

Vergleichende Analyse

zu künftigen Betreiber- und Betriebsvarianten für die Pflegewohngruppe Kleeblatt, Eglisau

Autoren: David Baer, Michael Buik

Geht an: Projektgruppe und Steuergruppe

Koordinaten

Künftige Betreibervarianten für die Pflegewohngruppe Kleeblatt, Eglisau

Datum Abschluss

Abgabetermin Schlussdokument nach Ergänzungen/Schlussredaktion: 05.07.2024; letzte Korrekturen 29.07.2024

Ihre Haupt-Ansprechpartner:

Dieser Bericht wurde in Teambildung von den untenstehenden Beteiligten erarbeitet:

David Baer, Geschäftsführer vitalba gmbh
Hauptprozessverantwortung, Senior consulting

Telefon

+41 79 569 49 40

Michael Buik, Geschäftsführer Health Focus Consulting GmbH
Betriebswirtschaftliche Analyse und Prozessberatung AZ Weierbach

Telefon

+41 79 717 49 22

E-Mail

david.baer@vitalba.ch

E-Mail

michael.buik@health-focus-consulting.ch

vitalba unternehmen und academia gmbh
bleicherain 7, ch-5600 lenzburg
Tel: +41 62 897 62 62
www.vitalba.ch

Health Focus Consulting GmbH
Keltenweg 29, CH-5028 Ueken
M: +41 79 717 49 92
www.health-focus-consulting.ch

©vitalba 2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
1.1 Analysen.....	3
1.2 Beurteilung der Analysen.....	3
2. Themen und Ziele der Analyse	3
2.1 Ziel.....	3
2.2 Projektorganisation.....	4
2.3 Eingrenzung	4
2.4 Systemische Sichtweise.....	4
Rein betriebswirtschaftliche Sichtweise greift zu kurz.....	4
Bedeutung von Pflegewohngruppen innerhalb einer Versorgungsstrategie.....	5
Strategische Neuorientierung der Versorgung im Kanton Zürich	5
3. Planungsgrundlagen.....	6
3.1 Bisherige Entwicklungen in der Langzeitpflege-Versorgung.....	6
3.2 Entwicklungsrichtung: integrierte Versorgung.....	7
3.3 Integrierte Versorgungsstruktur in Eglisau	8
3.4 Bedarf an stationären Pflegeplätzen.....	9
3.5 Bedarf an ambulanter Pflege	10
3.6 Bedarf und Angebot an Wohnen mit Dienstleistungen, Betreuung und Pflege.....	10
4. Aktuelle Situation AZW.....	12
4.1 Risikoanalyse des AZW	12
4.2 Spartenrechnung AZW.....	13
4.2.2 Spartenrechnung Riiburg.....	16
5. Modelle und ihre Beurteilung.....	17
5.1 Übertragung des Mietvertrages.....	17
5.2 «Selbst realisieren».....	18
5.3 Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter	19
5.3.1 Vergleichende Spartenrechnung	21
5.3.2 Fazit.....	22
5.4 Umwidmung.....	23
5.4.1 Ausgangslage.....	23
5.4.2 Einordnung	24
5.4.3 Betriebsmodell.....	24
5.4.4 Kostenüberlegungen	24
6. Gesamteinschätzung und Empfehlung.....	26
7. Schluss.....	27
Anhänge.....	28

1. Einleitung

In Eglisau stehen wichtige Entscheidungen hinsichtlich des künftigen Betriebs der noch im Bau befindlichen Pflegewohngruppe «Kleeblatt» in der entstehenden Siedlung Rihalde an. Zur Diskussion steht, ob diese Pflegewohngruppe, wie im Mai 2022 an der Urne entschieden, durch das Alterszentrum Weierbach geführt werden und die bestehende Demenzwohngruppe Riiburg ersetzen soll. Nachdem die Planung längere Zeit in diese Richtung fortgeschritten war und die Gemeinde Eglisau bereits einen Mietvertrag über 20 Jahre mit der Baurägerin der Riihalde abgeschlossen hatte, kamen im Verlauf 2023 Zweifel auf, ob der künftige Betrieb auch betriebswirtschaftlich nachhaltig geführt werden könne. Dies insbesondere, weil die letzten Jahresrechnungen des Alterszentrums Weierbach negativ abgeschlossen hatten.

