areals beginnen. Dementsprechend ist der Abgang der Restbuchwerte auf Ende 2017 avisiert.

Im Planungszeitraum kann der ELW mit TEUR 919 im Jahr 2014 und mit TEUR 1.324 im Jahr 2015 einen positiven Cashflow erwirtschaften, so dass die Stadt auch zukünftig keinen Verlustausgleich an den ELW leisten muss.

In der Erfolgsplanung der Jahre 2014 und 2015 sind folgende Faktoren berücksichtigt:

- Teilbelegung (2014) und Vollbelegung (2015) des Terrassenhauses Sonnenberg
- Planung des Wohnheimes für alleinstehende Männer, keine Baukosten, da noch nicht valide ermittelt
- Ertragsverbesserung des Ambulanten Dienstes und der Teilstationären Angebote
- Belegungsannahmen je Haus/Einrichtung
- Konsolidierung des KCK
- Berufsfachschule für Altenhilfe, Ausweitung der Ausbildung, Kooperation mit Hochschulen
- Bei den Heimentgelten sind die Ergebnisse des im Dezember 2012 abgeschlossenen Pflegesatzverfahrens 2013 für die Pflegeheime und der für 2013 vereinbarten neuen Entgelte in der Wohnungslosenhilfe berücksichtigt. Für 2015 ist eine pauschale Erhöhung von 1% eingeplant. Die Investitionskostenanteile wurden auf der Basis 2009 bzw. 2010 (Neeffhaus und Nordbahnhofstraße) ohne Erhöhung fortgeschrieben.
- Bei der Ermittlung der durchschnittlichen Kosten je Vollkraft wurde ausgehend von den Ist-Werten 2012 hochgerechnet. Dies wiederum ist Planungsgrundlage für die Werte 2014 und 2015, ausgehend von einer jährlichen Tarifsteigerung in 2014 von 2,25% und in 2015 von 1,25 %.
- Die Instandhaltungs- und Wartungsaufwendungen werden 2014 mit TEUR 1.083 und 2015 mit TEUR 989 budgetiert. Sie liegen somit im Mittelwert der Vorjahre. Leider sind nach wie vor hohe Instandhaltungskosten zu befürchten. Ursächlich sind der hohe Instandhaltungsbedarf aufgrund von Baumängeln, z. B. im Filderhof und Zamenhof, die alte Bausubstanz z. B. in der Rudolfstrasse, aber auch ausgeprägte Nutzungen, z.B. Generationenhaus Heschl zu nennen.
- Die AfA des Hans Rehn Stiftes (HRS) ist ab 2014 an eine Restnutzungsdauer von 4 Jahren (bis Ende 2017; Erhöhung gegenüber 2012 um rd. 467 TEUR) angepasst.
  - Der Standort Hans Rehn Stift wird als Quartier mit verschiedensten Wohnformen und einer stationären Pflegeeinheit entwickelt.
- Die AfA des Wohnheimes NO 21 ist ab 2014 an eine Restnutzungsdauer von 2 Jahren (bis Ende 2015; Erhöhung gegenüber 2012 um rd. 193 TEUR) angepasst.

- Der Ersatzneubau des Wohnheimes NO 21 ist in der Planung, der Projektbeschluss ist in der Vorbereitung, der Baubeschluss soll in 2014 verwirklicht werden.

