

Bericht

Soll-Betriebsrechnung Pflegerwohngruppe

Gemeinde Eglisau

Eglisau

Baar, 31. März 2023



Impressum

Erstellt am:	10.03.2023
Version Nr. / vom:	1.0 vom 31. März 2023
Verfasser/in	Roland Wormser (RW) und Angela Escher-Greiter (ESCA)
Dateiname	128-01_0702_Bericht PWG Kleeblatt_2023 03 31 ESCA RW.docx

Revision

Version	Datum	Autor/en	Revision – Kapitel-Nr.
0.10	10.03.2023	ESCA+RW	Erstversion Vorentwurf
0.11	13.03.2023	RW + ESCA	Erstellen Kap. 3, 5.1 und 6; Anpassen Kap. 3, 4.2, 5.2 und Anhang
0.20	15.03.2023	RW + ESCA	Erstellen Kap. 1, Überprüfen übrige Kap.; Versand Entwurf an Auftraggeberin
0.21	16.03.2023	RW + ESCA	Verarbeiten erste Rückmeldungen, Anpassungen in Kap. 5.1.4 und, 5.2.2
1.0	31.03.2023	RW	Verarbeiten letzte Rückmeldungen, Anpassungen in Kap. 1, 3, 4.2, 5.1.4, 5.1.5 (neu), 5.1.6, 5.4 (neu) und 6. Versand Schlussbericht an Auftraggeberin.

Abkürzungen

APH	Alters- und Pflegeheim	KGL	Koordinationsgruppe Langzeitpflege Schweiz (KGL) [Curaviva, H+, senesuisse].
AZ	Alterszentrum	Obsan	Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
BESA	Bewohner/-innen-Einstufungs- und -Abrechnungssystem	PWG	Pflegewohngruppe
BeWo	Betreutes Wohnen	Somed	Sozialmedizinische Statistik
Curaviva	Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf, www.curaviva.ch , seit 01.01.2022 Teil von Artiset https://www.artiset.ch/	SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Stärken Schwächen Chancen Risiken – Analyse)
EL	Ergänzungsleistungen zur AHV/IV	TCHF	Tausend Schweizer Franken
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen)	WiA	Wohnen im Alter
FTE	Full Time Equivalents = Stellen bzw. Vollzeitäquivalente	WmS	Wohnen mit Service



Inhalt

1	Management Summary	4
2	Ausgangslage	6
3	Projekt.....	6
4	Beurteilung vorliegende Betriebsrechnung	6
4.1	Basisdokumente.....	6
4.2	Kurzbeurteilung Basisdokumente	7
5	Nachkalkulation und Vergleich Betriebsrechnung.....	9
5.1	Überlegungen zum Betriebskonzept.....	9
5.1.1	Allgemeines und Übersicht.....	9
5.1.2	Pflege.....	9
5.1.3	Aktivierung	10
5.1.4	Verpflegung.....	10
5.1.5	Reinigung.....	11
5.1.6	Wäscheservice.....	11
5.1.7	Externe Dienstleister	11
5.1.8	Hauswartung / Technischer Dienst.....	12
5.2	Annahmen.....	12
5.2.1	Betriebsrechnungsvarianten.....	12
5.2.2	Annahmen Ertrag	12
5.2.3	Annahmen Personalkosten	13
5.2.4	Annahmen Anlagennutzungskosten und Sachkosten.....	14
5.3	Nachkalkulation und Vergleich Betriebsrechnung.....	15
5.4	Alternative Kalkulation	16
6	Fazit und weiteres Vorgehen	17
7	Anhang.....	17



1 Management Summary

Die heutige Pflege-Wohngruppe (PWG) Riiburg des Alterszentrums Weierbach in Eglisau soll in einen Neubau auf der anderen Seite des Rheins verlegt werden. Da nur eine sehr grobe Betriebsrechnung für die PWG am neuen Standort vorliegt, wollte die Gemeinde eine möglichst vollständige Betriebsrechnung für die PWG erstellen lassen, bevor sie weitere Inputs für die Bauplanung abliefern.

Grundlagen Betriebskonzept und Pläne

Das Betriebskonzept ist nur grob vorhanden, ein integriertes Raum- und Funktionsprogramm fehlt. Die Zielgruppenbeschreibung ist unklar (weiterhin Spezialisierung auf Bewohnende mit Demenz oder nicht?). Die Beschreibung der betrieblichen und logistischen Anbindung an das Alterszentrum (Einbindung Leitung PWG, Aktivierung, Küche, Wäscheversorgung, Administration) sowie ein Notfallkonzept für die Sperrung der Rheinbrücke sind nicht ersichtlich bzw. standen uns nicht zur Verfügung.

Überprüfung Betriebsrechnung

Die Berechnungen lassen sich nicht nachvollziehen, zumeist ist keine Herleitung verfügbar. Dort wo notwendig, haben wir in Bezug auf die betrieblichen Abläufe ergänzende und zum Teil auch abweichende Annahmen für die Betriebsrechnung getroffen.

- Wesentliche Treiber für das Betriebsergebnis sind Auslastung, Preise und Personalkosten.
- Die Berechnung erfolgte in drei Varianten «best», «middle» und «worst», wobei sich die Varianten bei den Parametern Auslastung unterscheiden. Mögliche Differenzen bei Veränderungen der Pflegestufe sind aufgeführt.

Die nachstehende Tabelle zeigt die ursprüngliche Kalkulation anlässlich der Urnenabstimmung vom 15. Mai 2022 sowie die von HeCaCons berechneten Varianten.

Erfolgsrechnung	Kalkulation für RPK	HeCaCons "best"	HeCaCons "middle"	HeCaCons "worst"	Diff. "best" zu RPK	Diff. "middle" zu RPK	Diff. "worst" zu RPK
Ertrag	1'754'000	1'754'000	1'680'000	1'607'000	-	-74'000	-147'000
Personalkosten	-1'245'000	-1'736'000	-1'736'000	-1'736'000	-491'000	-491'000	-491'000
Sachkosten	-215'000	-246'000	-235'000	-225'000	-31'000	-20'000	-10'000
EBITDAR	294'000	-228'000	-291'000	-354'000	-522'000	-585'000	-648'000
Miete inkl. Nebenkosten	-192'000	-221'000	-221'000	-221'000	-29'000	-29'000	-29'000
EBITDA	102'000	-449'000	-512'000	-575'000	-551'000	-614'000	-677'000
Abschreibungen	-75'000	-60'000	-60'000	-60'000	15'000	15'000	15'000
Kalk. Zins	-6'000	-6'000	-6'000	-6'000	-	-	-
EBIT	21'000	-515'000	-578'000	-641'000	-536'000	-599'000	-662'000

[Arbeitsrapport 2022_2022.11.15 ESCA-4isvR] Rapport Leistungen

Die Betriebsrechnung anlässlich der Urnenabstimmung vom 15. Mai 2022 rechnete mit einem Ertragsüberschuss von TCHF 21. In unserer Berechnung resultiert aus dem Betrieb der Pflegewohngruppe ein Verlust von TCHF 515 in der Variante «best», TCHF 578 in der Variante «middle» und TCHF 641 in der Variante «worst».