In der Folge wurden, ausgelöst durch die Behörde für Alters- und Pflegefragen (BAPF) in Eglisau, verschiedene Untersuchungen und Analysen durchgeführt. Diese führten schliesslich zum Antrag der BAPF an den Gemeinderat, eine Auslagerung an Dritte zu prüfen. An der Gemeindeversammlung vom 14.3.2024 wurde in der Folge beantragt, den Betrieb der Oase-Gruppe zu übergeben und auf den Betrieb durch das Alterszentrum Weierbach zu verzichten. Die folgende Tabelle verdeutlicht den Ablauf:

15. Mai 2022	Urnenabstimmung
Sommer 2022	Legislaturwechsel
November 2022 – Februar 2023	Ad Interim Heimleitung
Frühling 2023	Analyse HeCaCons GmbH
März 2023	Neue Heimleitung
Sommer 2023	Prüfung der Vertragsauflösung, evtl. Übernahme durch die Oase am Rhein
Sommer 2023	Forderung des Gemeinderats und der RPK zur erneuten Prüfung und Variantenanalyse
Herbst 2023	Analyse durch Vitalba GmbH und HealthFocus Consulting GmbH
Winter 2023	Analyse des Gesamtbetriebs AZW und Variantenrechnung (durch Vitalba und HealthFocus Consulting)
16. Januar 2024	Empfehlung der BAPF: Übertragung des Mietvertrags an eine Drittpartei (Retraite vom 13. Januar 2024)
22. Januar 2024	Gemeinderatsbeschluss zur Kreditaufhebung und Ausscheiden aus dem Mietvertrag
23. Januar 2024	Suche eines Nachmieters; Anfrage an Verein Spitex am Rhein und Oase am Rhein AG zur Übernahme des Vertrags
29. Januar 2024	Zustimmung zur Übernahme des Mietvertrags durch die Oase am Rhein AG
26. Februar 2024	IPK Sitzung (mit Einbezug von Regula Peter)
26. Februar 2024	Ablehnung zur Übernahme des Mietvertrags durch den Verein Spitex am Rhein, Vorschlag zum Betrieb der PWG Kleeblatt im Auftrag der Gemeinde
13. März 2024	Erhalt der Machbarkeitsstudie der Spitex am Rhein
14. März 2024	Gemeindeversammlung zur Aufhebung des Verpflichtungskredits; Rückweisungsantrag

1.1 Analysen

Ausschlaggebend für den Antrag, den Betrieb an einen Drittpartner auszulagern waren insbesondere betriebswirtschaftliche Gründe. Der Bericht Hecacons hatte ein jährliches Defizit für die Pflegewohngruppe Kleeblatt von mindestens CHF 516'000 pro Jahr prognostiziert. Diese Einschätzung war stark geprägt von der im Analyseauftrag enthaltenen Vorgabe, dass pro 24h immer eine Tertiärstufen-Fachperson in der Wohngruppe anwesend sein müsse.

Die nachfolgende Gegenprüfung durch vitalba gmbh, in Teambildung mit Health Focus Consulting GmbH, zeigte nach Modellrechnungen, welche den notwendigen Personalbestand sowohl qualitativ als auch quantitativ anders bewerteten als Hecacons, ein deutlich besseres Bild, jedoch immer noch mit einem vermutlichen Minus von CHF 56'000 bis CHF 130'000 pro Jahr in den wahrscheinlichsten Modellbetriebsannahmen.