### 3.3. Betriebliche Erträge

- Die betrieblichen Erträge aus allgemeinen Pflege- und Betreuungsleistungen, Unterkunft und Verpflegung sowie der gesonderten Berechnung werden in den Pflegeheimen auf der Grundlage der Platzzahlen sowie einer durchschnittlichen Auslastung und Pflegekennzahl kalkuliert. Die Auslastung in den vollstationären Angeboten wird mit 95% (HRS, ZAM), 97% (WKH) und 97,5% (HAS, SON in 2015, PHB, HES, FIL)) angenommen. Die Kurzzeitpflege im ZAM ist mit 75% und im SON mit 70% kalkuliert. Das Terrassenhaus Sonnenberg ist in 2014 mit 50% Belegung angesetzt. Die Pflegekennzahlen werden einrichtungsbezogen eingeschätzt und liegen abhängig von den aktuellen Werten auch in der Planung unterschiedlich hoch. Die Pflegesatzerhöhung wurde vorsichtig in 2015 mit 1% kalkuliert. Sofern tarifgebundene Personalkostenerhöhungen nachweisbar sind, werden diese i.d.R. im Pflegesatz anerkannt.
- Die Umsatzerlöse werden sich 2014 auf TEUR 37.648 erhöhen. Für 2015 ist mit einer Erhöhung der Umsatzerlöse auf TEUR 39.259 zu rechnen. Die Zuweisungen und Zuschüsse zu den Betriebskosten belaufen sich insgesamt auf TEUR 1.518 in 2014 und TEUR 1.505 in 2015. Sie setzen sich im Wesentlichen wie folgt zusammen: Zuschüsse des Regierungspräsidiums zur Finanzierung der Altenpflegeschule (2014: rund TEUR 1.320 und 2015: TEUR 1.351), Zuschüsse aus dem Rüdinger Fonds (jeweils 100 TEUR) sowie Zuschüsse des Sozialamtes zur Begegnungsstätte Hans Rehn Stiftung (rund 100 TEUR).
- Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich mit TEUR 2.877 in 2014 und TEUR 2.950 in 2015 wie folgt zusammen: SGB V Leistungen in 2014 mit rund TEUR 603, in 2015 rund TEUR 634, Personalkostenerstattungen (u.a. Ausgleichszuweisungen des KVJS nach § 5 Abs. 4 AltPflAusglVO) in Höhe von rund TEUR 430 in 2014 und rund TEUR 431 in 2015, sowie sonstigen Betrieblichen Erträgen (u.a. Personalunterkünfte) in 2014 von rund TEUR 1.844 und in 2015 von TEUR 1.885.

### 3.4. Aufwendungen

- Der Personalaufwand stellt auch in den Planjahren mit TEUR 28.912 in 2014 und TEUR 30.222 in 2015 den mit Abstand größten Kostenanteil dar. Der Personalaufwand ergibt sich aus einem für die jeweiligen Leistungsbereiche und Kostenstellen festgelegten jährlichen Vollkräftebudget und den angenommenen Jahreskosten je Vollkraft. Bei der Ermittlung der Vollkräftebudgets wurden die vertraglich angesetzten Richtgrößen verwendet, die den obersten Werten des Korridors nach dem Rahmenvertrag § 75 SGB XI entsprechen. Hinzu kommen seit 01.04.2009 rund 18 VK Betreuungskräfte, die nach § 87b SGB XI zusätzliche Betreuungsleistungen erbringen und über einen gesonderten 87b Vergütungszuschlag mit den Pflegekassen abgerechnet werden. Die aus dem Herta Rüdinger Fonds zur Verfügung gestellten 102.000 Euro (3 mal 0,75 VK)

werden zusätzlich auf die Vollkräftebudgets der segregativen Betreuungsangebote angerechnet.

- In dem Planjahr 2014 steigt das VK-Budget um 12 VK auf 571 (Teilinbetriebnahme Terrassenhaus Sonnenberg und zusätzliche Lehrkräfte an der APS) und im Planjahr 2015 nochmals um 19 VK auf 590 (Komplettbetrieb Terrassenhaus Sonnenberg) an.
- Im Materialaufwand sind insbesondere Steigerungen bei den Lebensmittelkosten, Wasser, Energie und Brennstoffe und Verwaltungsbedarf angenommen worden.