Wesentliche Unterschiede:

- **Ertrag:** Nur in der Variante «best» ist der Ertrag identisch. Schwankungen in der Auslastung sind jedoch entsprechend einzuplanen. Zudem rechnen wir immer mit 2 % tieferen Pflagetagen aufgrund von Abwesenheiten bei Bewohnenden in der Langzeitpflege wie beispielsweise Spitalaufenthalte.
- **Personalkosten:** Unsere Kalkulation hat ergeben, dass insbesondere im Bereich der Hotellerie die angegebenen FTE nicht ausreichend sind. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Sicherstellung des Nachtdiensts für die Bewohnenden durch den Wegzug vom Heim personalintensiver wird. Gesamt kommen wir auf Mehrkosten von TCHF 491.
- **Sachkosten:** Wir rechnen aufgrund von Erfahrungswerten mit 14 % Sachkosten vom Umsatz, was eine Differenz von TCHF 31 ergibt.

Alternative Kalkulation

- Statt einem aufwändigen, aber letztlich ungenauen Betriebsrechnungs-Vergleich kann man mit einem Abschätzen des Mehrbedarfs an Personal für eine dezentrale PWG grob den Kostenunterschied zwischen einem Betrieb am bisherigen Standort und am neuen, dezentralen Standort eruieren. Warum keine Variantenprüfung erfolgte, ist unklar.
- In einer separaten Schätzung kommen wir mit dieser Methode auf rund TCHF 491 Mehrkosten fürs Personal. Daraus ergeben sich drei Erkenntnisse:
 - o Für eine Entscheidung, ob eine Dezentralisierung der PWG sinnvoll ist, reicht eine solche Differenzberechnung völlig.
 - o Die hier geschätzten Kosten für den Mehrbedarf zeigen, dass die im Kap. 5.3 dargestellten Gesamtmehrkosten in etwa plausibel sein dürften.
 - o Im praktischen Betrieb der neuen PWG wird der Kostenunterschied zwischen dem Grobkonzept von 2022 und unseren Berechnungen nur teilweise sichtbar sein. Entscheidend werden die Mehrkosten gegenüber dem früheren Betrieb sein. Es ist damit zu rechnen, dass diese eine Grössenordnung von zumindest mehreren hunderttausend CHF erreichen. Dazu kommen noch Schwankungen, wie wir sie in unseren Szenarien «middle» und «worst» angewendet haben.

Fazit und weiteres Vorgehen

Selbst wenn noch diverse Optimierungen vorgenommen werden, ist sehr unwahrscheinlich, dass die PWG Kleeblatt kostendeckend betrieben werden kann – bestenfalls kann der voraussichtliche Fehlbetrag reduziert werden. Da das AZ Weierbach in den letzten drei Jahren Verlust gemacht hat, sind dies nicht gerade positive Aussichten.

So stellt sich unweigerlich die Frage nach dem «wie weiter». Im Wesentlichen bieten sich zwei Optionen:

- Optimieren des Konzepts, um die voraussichtlichen Verluste zu minimieren
- Projekt stoppen und den Schaden frühzeitig minimieren.

Beide Varianten dürften politisch schwierig sein. Wir empfehlen jedoch, sich unbedingt die Zeit zu nehmen, um die Folgen eines Projektstopps – in Zusammenarbeit mit dem Vermieter – herauszuarbeiten. Erst dann können die beiden Optionen gleichwertig verglichen und abgewogen werden.



2 Ausgangslage

Die Gemeinde Eglisau betreibt die Pflege-Wohngruppe (PWG) Riiburg neben dem Alterszentrum Weierbach. Die PWG hat auf der Pflegeheimliste des Kantons Zürich 14 und das AZ Weierbach 46 Plätze.

Die PWG soll in einen Neubau dezentral und in einiger Distanz zum AZ Weierbach zügeln. Für den neuen Standort hat die Gemeinde bereits einen Mietvertrag für eine Dauer von 20 Jahren unterzeichnet. Leider liegt offenbar nur eine sehr grobe Betriebsrechnung für die PWG «Kleeblatt» am neuen Standort vor. Die Gemeinde möchte eine möglichst vollständige Betriebsrechnung für die PWG erstellen lassen, bevor sie weitere Inputs für die Bauplanung abliefern.

3 Projekt

Ziel des Projekts ist das Erstellen einer SOLL-Betriebsrechnung für die PWG am neuen Standort. Da die definitive Aufbau- und Ablauforganisation noch offen ist, werden entsprechende Annahmen getroffen und beschrieben.

Die im Kap. 4.1 beschriebenen Dokumente wurden uns bis anfangs März zur Verfügung gestellt. Anschliessend wurden die Berechnungen erstellt und in Einzelfällen weitere einzelne Daten angefordert. Der von HeCaCons (Roland Wormser und Angela Escher-Greiter) erstellte Bericht wurde der Auftraggeberin im Entwurf am 15.03.2023 zur Verfügung gestellt.

Am 31.03.2023 wurden die Rückmeldungen verarbeitet und der Schlussbericht erstellt.

4 Beurteilung vorliegende Betriebsrechnung

4.1 Basisdokumente

Aus dem «ursprünglichen» Konzept für die neue Pflegewohnung standen uns folgende Dokumente zur Verfügung:

- Gemeinde Eglisau (2022). Broschüre Gemeindeversammlung der Politischen Gemeinde / Schulgemeinde vom 17. März 2022 (Vorberatende Gemeindeversammlung zur Urnenabstimmung vom 15. Mai 2022)
- Gemeinde Eglisau (kein Datum). Excel-Tabelle «Kostenrechnung_Kredit Antrag geändert» (Zahlen sind mit jenen in der Broschüre Gemeindeversammlung identisch)
- Gemeinde Eglisau (kein Datum). Excel-Tabelle «Kostenzusammenstellung RPK»
- Gemeinde Eglisau (2023). Durchschnittliche Bruttolöhne PWG. Alterszentrum Weierbach, 17.02.2023, Eglisau
- Mietvertrag zwischen der Wohnbaugenossenschaft Rihalde und der Politischen Gemeinde Eglisau (kein Datum), Mietbeginn 01. September 2024



- Nüesch Partner, Architekten (2022). Pläne Baueingabe für Überbauung Kleeblatt Eglisau. 18.01.2022, Volketswil
- Würthenberger E., Wapplinger R. (2022). Grobkonzept Neue Pflegewohngruppe. zuhanden der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich (4 Seiten). 30. Juli 2021, überarbeitet im Mai 2022, Alterszentrum Weierbach, Eglisau

4.2 Kurzbeurteilung Basisdokumente

Als **Betriebskonzept** wird die Gesamtkonzeption eines Unternehmens bezeichnet. Es beschreibt Auftrag und Leistungserfüllung im Sinne von „Wie betreiben wir es?“ Gerade im Vorfeld eines Um- oder Neubauprojekts ist die rechtzeitige Erstellung eines detaillierten Betriebskonzepts im Sinne eines «Pflichtenhefts» zentral. Es bildet demnach einerseits die konzeptionelle Grundlage für den späteren Betrieb und andererseits die Sollvorgaben für das Bauprojekt. Deshalb bildet üblicherweise ein detailliertes Raum- und Funktionsprogramm einen integrierten Teil des Betriebskonzepts.

Im vorliegenden Fall besteht für die neue Pflegewohngruppe (PWG) lediglich ein Grobkonzept. Wichtigste Elemente aus dem Grobkonzept:

- Grundsätzlich anzumerken ist, dass in der Broschüre für die vorberatende Gemeindeversammlung für die PWG auf bestehende Konzepte des Alterszentrums Weierbach hingewiesen wird. Im Grobkonzept finden sich jedoch keinerlei solche Hinweise, im Gegenteil erscheint dieses als in sich geschlossenes Konzept. Ein zugehöriges, detailliertes Raum- und Funktionsprogramm stand uns nicht zur Verfügung bzw. scheint nicht zu bestehen.
- Zielgruppe (Zitat): «Betagte und chronisch kranke Menschen, die bis zu 24 Stunden auf Pflege und Betreuung angewiesen sind. Auch Menschen mit leichten kognitiven Störungen können integriert werden.»
- «Die neue Wohngruppe soll jedoch nicht auf schwer demenzkranke und weglaufgefährdete Menschen ausgerichtet werden, da es dafür in Eglisau genügend Plätze in der Oase am Rhein gibt.» Anmerkungen:
 - o Die bisherige PWG war auf Demenz spezialisiert
 - o Im Abschnitt «Die Vorlage in Kürze» der Broschüre für die vorberatende Gemeindeversammlung wird ebenfalls auf Bewohnende mit Demenz hingewiesen
 - o Offenbar bestand durchaus die Absicht, den bisherigen Schwerpunkt Demenz der PWG auch am neuen Standort weiterzuführen, dies mit Hinweis auf die Konzepte der Firma Spectren AG, welche die Almacasa-Wohngruppen an fünf Standorten im Kanton Zürich betreibt (<https://almacasa.ch/>). Deren Konzept beruht nicht auf «geschlossenen» Demenz-Wohngruppen, sondern auf dem Prinzip «Normalität» (mit individueller Festlegung, wer die Wohngruppe nur begleitet verlassen darf).
- Betrieb der PWG durch das Alterszentrum Weierbach der Gemeinde Eglisau. Dieses gewährleistet die Bewohner- und Personaladministration sowie die Wäscheversorgung.



- Pflege und Betreuung sowie Aktivitäten werden in der PWG vor Ort erbracht, nach Grundlagen des Hauptbetriebs.
- Verpflegung: Die Haupt- und Zwischenmahlzeiten werden mit den Bewohnerinnen und Bewohnern und dem Betreuungsteam zusammen geplant und gemeinsam zubereitet. Die Mahlzeiten können aber auch jederzeit vom Alterszentrum bezogen/geliefert werden.
- Hauswirtschaft: Die täglichen Haushaltsarbeiten werden von einer Mitarbeiterin der Hotellerie sowie auf Wunsch unter Einbezug der Bewohnerinnen und Bewohner, durchgeführt. Wöchentliche, monatliche und jährliche Reinigungsarbeiten werden durch das Hotellerie-team des Alterszentrums Weierbach durchgeführt. Das bedeutet, dass eine entsprechende Logistik aufzubauen ist.

In wesentlichen Punkten des Alltags wie Verpflegung und Hauswirtschaft wird demnach auf den Einbezug und die Mitarbeit der Bewohner:innen abgestellt. Wie dies konkret und mit welchen Ressourcen gehandhabt wird, ist ebenso wenig beschrieben wie die effektive Zusammenarbeit mit dem Hauptbetrieb. Da die Herleitung des Personalbedarfs nicht beschrieben ist, lassen sich daraus auch keine weiteren Rückschlüsse auf das Betriebskonzept ziehen. Die übrigen Dokumente enthalten ebenfalls keine weiterführenden Hinweise auf das Betriebskonzept und die vorgesehenen Abläufe.

Pläne

Aus den Plänen geht hervor, dass die PWG auf zwei Stockwerken betrieben wird und insbesondere auch die Bewohnerzimmer auf zwei Stockwerke verteilt sind. Das mag auf – verständliche – bauliche Rahmenbedingungen zurückzuführen sein. Der Übersicht über den Betrieb – insbesondere für die Leitung – sowie der Gesamteffizienz der PWG ist diese Situation tendenziell jedoch abträglich.

Ressourcenbedarf und Darstellung Erträge und Kosten

- Die verschiedenen Tabellen enthalten zum Teil abweichende Zahlen. Als genaueste Grundlage erwies sich die Excel-Tabelle «Kostenzusammenstellung RPK». Sie enthält unter anderem Angaben zum Stellenbedarf.
- Allerdings enthalten diese Tabelle oder andere Grundlagen keinerlei nachvollziehbare Darstellungen zu Annahmen, Herleitungen und Berechnungen, die zur Kostenzusammenstellung geführt haben.
- Wir waren deshalb gezwungen, weitgehend eigene Annahmen zu treffen.



5 Nachkalkulation und Vergleich Betriebsrechnung

5.1 Überlegungen zum Betriebskonzept

5.1.1 Allgemeines und Übersicht

Vergleicht man das Grob-Betriebskonzept für die neue PWG mit dem Konzept der «Almacasa» Pflegewohnungen, fällt auf, dass vieles von dort übernommen wurde, auch in der Anzahl Zimmer oder im Einbezug der Bewohnenden in die Abläufe insbesondere im Hotelleriebereich. Allerdings ist Almacasa ein unternehmerisch geführter Verbund mit mehreren Betrieben, der in jahrelanger Arbeit das Know-how aufgebaut hat, seine Konzepte standardisiert und Synergien effizient nutzen kann. Das Alterszentrum Weierbach kann nicht auf solche Voraussetzungen zählen und die Führung und Begleitung der PWG ist deshalb mehr personenabhängig.

Ebenfalls grundsätzlicher Natur sind die Auswirkungen der – wohl bekannten – geographischen Distanz zwischen dem AZ Weierbach und der neuen PWG (rund 1.1 km). Da dieser über die Rheinbrücke führt, sind für den Fall deren massgeblichen Sperrung entsprechende Szenarien für Anpassungen der Abläufe vorzubereiten. Vor allem aber erfordert die Distanz Massnahmen in Logistik für einige Leistungen.

Es kann im vorliegenden Projekt nicht darum gehen, ein bisher fehlendes Betriebskonzept auszuarbeiten. Folgende Betriebsleistungen sind in den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen teilweise unklar und erfordern minimale Ergänzungen:

- Pflege
- Aktivierung
- Verpflegung
- Reinigung
- Wäscheservice
- Externe Dienstleistungen wie Podologie
- Hauswartung

5.1.2 Pflege

Die Konsequenzen einer dezentralen PWG scheinen dem damaligen Team bewusst gewesen zu sein, insbesondere die Sicherstellung der 24-Stunden Pflege, also auch nachts und am Wochenende. Nicht beschrieben, aber aus unserer Sicht notwendig ist die Einbindung der PWG in die Pflegeorganisation und die Ausbildung im Betrieb.

Die Frage, ob die PWG Kleeblatt als reine Demenzabteilung betrieben werden soll – wie es offenbar vorgesehen war, vgl. Kap. 4.2 – hat auch eine strategische Dimension. Das beschriebene Prinzip «Normalität» mag jenen Bewohnenden, die nicht weglaufgefährdet sind, teilweise die Lebensqualität verbessern. Dennoch dürften bei einer solchen Ausrichtung die Mehrheit der Bewohnenden mehr oder weniger kognitive Einschränkungen aufweisen. Falls zwischen durch bei einer Vakanz keine Person mit Demenz aufgenommen werden kann, muss damit gerechnet werden, dass der Platz möglicherweise (temporär) nicht belegt werden kann. Wäre die PWG weiterhin am Standort des Hauptbetriebs, bestünde mehr Flexibilität.



5.1.3 Aktivierung

Im Grobtriebskonzept und in den Berechnungen nicht erwähnt ist die Aktivierung. Das AZ Weierbach verfügt heute über 0.9 FTE in der Aktivierung. Da die jetzige PWG rund einen Viertel der Bewohnenden beherbergt, dürfte sie mindestens einen gleichen Anteil an Ressourcen benötigen, tendenziell aber eher mehr. Wir rechnen aufgrund der dezentralen Lage sowie dem grösseren konzeptionellen und koordinativen Aufwand mit einem Bedarf von rund 0.35 FTE. Dabei sei angemerkt, dass ein Transport der Bewohnenden nur in absoluten Ausnahmefällen eine Option sein dürfte, zum einen, weil das zumindest für einen Teil der Bewohnenden zu hektisch bzw. anstrengend sein dürfte, zum anderen aber, weil der Ressourcenbedarf für den Transport jenen für die Aktivierungstherapeutinnen übersteigen dürfte.