#### **4. GESCHÄFTSVERLAUF DER EINRICHTUNGEN**

- Der Wirtschaftsplan 2014 und 2015 des ELW entsteht aus der Detailplanung für jede einzelne Einrichtung, bei der auf Ebene der Sachkonten alle aktuellen Daten und absehbaren Entwicklungen der nächsten Jahre berücksichtigt werden (Anlage A).
- Diese Planungen erstellen die Einrichtungsleitungen im Vorfeld zur Erstellung der Wirtschaftspläne verbindlich mit der Geschäftsführung. Besonderheiten der Einrichtungen sind berücksichtigt und spiegeln sich in den Detailplanungen wieder. Auf einige Spezialitäten wird im Folgenden kurz eingegangen:
- Die Tagespflege im Haus Rohrer Höhe / Industriestraße 3 wird konsolidiert. Die Differenzierung zwischen Tagespflegegästen und Tagesbetreuungsgästen definiert das jeweilige Angebot. Die organisatorische Anbindung an die TAPF Haus Rohrer Höhe und den Ambulanten Dienst bedeutet höhere Personalflexibilität und die Kundenbindung durch das Angebot der 150% Finanzierung. Die Gäste profitieren von der speziellen Angebotsvielfalt und der damit einhergehenden rehabilitativen Förderung und der differenzierten Betrachtung des Pflege – und Betreuungsbedarfes.
- Das Parkheim Berg vervollständigte mit dem Betrieb der Ottostraße 11 sein Portfolio. Alle Wohnungen sind belegt, zusätzlich die Personalwohnung. Der offene Mittagstisch und weitere Leistungen (AD) werden in Anspruch genommen. Das spezielle Konzept der Palliativen Pflege bedient ebenso die Bedarfe der Menschen passgenau wie die Ansiedlung des Arztes im Pflegeheim. Dieser praktiziert seit Oktober 2011. Mit Sitz im PHB ist er für alle Einrichtungen des ELW zuständig. Noch offen und planerisch nicht berücksichtigt ist die Frage der Sanierung der Rudolfstraße 17.
- Das Generationenzentrum Kornhasen ist fester Bestandteil des Stadtteiles Wangen. Die Aktivitäten im Willi Körner Saal weiten sich aus und die Wangener Bürgerinnen und Bürger identifizieren sich mit der Einrichtung. Der Einsatz einer speziell ausgebildeten Pflegefachkraft zur Schmerztherapeutin wirkt sich positiv aus. Die Pflegekennzahl ist konstant hoch. Das Pflegezentrum Kornhasen betreut mit hoher Qualität stark pflegebedürftige und demente Menschen, diese positive Reputation ist bekannt, die Belegung kann so nachhaltig sichergestellt werden.

- Der Filderhof spezialisiert sich deutlich in der Dementenbetreuung und in der Pflege von stark beeinträchtigten pflegebedürftigen Menschen. Vorhandene Doppelzimmer werden in die Gesamtüberlegungen eines Ersatzneubaues für den Bereich Vaihingen / Rohr (Wegfall der DZ im Filderhof und Hans Rehn Stift) integriert. Weiterhin sind Baumängel zu beklagen und belasten den Filderhof im Bereich der Instandhaltung.
- Der Zamenhof pflegt in großem Maße das bürgerschaftliche Engagement. Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen sich stark ein und bereichern den Alltag der Einrichtung enorm. Die Generalsanierung verschlang deutlich mehr Kosten als geplant, so dass der Zamenhof erstmalig in 2013 wieder vor Umlage mit einem positiven Ergebnis geplant werden konnte. Diese positive Entwicklung ist Planungsgrundlage, jedoch werden auch in dieser erst 2009 sanierten und noch geförderten Einrichtung der Umbau und damit einhergehende Abbau von DZ die Wirtschaftlichkeit belasten.
- Der ambulante Dienst steigert seine Öffentlichkeitsarbeit und damit seine Ertragslage deutlich. Die Erlöse sind sehr abhängig von den neuen Rahmenvereinbarungen und der Ausgestaltung der Ausführungen des PNG (Pflegeneuordnungsgesetz).
- Das Haus Hasenberg wird aufgrund der Lage und der Gesamtkonzeption gut angenommen, die Belegungssituation ist konstant. Das Zusammenleben der Menschen im Pflegeheim und dem betreuten Wohnen ist im Entstehen.
- Das Terrassenhaus Sonnenberg wird Ende 2013 in Betrieb gehen. Die Belegung erfolgt sukzessiv mit 2 Etagen in 2013., die weiteren 2 Etagen werden bis Mitte 2014 belegt. Über eine spezielle Betreuungskonzeption für alt gewordene Menschen mit einer Behinderung werden intensive Gespräche (sowohl mit Kostenträger und Sozialplanung wie auch möglichen Kooperationspartnern) geführt. Das Generationenhaus Sonnenberg spürt die Angebotsdichte. Aufgrund des gelebten Generationengedankens kann weiterhin von einer positiven Nachfrage ausgegangen werden.
- Die Entscheidung, im Generationenhaus Heschl die junge Pflege auszubauen, sichert dort die Belegung, obwohl auch hier Doppelzimmer zu belegen sind. Die Seniorenpflege deckt den Bedarf an stationärer Pflege für den Bereich Heschl gut ab.
- Die Belegung im Hans Rehn Stift ist unbefriedigend. Zum einen vollzieht die Einrichtung aktuell den Wandel vom Altenheim zum Pflegeheim sehr deutlich (langjährige Bewohnerinnen und Bewohner werden immer pflegebedürftiger und die Fluktuation steigt) zum anderen lassen sich spezielle Versorgungsarrangements aufgrund der DZ schwer darstellen, z.B. MRSA-Träger (sog. „Krankenhauskeim“) im DZ. Die Umwidmung von DZ in EZ verschlechtert die Ertragslage, aufgrund der bestehenden Wege und Weitläufigkeit sind Anpassungen nicht vollumfänglich möglich.