5.1.4 Verpflegung

Für die Verpflegung ging die Planung gemäss den uns zur Verfügung stehenden Unterlagen primär vom Almacasa-Modell aus (siehe Kap. 4.2 und 5.1.1):

- Bewohnende und Mitarbeitende bilden beim Zubereiten ein Team, wobei hauptsächlich durch eine Pflegeassistenz gekocht wird, die im (Pflege-)Team integriert ist.
- Für den Einsatz zum Frühstück, Lunch sowie Mise en place für den Abend (oder alternativ für Lunch und Abendessen und nur Mise en place für Frühstück) inkl. Abwaschen, Aufräumen ist für 14 Plätze 1 FTE Pflegeassistenz vorzusehen. Da der Betrieb 365 Tage im Jahr läuft, sind Wochenende, Ferien und sonstige Abwesenheiten einzurechnen (Hochrechnen mit dem Umrechnungsfaktor, siehe Kap. 5.2.3).
- Für die Rezepte braucht es entsprechende Grundlagen. Diese sollen klar und einfach sein, sodass ein Kochen nach diesen einfach möglich ist.
- Es braucht eine Grundlagen- und Führungsverbindung der „Küche“ in der PWG mit der Hauptküche im Alterszentrum.
- Die Qualität der Verpflegung in der PWG sowie die Einhaltung der lebensmittelpolizeilichen Vorschriften ist sicherzustellen.
- Als notwendige Ressourcen des Küchenchefs sind diesbezüglich rund 0.2 FTE vorzusehen.
- Die PWG macht keinen eigenen Einkauf, sondern es erfolgen ein bis zwei Mal pro Woche Lieferungen ab Hauptbetrieb.
- Zu beachten ist, dass der Gesundheitszustand der Bewohnenden das Konzept stark beeinflusst. In extremis ist das Kochen zusammen mit Bewohnenden (temporär) gar nicht möglich.

Alternativen

- *Lieferung ab Hauptbetrieb.*
 - o Das Grobtriebskonzept erwähnt hierzu (Zitat): «Die Mahlzeiten können aber auch jederzeit vom Alterszentrum bezogen/geliefert werden».
 - o Da im Haupthaus die Verpflegung gemäss «Cook and serve» erfolgt, ist «Warmlieferung» in die PWG unvermeidlich (spezielle Transportboxen erforderlich, sog.



Thermobox). Dies bedingt entsprechende Bestellprozesse, reduziert die Menüflexibilität und kann (wegen dem Warmhalten) die Qualität des Essens beeinträchtigen.

- Die Handhabung von «jederzeit geliefert» sollte nicht unterschätzt werden, nicht nur wegen der Planung in der Küche, sondern auch dem Verladen / Transport / Entladen und dem Empfang in der PWG.
- *Menüsystem*
 - z. B. mit «ProCare» der Hilcona AG (<https://foodservice.hilcona.com/de/86/Pro-Care.html>)
 - Die Menüs sind differenziert vorgefertigt
 - Die Haltbarkeit beträgt etwa 3 Wochen
 - In der PWG erfolgt die Regeneration (Erhitzen) der Menüs sowie das «Umschichten» der vorgefertigten Menüs in Teller
 - Bei der Gesamtkalkulation sind die wesentlich tieferen Kücheninstallations- / Wartungs- und Unterhaltskosten zu berücksichtigen

Eine vergleichende Kalkulation der drei Varianten sprengt den Rahmen des vorliegenden Projekts, wäre aber zur Entscheidungsfindung sinnvoll. Diese ist insofern nötig, als die erforderlichen Investitionsentscheide bezüglich Küche in der PWG bald gefällt werden müssten.

5.1.5 Reinigung

Im Grobkonzept wird festgehalten, dass wöchentliche, monatliche und jährliche Reinigungsarbeiten durch das Hotellerteam des Alterszentrums Weierbach durchgeführt werden. Es ist offensichtlich, dass hierfür eine entsprechende Logistik erforderlich ist. Aus der Überlegung heraus, dass bereits zusätzliche Ressourcen für Reinigung eingerechnet wurden und verschiedene Bereiche die Logistik benötigen werden, haben wir auf die Ergänzung um zusätzliche Ressourcen verzichtet. Ob das ausreicht, wird im Detailkonzept von AZ Weierbach nochmals zu prüfen sein.

5.1.6 Wäscheservice

Die Unterlagen sehen vor, dass der Hauptbetrieb den Wäscheservice durchführt. Für diese Leistung ist auf jeden Fall eine Logistik vorzusehen. Diese ist aber einfacher und zeitlich wesentlich flexibler als jene für die Verpflegung. Ohne Logistik braucht es evtl. weder im Haupthaus noch in der PWG mehr Ressourcen als heute. Hingegen braucht die Logistik auf jeden Fall zusätzliche personelle und technische Ressourcen. Da in der Logistik noch viele Fragen offen sind, haben wir diesen Bedarf noch nicht ausgearbeitet.

In der PWG ist eine minimale Wäschekapazität für kleine, aber dringende Waschvorgänge im Keller vorgesehen, was zu begrüßen ist.

5.1.7 Externe Dienstleister

Externe Dienstleister wie Podologie oder Coiffure sind in den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht erwähnt. Wie bei der Aktivierung dürfte ein Transport der Bewohnenden nur



in absoluten Ausnahmefällen eine Option sein. Andererseits kommen diese Dienstleister auch im Hauptbetrieb von aussen und arbeiten in Teilzeit. Man kann also annehmen, dass sie direkt in die PWG kommen und insgesamt keine zusätzlichen Ressourcen erforderlich sein dürften. Inwiefern für die Dienstleister geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, lässt sich aus den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht eindeutig erkennen. Eventuell könnten die Räume des Pflegebads entsprechend eingerichtet werden.

5.1.8 Hauswartung / Technischer Dienst

Die Überbauung, in der sich die neue PWG befindet, verfügt über eine Hauswartung. Inwiefern diese auch die Aufgaben des Technischen Dienstes – der auch für die Geräte und Einrichtungen der PWG zuständig ist – übernehmen kann und soll, geht aus den Unterlagen nicht hervor. Wir haben deshalb vorsichtshalber für den Technischen Dienst 0.1 FTE eingerechnet.

5.2 Annahmen

5.2.1 Betriebsrechnungsvarianten

Wir haben drei Varianten gerechnet: Variante «best», «middle» und «worst», wobei sich die Varianten lediglich bei den Parametern Auslastung unterscheiden.

Nachstehend werden die in der Betriebsrechnung vorliegenden Annahmen erläutert und erklärt, unter welchen Annahmen HeCaCons zu anderen Annahmen bzw. Berechnungen in der Betriebsrechnung kommt. Die detaillierte Betriebsrechnung ist im Anhang ersichtlich.