- Das Neeffhaus hält eine konstant stabile Belegung, die hohe Flexibilität zeichnet diese Einrichtung aus. Besonderes Augenmerk soll auf die Betreuung junger Frauen und Frauen mit körperlichen Einschränkungen gelegt werden. Weiteres Projekt könnte die Entwicklung eines Angebotes für psychisch Kranke sein.
- Die Platzanpassung auf 60 vollstationäre Plätze im Wohnheim Nordbahnhofstrasse wurde notwendig, weil eine DZ –Belegung bei den Männern problematisch wurde. Eine Personalanpassung findet entsprechend statt, bzw. eine temporäre Unterdeckung kann so kompensiert werden. Im akuten Bedarfsfall müsste ein Einzelzimmer wieder in ein Doppelzimmer umgewandelt werden. Die angedachte dezentral geführte stationäre WG mit 4 Plätzen scheidet nach wie vor an nicht geeignetem Wohnraum in unmittelbarer Nähe des Wohnheimes.
- Die Berufsfachschule für Altenpflege wird weiterhin gut nachgefragt, die Kurse sind gut refinanziert.
- Das Kompetenz Center Küche konsolidiert die Angebotspalette und den dazugehörigen Personaleinsatz. Dieser muss neu mit den Einrichtungen verhandelt und abgestimmt werden. Die Wirtschaftlichkeit in Relation zur Qualität der Dienstleistung Speiserversorgung ist in Einklang zu bringen, dies geschieht im laufenden Geschäftsjahr.
- Im Verbund Haus Rohrer Höhe sind der Ambulante Dienst, die Tagespflegen, das betreute Wohnen und die Produktionsküche KCK subsumiert. Die Einzelbetrachtung der Bereiche macht deutlich, dass die Wohnungswirtschaft sich weitgehend wertneutral auswirkt, aber von den weiteren Angeboten deutlich profitiert. Die Anpassung der Betreuungspauschale ist notwendig. Die Entscheidung der Vergangenheit, die Energiekosten der Produktionsküche KCK nicht gesondert zu betrachten, wird überdacht und die technischen Möglichkeiten geprüft, inwieweit eine Verrechnung (mindestens eine gesonderte Darstellung) möglich ist.

## 5. KENNZAHLEN ZUM WIRTSCHAFTSPLAN 2014 / 2015

### 5.1. Platzzahlen je Einrichtung

	2011	2012	2013	2014	2015
Hans Rehn Stift	122	122	122	110	110
Zamenhof	108	108	108	108	108
Hasenberg		50	50	50	50
Sonnenberg Laustraße 15	107	107	107	107	107
Sonnenberg Terrassenhaus	55	55	0	59	59

Heslach Seniorenpflege	46	34	30	30	30
Heslach Junge Pflege	38	47	50	50	50
Parkheim Berg	160	160	160	160	160
Filderhof	98	98	98	98	98
Willy Körner Haus	50	50	50	50	50
<b>Pflegeheime gesamt</b>	<b>784</b>	<b>831</b>	<b>773</b>	<b>822</b>	<b>822</b>
Tagespflege Rohrer Höhe	16	16	16	16	16
Tagespflege Sonnenberg	18	18	18	18	18
Tagespflege Industriestraße 3		14	14	14	14
<b>Tagespflege gesamt</b>	<b>34</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
<b>Betreute Wohnungen</b>	<b>325</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>
<b>Leistungsangebote in der Altenhilfe</b>	<b>1.143</b>	<b>1.200</b>	<b>1.154</b>	<b>1213</b>	<b>1213</b>
Nordbahnhofstraße	60	70	70	70	70
Neeffhaus	66	66	66	66	66
<b>Wohnungslosenhilfe</b> (ohne Notübernachtung)	<b>126</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>
<b>Leistungsangebote im ELW insgesamt</b>	<b>1.269</b>	<b>1.338</b>	<b>1.292</b>	<b>1.341</b>	<b>1.341</b>

## 5.2. Berechnungstage der stationären Leistungsangebote

- Die Leistungen bzw. die Produkte, die im ELW erbracht werden und die im Wesentlichen Auswirkungen auf Umsatzerlöse sowie Personal- und Sachkosten haben, lassen sich, insbesondere bei wechselnden Platzzahlen, sinnvoll durch die Entwicklung der Berechnungstage der stationären Angebote darstellen. Berechnungstage sind die Belegtage, die entsprechend den Regelungen in den Rahmenverträgen mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Kostenträgern abgerechnet werden.

## 5.3. Bewohnerinnen- und Bewohnerstruktur

In den Pflegeeinrichtungen ist neben der Auslastung auch die Bewohnerinnen- und Bewohnerstruktur eine wesentliche Einflussgröße auf die Ertragslage. Je höher die Einstufung nach §15 SGB XI ist, umso mehr Einnahmen sind erzielbar. Andererseits stehen der höheren Pflegebedürftigkeit auch höhere Personalaufwendungen gegenüber.

## 5.4. Verteilung der Pflegestufen in den Pflegeheimen

Die über alle Pflegeheime des ELW hinweg angenommene Verteilung der Pflegestufen (Summe aller Einrichtungen) sieht für die Planjahre wie folgt aus:

	<b>2013 PLAN</b>	<b>2014 PLAN</b>	<b>2015 PLAN</b>
Pflegestufe 0	3,8	2,8	2,8
Pflegestufe 1	37,9	35,9	35,9
Pflegestufe 2	39,9	40,9	40,9
Pflegestufe 3	18,4	20,4	20,4
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 5.5. Vollkräfte

Entscheidend für die Berechnung der Personalaufwendungen und die Steuerung während des Jahres sind die Vollkräftebudgets. Die VK Budgets werden für jede Einrichtung und für jeden Bereich erstellt. Zusammengefasst ergeben sich drei Beschäftigtengruppen:

	<b>2011 IST</b>	<b>2012 IST</b>	<b>2013 Plan</b>	<b>2014 Plan</b>	<b>2015 Plan</b>
Leitung und Verwaltung	58,09	59,86	61,4	66,27	67,12
Pflege und Betreuung	388,35	372,92	387,8	390,55	403,31
Hauswirtschaft und Technik	104,3	116,56	109,8	114,48	119,48
<b>Vollkräfte im ELW Gesamt</b>	<b>550,74</b>	<b>549,33</b>	<b>559,0</b>	<b>571,3</b>	<b>589,9</b>

### 5.6. Personalkosten je Vollkraft

Ausgehend von den Vollkräften und den Personalkosten je Einrichtung und je Beschäftigtengruppe werden die Kosten je Vollkraft (VK-Kosten) ermittelt, die als Benchmark intern und extern verwendet werden. Diese Kosten haben Auswirkung auf die Verteilung der Vollkräftebudgets. ELW weit stellen sich die VK Kosten wie folgt dar:

<b>Personalkosten je Vollkraft</b>	<b>2011 IST</b>	<b>2012 IST</b>	<b>2013 PLAN</b>	<b>2014 PLAN</b>	<b>2015 PLAN</b>
Leitung und Verwaltung	58.100	59.400	59.100	60.400	61.200
Pflege und Betreuung	51.100	52.500	52.900	55.100	55.800
Hauswirtschaft und Technik	36.400	36.600	42.500	45.500	46.100
<b>Vollkräfte im ELW Gesamt</b>	<b>48.700</b>	<b>49.700</b>	<b>50.000</b>	<b>50.300</b>	<b>50.900</b>
Differenz zum Vorjahr in %	2,7%	2,1%	1,2%	0,6%	1,2%

## 5.7. Personalschlüssel

Die personelle Ausstattung im Pflege- und Betreuungsdienst der Pflegeeinrichtungen richtet sich nach vereinbarten pflegestufenabhängigen Personalschlüsseln, mit denen die Vollkräftebudgets berechnet werden. Das tatsächliche VK Budget in Relation zur Anzahl der Bewohnerinnen und Bewohner ergibt den durchschnittlichen Personalschlüssel, der im ELW bei 2,53 / Bewohner.