5.2.2 Annahmen Ertrag

- **Anzahl Pflegeplätze**
 - o Vorliegende Annahme: 14 Plätze
 - o Annahme HeCaCons: 14 Plätze
- **Auslastung Pflagetage**
 - o Vorliegende Annahme: Auslastung 95 %
 - o Annahme HeCaCons: «best» 94 %, «middle» 90 %, «worst» 86 %; für Pflagetage rechnen wir eine um 2 % tiefere Auslastung als bei den Pensions- und Betreuungstagen. Die 86 % in der Variante „worst“ berücksichtigen, dass 1 Bewohnende gut 7% der Auslastung ausmacht.
- **Auslastung Pensionstage**
 - o Vorliegende Annahme: Auslastung 95 %
 - o Annahme HeCaCons: «best» 96 %, «middle» 92 %, «worst» 88 %
- **Betreuungstarif**
 - o Vorliegende Annahme: CHF 50; durch Rückrechnung HeCaCons ermittelt, wobei die Betreuungstaxe in der Wohngruppe gemäss Preisliste 2023 derzeit CHF 47 beträgt
 - o Annahme HeCaCons: CHF 50; übernommen gemäss Kalkulation für RPK



- **Pensionspreis**
 - o Vorliegende Annahme: CHF 160 / Tag; durch Rückrechnung HeCaCons ermittelt, dies entspricht dem derzeitigen Preis eines Einzelzimmers in der alten Pflegewohngruppe; Preiserhöhungen anlässlich des Umzugs in die neue Wohnung sind für uns in den Annahmen nicht ersichtlich gewesen
 - o Annahme HeCaCons: CHF 160 / Tag; die maximal anrechenbare Heimtaxe (Hotellerie und Betreuung) im Kanton Zürich für EL-Bezieher beträgt ab dem 1.1.2023 CHF 241¹ pro Tag; die Differenz zur maximal anrechenbaren Heimtaxe für EL-Bezieher für Hotellerie und Betreuung beträgt CHF 31 pro Tag.
- **Durchschnittliche BESA-Stufe Bewohnende**
 - o Vorliegende Annahme: keine detaillierten Unterlagen diesbezüglich vorhanden; BESA-Stufe 5.2 durch Rückrechnung HeCaCons aufgrund Normkosten 2022 ermittelt
 - o Annahme HeCaCons: durchschnittliche BESA-Stufe 5 mit Normkosten 2023; alternativ wurde noch die Ertragsdifferenz bei der BESA-Stufe 5.5 und 6 bei den drei Varianten berechnet (BESA-Stufe 5.5 anstelle von 5 ergäbe pro Pflorgetag einen Mehrertrag von CHF 16.65, BESA-Stufe 6 anstelle von 5 ergäbe pro Pflorgetag einen Mehrertrag von CHF 33.30). Die Detailberechnungen sind im Register «Ertrag» in der Betriebsrechnung ersichtlich.

5.2.3 Annahmen Personalkosten

- **Jahresarbeitszeit und Umrechnungsfaktor**
 - o Vorliegende Annahme: keine detaillierten Unterlagen diesbezüglich vorhanden
 - o Annahme HeCaCons: Jahresarbeitszeit mit 218 Tagen gerechnet; ergibt Umrechnungsfaktor von 1.67
- **FTE Pflege**
 - o Vorliegende Annahme: die uns zur Verfügung gestellte «Kostenzusammenstellung RPK» rechnet mit 13.3 FTE für die Pflege stationär
 - o Annahme HeCaCons: unsere Berechnungen (siehe Betriebsrechnung, Register «Stellen Pfl+Hot+Verw») ergeben einen Bedarf von 13.22 FTE für die Pflege, demnach weitgehend deckungsgleich.
- **FTE Aktivierung**
 - o Vorliegende Annahme: in den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen wird Aktivierung nicht erwähnt
 - o Annahme HeCaCons: wir kalkulieren mit 0.35 FTE, siehe Kap. 5.1.3
- **FTE Hotellerie**
 - o Vorliegende Annahme: die uns zur Verfügung gestellten Unterlagen rechnen mit FTE von 0.9 für die Hotellerie, davon 0.8 FTE für Reinigung und 0.1 FTE für Leitung Hauswirtschaft

¹ Die maximal über die anerkannten Ausgaben in der EL-Berechnung anrechenbaren Heimtaxen wurden per 1.1.2023 angepasst und betragen im Kanton Zürich maximal Fr. 264 pro Tag (Hotellerie, Betreuung, gesetzlicher Selbstbehalt für Pflege maximal Fr. 23 pro Tag). Abzüglich des Selbstbehalts für die Pflege von Fr. 23 verbleiben Fr. 241 für Hotellerie und Betreuung.



- Annahme HeCaCons: unsere Berechnungen (siehe Betriebsrechnung, Register «Stellen Pfl+Hot+Verw») ergeben einen Bedarf von 2.87 FTE für die Hotellerie; im Gegensatz zur Berechnung für die RPK berücksichtigen wir noch 0.2 FTE für den Küchenchef, 1.67 FTE für eine Pflegeassistentin Verpflegung (1 FTE aufs ganze Jahr hochgerechnet) sowie 0.1 FTE für Leistungen des Technischen Diensts.
- **FTE Verwaltung**
 - Vorliegende Annahme: die uns zur Verfügung gestellten Unterlagen rechnen mit FTE von 0.3 für die Verwaltung (0.1 FTE Geschäftsführer:in sowie 0.2 FTE Administration)
 - Annahme HeCaCons: wir kalkulieren mit 0.35 FTE (0.15 FTE Geschäftsführer:in sowie 0.2 FTE Administration)
- **Sozialleistungen**
 - Vorliegende Annahme: 22 % gemäss Rückrechnung
 - Annahme HeCaCons: 20 %
- **Zulagen und Personalnebenkosten**
 - Vorliegende Annahme: keine Annahmen ersichtlich
 - Annahme HeCaCons: 2.4 % Personalnebenaufwand, Zulagen 8 % für Pflege und 4 % im Bereich Hotellerie

5.2.4 Annahmen Anlagennutzungskosten und Sachkosten

- **Sachkosten in % vom Umsatz**
 - Vorliegende Annahme: ca. 12 % vom Umsatz
 - Annahme HeCaCons: 14 % vom Umsatz; 12 % erscheint uns als zu tiefer Wert
- **Miete**
 - Vorliegende Annahme: TCHF 192 gem. Vertrag
 - Annahme HeCaCons: TCHF 192 gem. Vertrag
- **Nebenkosten Miete**
 - Vorliegende Annahme: 15 % der Miete im Dokument «Kostenzusammenstellung RPK», keine Berücksichtigung der Nebenkosten im Dokument «Kostenrechnung_Kredit Antrag_geändert»
 - Annahme HeCaCons: Keine Unterlagen bzgl. Schätzung der Nebenkosten vorhanden; Übernahme der Annahme von 15 % gemäss Kalkulation im Dokument «Kostenzusammenstellung RPK»
- **Abschreibung Mobile Ausstattung**
 - Vorliegende Annahme: im Dokument «Kostenzusammenstellung RPK» gibt es keine Angaben zur Abschreibung; im Dokument «Kostenrechnung_Kredit Antrag_geändert» werden die TCHF 600 für die Ausstattung mit 8 Jahren abgeschrieben
 - Annahme HeCaCons: Gemäss Vorgabe des Branchenverband Curaviva (bzw. der Koordinationsgruppe Langzeitpflege KGL) ist die Abschreibungsdauer für Betriebsausstattung bei 10 Jahren. Wir rechnen mit einer Nutzungsdauer von 10 Jahren.