## 5.8. Fachkraftquote

Die Fachkraftquote als ein Qualitätsindikator in den Pflegeheimen lag im Verlauf der zurückliegenden Jahre im ELW immer deutlich über dem von der Heimpersonalverordnung verbindlich geforderten Wert von 50% (geplant 55%). Hier wird über entsprechend neue Steuerungsgrößen intensiv nachgedacht, da die aktuellen Personaldurchschnittskosten höher sind als die verhandelten.

## 6. VERMÖGENSPLAN UND BAUPROJEKTE

Anlage B: Vermögensplan - Ausgaben  
Vermögensplan - Einnahmen

Der Vermögensplan 2014 umfasst Einnahmen und Ausgaben in Höhe von TEUR 6.125, der Vermögensplan 2015 hat ein Volumen von TEUR 5.842. Die größten Einzelprojekte in den Planjahren sind die Schlussrechnung der Generalsanierung des Terrassenhauses Sonnenberg und die Planungskosten Männerwohnheim.

### Investitionsvolumen in TEUR:

2010	2011	2012	2013	2014	2015
IST	IST	IST	PLAN	PLAN	PLAN
418	5.726	2136	1635	983	969

In Anlage B werden in einer Übersicht die Investitionsmaßnahmen und die Finanzierung dargestellt. Dabei handelt es sich um folgende Projekte:

### 6.1. Generalsanierung Terrassenhaus Sonnenberg

Der Ständige Ausschuss des Landespflegeausschusses hat für das Projekt im Jahr 2007 eine Förderempfehlung ausgesprochen, allerdings wurde das Projekt nicht in das Förderprogramm des Jahres 2008 aufgenommen. Analog zum Zamenhof wurde daher im Mai 2008 ein förderunschädlicher vorzeitiger Baubeginn nach Ziffer 1.2.1 VV zu § 44 LHO beantragt. Dieser wurde zurückgezogen, weil das Projekt bis zur Fertigstellung des Haus Hasenberg im Frühjahr 2011 zurückgestellt wurde. Die Planungen, die vor dem Hintergrund der neuen

Landesheimbauverordnung aktualisiert werden mussten, wurden Mitte 2010 aufgenommen. Das Terrassenhaus Sonnenberg ist in die letzte Förderphase aufgenommen worden. Baubeginn war März 2012. Die Sanierung wird Ende 2013 abgeschlossen sein, die Schlussabrechnung erfolgt bis Ende 2014.

## **6.2. Projektentwicklung Männerwohnheim**

Für die Projektentwicklung bis zur Projektreife zur Vorlage beim KVJS zwecks der Beantragung von Landesfördermitteln sind je Planungsjahr TEUR 200 eingestellt.

## **7. FINANZPLAN 2014 - 2018**

Anlage C:     Finanzplan - Vermögensplan  
                   Finanzplan - Erfolgsplan

Die Finanzpläne wurden generiert aus den Finanzplänen jeder einzelnen Einrichtung, in die alle aus aktueller Sicht zu erwartenden Entwicklungen eingearbeitet worden sind. Die damit verbundenen Veränderungen in der Angebotsstruktur und die durchschnittlichen Steigerungsraten von rund 0,5% bis 2% bei Aufwands- und Ertragspositionen wurden im Erfolgsplan ebenso berücksichtigt, wie die zu erwartenden Entwicklungen bei den Aufwendungen für Abschreibungen, den Erträgen aus der Auflösung von Sonderposten und den Zinsaufwendungen.

Die Ergebnisse 2016 und 2017 entwickeln sich analog zu den Vorjahren:

Der Jahresfehlbetrag 2016 liegt bei TEUR 1.608 und der Jahresfehlbetrag in 2017 in Höhe von TEUR 1.719 jeweils im Vergleich zu den Vorjahren auf konstantem, deutlich verbesserungswürdigem Niveau.

## **8. ZUSAMMENFASSUNG**

Der Kostendeckungsgrad bewegt sich recht konstant auf dem Niveau um 96%. Eine Steigerung ist erklärtes Ziel und handlungsleitend. Um dieses zu erreichen, werden die Planjahre 2014 und 2015 benötigt, um alle Geschäftsbereiche detailliert weiter zu analysieren und einen dem Portfolio angepassten Businessplan zu erstellen.

- **Doppelzimmer**

Ausgehend von der Annahme, dass durch die ausgeglichene Belegung weiterhin konstante Einnahmen erwirtschaftet werden, wird die Doppelzimmerthematik in den nächsten Jahren an vielen Standorten zu deutlichen Umstrukturierungen führen.

Die hohe Auslastung der stationären Einrichtungen verdeutlicht den auch von der LHS fortgeschriebenen Bedarf an stationären Pflegeplätzen. Der Abbau von Doppelzimmern würde eine generelle Platzreduktion der stationären Pflegeplätze bedeuten. Allein der Abbau der DZ im Filderhof und Hans Rehn Stift rechtfertigt hier eine Kompensationseinrichtung.

Weitere Stadtgebiete werden bedarfsanalytisch betrachtet und, sofern der Bedarf ausgewiesen wird, eine erste Standortanalyse einhergehend mit einer ersten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erstellt.

Ein besonderes Augenmerk muss auf das Parkheim Berg gelegt werden. Die immens hohe Zahl an Doppelzimmern (47 DZ/das entspricht 94 Plätzen) bedarf einer ausgewogenen Neuplanung. Die konstant hohe Belegung verdeutlicht den Bedarf, der sich in der Region vermehren wird.

Im Zuge der differenzierten Betrachtung der Doppelzimmersituationen entstehen neue Betreuungs- und Versorgungsmodelle. Zum Beispiel denken wir an zwei Standorten vermehrt über die Möglichkeit der Betreuung von Menschen mit einer Behinderung nach. Zum einen in der Kombination pflegebedürftige Eltern mit ihren betreuten Kindern, zum anderen die gealterten Menschen mit einer Behinderung als spezielle Betreuungsgruppe.

- **Ambulanter Dienst (AD)**

Ferner bedarf es eines ausgewogenen Angebotes an differenzierten, individuellen Wohn-, Betreuungs- und Pflegeangeboten. Die Menschen möchten mittendrin leben, das pulsierende Leben spüren und an der Gesellschaft teilhaben. Die Unterstützungssysteme – ambulante, individuelle Betreuung und Pflege – kann hier stabilisieren, unterstützen und die Häuslichkeit sichern. Aber auch der Einsatz von technischen Hilfsmitteln erleichtert den Alltag. Der ELW geht gern Kooperationspartnerschaften ein und beteiligt sich an Forschungsprojekten zur Verbesserung der technischen Hilfen.

- **Tagespflege (TAPF) Haus Rohrer Höhe und Industriestraße 3**

Ein wichtiger Aspekt in der Versorgungslandschaft sind nach wie vor die Tagespflegen. Wie sehr die Belegung von einer zielgerichteten und guten Beratung der Kunden abhängt, zeigt sich zu Beginn 2013. Die begonnene Ertragssteigerung im Jahr 2013 wird in den Planjahren fortgeschrieben. Diese Planung ist Basis, Ziel ist eine deutliche Belegung über dem Plan! Besonders der Bereich der beiden solitären Tagespflegen unterliegt der regelmäßigen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit und somit der Frage nach dem Erhalt des Angebotes.

- **Junge Pflege**

Die Junge Pflege in Heschl mit dem Schwerpunkt in der Versorgung von an MS Erkrankten erlebt eine enorme, konstante Nachfrage. Der Bedarf kann im Pflegezentrum Heschl nicht gedeckt werden, die Warteliste bestätigt dies. Erste Überlegungen zur Platzausweitung stellen den ELW vor die große Herausforderung, eine passende Immobilie zu finden, die idealer Weise die Möglichkeit böte, ein stationäres und ein ambulantes Wohn- und Betreuungskonzept zu beginnen. Besonders günstig ob der Synergieeffekte wäre die unmittelbare Nähe zum Generationenhaus Heschl, aber nicht zwingend.