- Kalkulatorischer Zins Betriebsausstattung

- Vorliegende Berechnung: in der Kalkulation für die RPK gibt es keine Angaben zur Abschreibung; im Dokument «Kostenrechnung_Kreditantrag_geändert» werden jedoch die TCHF 600 mit 1 % Zins angesetzt vom gesamten Anschaffungswert
- Berechnung HeCaCons: analog Berechnung im Dokument «Zusammenstellung jährliche Folgekosten»

5.3 Nachkalkulation und Vergleich Betriebsrechnung

Die Nachkalkulation Betriebsrechnung ist in den Tabellen im Anhang detailliert dargestellt. Zusammenfassung:

Tabelle 1: Zusammenzug und Vergleich Betriebsrechnung (gerundet auf 1'000)

Erfolgsrechnung	Kalkulation für RPK	HeCaCons "best"	HeCaCons "middle"	HeCaCons "worst"	Diff. "best" zu RPK	Diff. "middle" zu RPK	Diff. "worst" zu RPK
Ertrag	1'754'000	1'754'000	1'680'000	1'607'000	-	-74'000	-147'000
Personalkosten	-1'245'000	-1'736'000	-1'736'000	-1'736'000	-491'000	-491'000	-491'000
Sachkosten	-215'000	-246'000	-235'000	-225'000	-31'000	-20'000	-10'000
EBITDAR	294'000	-228'000	-291'000	-354'000	-522'000	-585'000	-648'000
Miete inkl. Nebenkosten	-192'000	-221'000	-221'000	-221'000	-29'000	-29'000	-29'000
EBITDA	102'000	-449'000	-512'000	-575'000	-551'000	-614'000	-677'000
Abschreibungen	-75'000	-60'000	-60'000	-60'000	15'000	15'000	15'000
Kalk. Zins	-6'000	-6'000	-6'000	-6'000	-	-	-
EBIT	21'000	-515'000	-578'000	-641'000	-536'000	-599'000	-662'000

[128-01_0601_Betriebsrechnung_2023 03 14 ESCA RW.xlsx]Zusammenzug

Die Betriebsrechnung anlässlich der Urnenabstimmung vom 15. Mai 2022 rechnete mit einem Ertragsüberschuss von TCHF 21. In unserer Berechnung resultiert aus dem Betrieb der Pflegewohngruppe ein Verlust von TCHF 515 in der Variante «best», TCHF 578 in der Variante «middle» und TCHF 641 in der Variante «worst».

Wesentliche Unterschiede:

- **Ertrag**: In der Variante «best» ist der Ertrag identisch. Schwankungen in der Auslastung sind jedoch entsprechend einzuplanen. Zudem rechnen wir immer mit 2 % tieferen Pflegetagen aufgrund von Abwesenheiten bei Bewohnenden in der Langzeitpflege wie beispielsweise Spitalaufenthalte.
- **Personalkosten**: Das Register «Personalaufwand» in der Betriebsrechnung (siehe Anhang) zeigt, dass insbesondere im Bereich der Hotellerie die angegebenen FTE aus unserer Sicht nicht ausreichend sind. Das Kochen in der Pflegewohngruppe bindet gemäss unseren Erfahrungen 1 FTE einer Pflegeassistentin vollumfänglich (hochgerechnet aufs Jahr 1.67 FTE), zudem sind noch Ressourcen des Küchenchefs zu berücksichtigen, gelten doch alle lebensmittelpolizeilichen Auflagen usw. auch vollumfänglich für die Pflegewohngruppe. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Sicherstellung des Nachtdiensts für die Bewohnenden durch den Wegzug vom Heim personalintensiver wird. Gesamt kommen wir auf Mehrkosten von TCHF 491.
- **Sachkosten**: Wir rechnen aufgrund von Erfahrungswerten mit 14 % Sachkosten vom Umsatz, was eine Differenz von TCHF 31 ergibt.
- **Miete inklusive Nebenkosten**: Die Nebenkosten von geschätzt 15 % erscheinen in der Kalkulation in der abgeänderten Form nicht mehr auf.



- **Abschreibungen:** Wir rechnen mit einer Nutzungsdauer von 10 Jahren, was um TCHF 15 tiefere Abschreibungswerte ergibt.

Auf einen Vergleich mit einer Betriebsrechnung der aktuellen PWG Riiburg haben wir verzichtet. Die Daten zur Belegung in den letzten drei Jahren sind sehr schwankend und der Betrieb der beiden PWG lässt sich letztendlich nur sehr bedingt vergleichen (u.a. weil die PWG Riiburg aktuell nur 8 Pflegeplätze aufweist und die Abgrenzung der Sachkosten aufwändig wäre).

5.4 Alternative Kalkulation

Wir haben die Betriebsrechnung der Vergleichbarkeit wegen identisch aufgebaut wie jene des Grobkonzepts. Ohne Kostenstellenrechnung und transparente Vergleichsrechnung mit der aktuellen PWG (ggf. von der Grösse her umgerechnet) ist eine solche Darstellung in vielen Punkten ungenau. Für eine präzise Vergleichsrechnung müsste man jedoch einen noch grösseren Aufwand treiben. Dennoch stellt sich grundsätzlich die Frage, warum damals für die Entscheidung für die neue PWG keine Variantenberechnungen gemacht wurden.

Wesentlicher Faktor sind die Personalkosten (70% bis 80% der Gesamtkosten eines öffentlichen APH). Deshalb ist die wichtigste Frage, die sich im Vorfeld eines Standortentscheids stellt: «Welchen Mehraufwand verursacht ein dezentraler Standort der PWG im Vergleich zu einem Standort beim Hauptbetrieb (wie heute)?». Wie oben dargestellt, verursacht der dezentrale Betrieb eine Reihe von z.T. massiven Mehraufwänden, hauptsächlich weil Synergien mit dem Hauptbetrieb nicht mehr oder nur in geringem Masse genutzt werden können (z.B. Nachtdienst oder Verpflegung), aber auch weil Fachkräfte wegen dem dezentralen Teilbetrieb Mehraufwand haben (z.B. PDL, Abteilungsleitung, Ausbildungsbetreuung, Küchenchef, Hotellerie oder Technischer Dienst). In einer groben und separaten Abschätzung dieser Fragestellung kommen wir auf rund 4.7 FTE Mehrbedarf, was umgerechnet höhere Personalkosten von rund TCHF 491 verursacht².

Daraus ergeben sich drei wesentliche Erkenntnisse:

- 1- Für eine Entscheidung, ob eine Dezentralisierung der PWG sinnvoll ist, reicht eine solche Differenzberechnung völlig.
- 2- Die hier geschätzten Kosten für den Mehrbedarf zeigen, dass die im Kap. 5.3 dargestellten Gesamtmehrkosten in etwa plausibel sein dürften.
- 3- Im praktischen Betrieb der neuen PWG wird der Kostenunterschied zwischen dem Grobkonzept von 2022 und unseren Berechnungen nur teilweise sichtbar sein. Entscheidend werden die Mehrkosten gegenüber dem früheren Betrieb sein. Es ist damit zu rechnen, dass diese eine Grössenordnung von zumindest mehreren hunderttausend CHF erreichen. Dazu kommen noch Schwankungen, wie wir sie in unseren Szenarien «middle» und «worst» angewendet haben.

² Das deckt sich zwar ziemlich genau mit der im Kap. 5.3 ausgewiesenen Differenz im Personalaufwand von TCHF 491, was aber teilweise Zufall sein dürfte.



6 Fazit und weiteres Vorgehen

Die uns zur Verfügung gestellte Betriebsrechnung und zugehörigen Unterlagen weisen zwei wesentliche Schwächen auf:

- Das zugrunde liegende Betriebskonzept ist sehr lückenhaft
- Die Berechnungen lassen sich nicht nachvollziehen (keine Herleitungen verfügbar)

Zwar scheint uns der Personalbedarf für Pflege und Betreuung richtig kalkuliert worden zu sein. Für wesentliche Ressourcen des PWG-Betriebs mussten jedoch mangels Angaben neue Annahmen getroffen werden. Rechnet die der Urnenabstimmung zugrunde gelegte Betriebsrechnung mit einem Ertragsüberschuss von TCHF 21, kommen wir in unseren Berechnungen auf einen Verlust von TCHF 500 und mehr. Selbst wenn noch diverse Optimierungen vorgenommen werden, ist sehr unwahrscheinlich, dass die PWG Kleeblatt kostendeckend betrieben werden kann – bestenfalls kann der voraussichtliche Fehlbetrag reduziert werden. Da das AZ Weierbach in den letzten drei Jahren Verlust gemacht hat, sind dies nicht gerade positive Aussichten.

So stellt sich unweigerlich die Frage nach dem «wie weiter». Im Wesentlichen bieten sich zwei Optionen:

- Optimieren des Konzepts, um die voraussichtlichen Verluste zu minimieren
- Projekt stoppen und den Schaden frühzeitig minimieren.

Beide Varianten dürften politisch schwierig sein. Wir empfehlen jedoch, sich unbedingt die Zeit zu nehmen, um die Folgen eines Projektstopps – in Zusammenarbeit mit dem Vermieter – herauszuarbeiten. Erst dann können die beiden Optionen gleichwertig verglichen und abgewogen werden.

7 Anhang

Siehe Tabellen in den Folgeseiten (diese sind separat paginiert):

Varianten-Vergleich mit Gegenüberstellung

09.03.2023

	Kalkulation für RPK		Kalkulation HeCaCons		Kalkulation HeCaCons		Kalkulation HeCaCons	
	Sachaufwand: 12.0%		Sachaufwand: 14.0%		Sachaufwand: 14.0%		Sachaufwand: 14.0%	
Ertragsszenario	Belegung Pflege 95 %, Pension 95 %		Variante BEST: Belegung Pflege 94 %, Pension 96 %		Variante MIDDLE: Belegung Pflege 90 %, Pension 92 %		Variante WORST: Belegung Pflege 86 %, Pension 88 %	
ERFOLGSRECHNUNG	Planung	%	Planung		Planung	%	Planung	%
Pflege nach KVG	777'000	44.3%	723'872	41.3%	693'069	41.2%	662'266	41.2%
Betreuung	243'000	13.9%	245'280	14.0%	235'060	14.0%	224'840	14.0%
Pension	734'000	41.8%	784'896	44.7%	752'192	44.8%	719'488	44.8%
Übrige Erträge		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Total Ertrag (Ergebnis 1)	1'754'000	100.0%	1'754'048	100.0%	1'680'321	100.0%	1'606'594	100.0%
<i>Total Personalaufwand</i>	<i>-1'245'000</i>	<i>-71.0%</i>	<i>-1'735'638</i>	<i>-99.0%</i>	<i>-1'735'638</i>	<i>-103.3%</i>	<i>-1'735'638</i>	<i>-108.0%</i>
Ergebnis 2	509'000	29.0%	18'411	1.0%	-55'316	-3.3%	-129'043	-8.0%
Übriger betrieblicher Aufwand (ohne Miete, Abschr., Kapitalzinsen)	-215'000	-12.3%	-245'567	-14.0%	-235'245	-14.0%	-224'923	-14.0%
Ergebnis 3 (EBITDAR)	294'000	16.8%	-227'156	-13.0%	-290'561	-17.3%	-353'967	-22.0%
Abschreibungen	-75'000	-4.3%	-60'000	-3.4%	-60'000	-3.6%	-60'000	-3.7%
Aufwand für Anlagennutzung (Miete > 10'000)	-192'000	-10.9%	-192'000	-10.9%	-192'000	-11.4%	-192'000	-12.0%
Nebenkosten Miete	-	0.0%	-28'800	-1.6%	-28'800	-1.7%	-28'800	-1.8%
Kapitalzinsen	-6'000	-0.3%	-6'000	-0.3%	-6'000	-0.4%	-6'000	-0.4%
<i>Total Anlagennutzung</i>	<i>-273'000</i>	<i>-15.6%</i>	<i>-286'800</i>	<i>-16.4%</i>	<i>-286'800</i>	<i>-17.1%</i>	<i>-286'800</i>	<i>-17.9%</i>
Ergebnis 4	21'000	1.2%	-513'956	-29.3%	-577'361	-34.4%	-640'767	-39.9%
<i>Finanzaufwand/-Ertrag (inkl. interne Verzinsung)</i>		<i>0.0%</i>		<i>0.0%</i>		<i>0.0%</i>		<i>0.0%</i>
Total ordentliches Ergebnis	21'000	1.2%	-513'956	-29.3%	-577'361	-34.4%	-640'767	-39.9%
Betriebsfremder Ertrag								
Betriebsfremder Aufwand								
<i>Total betriebsfremde Vorgänge</i>			-		-		-	
Ergebnis 6	21'000	1.2%	-513'956	-29.3%	-577'361	-34.4%	-640'767	-39.9%
a.o. Ertrag								
a.o. Aufwand								
<i>Total a.o. Vorgänge</i>			-		-		-	
Jahresergebnis (+Gewinn, -Verlust)	21'000	1.2%	-513'956	-29.3%	-577'361	-34.4%	-640'767	-39.9%

[128-01_0601_Betriebsrechnung_2023 03 31 ESCA RW.xlsx]Stellen Pfl+Hot+Verw

Ertrag

Stand: 09.03.2023

Angezeigtes Ertragsszenario

Variante WORST: Belegung Pflege 86 %, Pension 88 %

Tage p.a.

365

Ertragsart	Kategorie	Anzahl	Belegung	Tage p.a.	Pflegestufe BESA)	Preis/Tag CHF (BESA)	Ertrag CHF p.a.	Bemerkung
------------	-----------	--------	----------	-----------	-------------------	----------------------	-----------------	-----------

Pflegewohngruppe

Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	86.0%	4'395	5.00	150.70	662'266	
Betreuung stationär	Betreuung	14	88.0%	4'497		50.00	224'840	
Pension stationär	Pension	14	88.0%	4'497		160.00	719'488	

Total **1'606'594**

Ertrag Pflege mit Pflegestufe 5.5 und 6

Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	86.0%	4'395	5.50	167.35	735'436	
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	86.0%	4'395	6.00	184.00	808'606	

Mehrertrag zu Pflegestufe 5.5 zu 5 73'170

Mehrertrag zu Pflegestufe 6 zu 5 146'340

EL-Grenze Heim:

Heimtaxe pro Tag	241
zzgl. Selbstbehalt Pflege pro Tag	23
Total anrechenbare Heimtaxe Kt. ZH 2023	264

Ertrag

Stand: 09.03.2023

Angezeigtes Ertragsszenario

Variante MIDDLE: Belegung Pflege 90 %, Pension 92 %

Tage p.a.

365

Ertragsart	Kategorie	Anzahl	Belegung	Tage p.a.	Pflegestufe BESA)	Preis/Tag CHF (BESA)	Ertrag CHF p.a.	Bemerkung
Pflegewohngruppe								
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	90.0%	4'599	5.00	150.70	693'069	
Betreuung stationär	Betreuung	14	92.0%	4'701		50.00	235'060	
Pension stationär	Pension	14	92.0%	4'701		160.00	752'192	
Total							1'680'321	
Ertrag Pflege mit Pflegestufe 5.5 und 6								
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	90.0%	4'599	5.50	167.35	769'643	
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	90.0%	4'599	6.00	184.00	846'216	
Mehrertrag zu Pflegestufe 5.5 zu 5							76'573	
Mehrertrag zu Pflegestufe 6 zu 5							153'147	
EL-Grenze Heim:								
Heimtaxe pro Tag						241		
zzgl. Selbstbehalt Pflege pro Tag						23		
Total anrechenbare Heimtaxe Kt. ZH 2023						264		

Ertrag

Stand: 09.03.2023

Angezeigtes Ertragsszenario

Variante BEST: Belegung Pflege 94 %, Pension 96 %

Tage p.a.