- **Hans Rehn Stift (HRS)**

Das HRS wurde von der Hans Rehn Stiftung an die LHS und damit an den ELW mit der Maßgabe der Generalsanierung bis 2015 verkauft. Eine Standortbetrachtung, die mehrfachen Erfahrungen und Schwierigkeiten aus der Vergangenheit mit den Generalsanierungen brachte das einvernehmliche Ergebnis, dass hier eine neue Quartiersentwicklung notwendig ist. Geplant sind Wohnungsneubauten und eine kleine stationäre Pflegeeinheit. Mit dem Stiftungsrat konnte konstruktiv eine neue Zeitperspektive

erarbeitet werden. Zielkorridor ist Ende 2017. Aktuelle Gespräche verfeinern den Quartiersgedanken und die Möglichkeiten insbesondere mit der Wohnungswirtschaft differenzierte Wohn- und Betreuungsangebote im Sinne der Hans Rehn Stiftung zu entwickeln.

- **Terrassenhaus Sonnenberg**

Der deutlich verschobene Fertigstellungstermin des Terrassenhauses am Generationenzentrum Sonnenberg zum Ende des Jahres 2013 erschwert die Planung für die Wiederinbetriebnahme. Ausgehend von einer Teilbelegung in 2014 bestehen Nachfragen und der Bedarf an Plätzen, so dass in 2015 der Betrieb wieder umfänglich sein wird.

- **Arzt im Pflegeheim (AiP)**

Der angestellte Arzt im Pflegeheim wird angenommen. Inwieweit die Einnahmen unter Einbeziehung aller zur Verfügung stehenden Mitteln die Ausgaben rechtfertigen wird in 2014 geprüft.

- **Schulische Angebote**

Die APS erhielt vom Sozialministerium Baden-Württemberg den Auftrag, die Umschulung von vietnamesischen Krankenpflegefachkräften in den Beruf der Altenpflegefachkraft durchzuführen. Hintergrund ist eine Kooperation des Bundeswirtschaftsministeriums mit dem Land Vietnam, dass 100 Pflegekräfte nach Deutschland für diese Umschulung einreisen dürfen und nach abgeschlossener Ausbildung bleiben können. Für Baden-Württemberg liegt der Schwerpunkt in Stuttgart, 32 Vietnamesinnen werden in Stuttgart und Umgebung an der APS beschult und praktisch bei Kooperationspartnern ausgebildet. Der Kurs wird kostendeckend mit insgesamt rund 182 TEUR (für Oktober 2013 bis September 2015) finanziert.

- **Wohnungslosenhilfe**

Das Männerwohnheim an der Nordbahnhofstraße 21 ist trotz der baulichen Situation weiterhin im Vollbetrieb. Die Detailplanungen für den Neubau gehen entsprechend den Ergebnissen aus dem Architektenwettbewerb weiter. Zum Zeitpunkt der Erstellung des WP 14/15 lässt sich keine Prognose über die Höhe und den Zeitpunkt der öffentlichen Förderung machen, die Aussage, dass das Projekt generell förderfähig und –würdig ist, liegt vor. Sobald der Förderbescheid (die grundsätzliche Förderfähigkeit wurde bereits bestätigt) vorliegt, kann der Baubeschluss erwirkt werden.

Das gut am Bedarf angepasste Portfolio der Wohnungsnotfallhilfe spiegelt sich sowohl in der guten Belegung wie auch in der Gewinn- und Verlustrechnung wieder.

Begonnene konzeptionelle (Weiter-) Entwicklungen in den Bereichen: Dementenbetreuung, neue Wohnformen, Ambulante Betreuungsformen, Palliative Care, Personalkonzepte, Aus-, Fort- und Weiterbildung und die stete Weiterentwicklung aller bestehenden Angebote sichern die gute Qualität und Reputation des ELW in der Stadt Stuttgart und damit die langfristige Wirtschaftlichkeit.

Stuttgart, den 15.10.2013

Sabine Bergmann-Dietz  
Geschäftsführerin