365

Ertragsart	Kategorie	Anzahl	Belegung	Tage p.a.	Pflegestufe BESA)	Preis/Tag CHF (BESA)	Ertrag CHF p.a.	Bemerkung
Pflegewohngruppe								
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	94.0%	4'803	5.00	150.70	723'872	
Betreuung stationär	Betreuung	14	96.0%	4'906		50.00	245'280	
Pension stationär	Pension	14	96.0%	4'906		160.00	784'896	
Total							1'754'048	

Ertrag Pflege mit Pflegestufe 5.5 und 6

Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	94.0%	4'803	5.50	167.35	803'849	
Pflege stationär	Pflege nach KVG	14	94.0%	4'803	6.00	184.00	883'826	
Mehrertrag zu Pflegestufe 5.5 zu 5							79'977	
Mehrertrag zu Pflegestufe 6 zu 5							159'953	

EL-Grenze Heim:

Heimtaxe pro Tag	241
zzgl. Selbstbehalt Pflege pro Tag	23
Total anrechenbare Heimtaxe Kt. ZH 2023	264

Personalaufwand

Stand: 14.03.2023

Angezeigtes Szenario aus Tabelle
"Stellen Pfl+Hot"

1 PWG mit 14 Plätzen

Kategorie	Stellenplan für RPK*				HeCaCons Neukalkulation				Differenz HeCaCons zu RPK		Bemerkungen
	Jahreslohn pro FTE	Anzahl FTE RPK	Jahreslöhne % RPK	Jahreslöhne RPK	Jahreslohn pro FTE	Anzahl FTE SOLL	Jahreslöhne % SOLL	Jahreslöhne SOLL	Anzahl FTE	Jahreslöhne	
Pflege stationär inkl. Notfalldienst											
Pflegefachfrau HF									0.99	87'512	
Fachfrau Gesundheit									1.71	136'009	
Pflegeassistenz									2.85	198'615	
Pflegehelferin SRK									-6.00	-373'272	
Lernende *									0.42	6'697	Lohn gem. Schätzung HeCaCons
Leitung PWG									-0.40	-39'386	
Leitung PDL									0.20	22'880	
Ausbildungsverantwortliche									0.15	13'193	
Zulagen pro Jahr											Zulagen RPK gem. Schätzung HeCaCons
Total pro Jahr inkl. Lern.									-0.08	56'427	
Sozialversicherung									-	-10'484	RPK: 22 % gem. Berechnungsgrundlagen
Pers.nebenaufwand									-	27'478	RPK: keine Angabe von Pers.nebenaufwand
Total Kosten Pflege stationär										73'421	
Aktivierung											
Aktivierungstherapeutin									0.35	26'753	
Zulagen pro Jahr									-	1'070	Zulagen RPK gem. Schätzung HeCaCons
Total pro Jahr									0.35	27'823	
Sozialversicherungen									-	5'565	RPK: 22 % gem. Berechnungsgrundlagen
Pers.nebenaufwand									-	668	RPK: keine Angabe von Pers.nebenaufwand
Total Kosten Aktivierung										34'056	
Hotellerie											
Küchenchef:in									0.20	18'000	Lohn gem. Schätzung HeCaCons
Pflegeassistent:in Verpflegung									1.67	116'738	
Leitung Hauswirtschaft									-	-	
Mitarbeiter:in Reinigung									-	-	
Mitarbeiter:in Technischer Dienst									0.10	7'500	Lohn gem. Schätzung HeCaCons
Zulagen pro Jahr									-	5'690	Zulagen RPK gem. Schätzung HeCaCons
Total pro Jahr									1.97	147'928	
Sozialversicherungen									-	28'358	RPK: 22 % gem. Berechnungsgrundlagen
Pers.nebenaufwand									-	5'023	RPK: keine Angabe von Pers.nebenaufwand
Total Kosten Hotellerie										181'309	
Kosten Diverse											
Geschäftsführer:in Verwaltung									0.05	6'422	
Total pro Jahr									0.05	6'422	
Sozialversicherung									-	693	RPK: 22 % gem. Berechnungsgrundlagen
Pers.nebenaufwand									-	864	RPK: keine Angabe von Pers.nebenaufwand
Total Kosten diverse				36'072				44'051	-	7'979	
Personalaufwand		14.50		1'438'873		16.45		1'735'638	1.95	296'764	
Teuerung Personal			0.00%				0.00%		-	-	keine Teuerung berücksichtigt
Personalaufwand zzgl Teuerung				1'438'873				1'735'638	-	296'764	

[128-01_0601_Betriebsrechnung_2023 03 31 ESCA RW.xlsx|Stellen Pfl+Hot+Verw

* Nachkalkulation aufgrund der uns zur Verfügung gestellten FTE und Löhne; der errechnete Wert weicht um TCHF 194 von den Personalkosten im Dokument «Kostenzusammenstellung RPK» ab.

**Langzeitpflege
Pflegerstationen und Hotellerie
Stellenbesetzung / Tag**

Stand: 09.03.2023

1 PWG mit 14 Plätzen					
	HF	FaGe/Be	Pflegehilfen	Lernende *	Total
Bedarf pro Schicht					
Frühdienst	1.50	1.00	1.00	0.25	3.75
Spätdienst	1.00	0.50	1.00		2.50
Nachtdienst (inkl. Nachzuschlag)	1.20	0.00			1.20
Total Schichtbesetzung pro Tag	3.70	1.50	2.00	0.25	7.45
Stellenbedarf für Schichtbesetzung **	6.19	2.51	3.35	0.42	12.47
Stellenbedarf Funktion PDL	0.20				0.20
Stellenbedarf Funktion Abtl.-Leitungen	0.40				0.40
Ausbildungsverantwortliche	0.15				0.15
Sollstellen	6.94	2.51	3.35	0.42	13.22

Bemerkungen

Vergleich mit Kostenzusammenstellung RPK.xlsx

Pflegefachfrau und Stv. L.	0.8
Dipl. Pflege	5.2
FaGe	0.8
PA	0.5
Pfleghef SRK	6.0
Total	13.3

Szenario	WORST	MIDDLE	BEST
Anzahl Betten	14	14	14
Belegung Pflege stat.	86%	90%	94%
Pflegetage	4'395	4'599	4'803
Stellen pro Bett inkl. Lernende	0.94	0.94	0.94
Arbeitszeit pro Bewohner in Std.	5.51	5.27	5.04

* Lernende sind mit 25% gerechnet

Aktivierung	Stellen	FTE
Fachperson Aktivierung	0.35	0.35

Hotellerie	Stellen	FTE
Küchenschef:in	0.20	0.20
Pflegeassistent:in Verpflegung	1.00	1.67
Leitung Hauswirtschaft	0.10	0.10
Mitarbeiter:in Reinigung	0.80	0.80
Mitarbeiter:in Technischer Dienst	0.10	0.10
Total	2.20	2.87

1 FTE gerechnet mit Faktor JAZ 1.67

Verwaltung	Stellen	FTE
Mitarbeiter:in Admin	0.20	0.20
Geschäftsführer:in	0.15	0.15
Total	0.35	0.35