Die Datenbasis für die Kalkulation der Modellbetriebe wiesen noch eine Unschärfe auf, da sie auf der Ausgabenseite bei den Personalkosten Benchmarklöhne (Durchschnittslöhne Kanton Zürich) verwendeten. Dies war dadurch begründet, dass vor allem beim Pflegepersonal im AZW eine hohe Fluktuation festgestellt worden war, das erheblichen Neurekrutierungsbedarf auslöste. Kombiniert mit den Folgen der Pflegeinitiative und den allgemeinen Personalmarktbedingungen im Bereich Pflege liess dies vermuten, dass die aktuellen Durchschnittslöhne des AZW sich mittelfristig nicht halten liessen. Im Weiteren war die Einnahmesituation im AZW verglichen mit dem kantonalzürcherischen Benchmark schlechter, bedingt durch eine sehr hohe Belegung mit Bewohnenden in tiefen Pflegestufen. Gleichzeitig war mehr Personal beschäftigt als im kantonalzürcherischen Durchschnitt. Deshalb war es schwierig, verlässliche vergleichbare Daten für den Betrieb einer Pflegewohngruppe aus dem Betrieb AZW abzuleiten. Die aktuellsten Erfolgsrechnungen (2020-2022) wiesen zudem aufgrund der Corona-Pandemie starke Besonderheiten auf. So war die Gesamtbelegung im AZW in der Coronazeit sehr tief, was das Verhältnis Einnahmen/Kosten in der Erfolgsrechnung stark beeinflusste.

1.2 Beurteilung der Analysen

Die Erstanalyse wie auch die Gegenprüfung kamen zu einem anderen Resultat als in der Vorlage, über welche die Eglisauer Stimmbürgerinnen 2022 abgestimmt hatte. Damals wurde von einem positiven Betriebsergebnis ausgegangen.

Festzuhalten ist, dass zum Analysezeitpunkt in den betrieblichen Unterlagen keine Details zu den damals präsentierten Zahlen gefunden wurden. Somit konnte auch das verwendete Modell für die Einschätzung von Einnahmen und Kosten nicht nachvollzogen werden.

Am 9. Januar 2024 wurden die Folgerungen aus der Analyse, kombiniert mit den ersten Resultaten einer ersten betriebswirtschaftlichen Beurteilung des Alterszentrum Weierbach (AZW) aufgrund Minusergebnissen der letzten Jahre, der BAPF und dem Gemeinderat präsentiert. Die AZW-seitigen Analysen zeigten einen erheblichen Sanierungsbedarf an.

Die entsprechende Ausgangslage führte dazu, dass die BAPF zur Auffassung kam, die gleichzeitige Neueröffnung einer neuen Wohngruppe mit den entsprechenden Umtrieben, kombiniert mit einer betriebswirtschaftlichen Sanierung des AZW keine gute Startbedingung darstelle, weshalb es zum erwähnten Antrag an die Gemeindeversammlung kam. Der Gemeinderat suchte in der Folge mögliche Drittpartner und fragte sowohl die Oase am Rhein als auch die Spitex am Rhein an, ob sie den Mietvertrag und den Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt zu den ursprünglich an der Urnenabstimmung beschlossenen Konditionen übernehmen würden. Die Oase am Rhein sagte zu, die Spitex am Rhein (SaR) sagte ab. Fast gleichzeitig zur Gemeindeversammlung reichte die SaR jedoch einen Vorschlag zur temporären Betriebsführung für 2-4 Jahre ein und untermauerte diesen mit konzeptuellen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Schliesslich wies die Gemeindeversammlung den Antrag des Gemeinderates zurück. Der Gemeinderat wurde aufgefordert, an einer nächsten Versammlung und erneuten Prüfungen, in welche der Vorschlag SaR einbezogen werden solle, das Geschäft erneut vorzulegen.

2. Themen und Ziele der Analyse

2.1 Ziel

Dieser Bericht bezieht drei Hauptvarianten für den künftigen Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt in einen Beurteilungsprozess ein:

- Die Pflegewohngruppe Kleeblatt wird durch das AZ Weierbach betrieben, die Pflegewohngruppe Riiburg bezieht die Pflegewohngruppe Kleeblatt.
- Der Mietvertrag und der Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt wird an einen Drittanbieter übertragen. Das AZW verbleibt im heutigen Organisationszustand.
- Die Pflegewohngruppe Kleeblatt wird für mehrere Jahre durch Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter im Auftrag geführt. Die Pflegewohngruppe Riiburg und ihr Personal ziehen in die neue Pflegewohngruppe Kleeblatt um, worauf der bisherige Wohnraum Riiburg einem neuen Zweck zugeführt werden kann.

Beurteilt werden die Varianten anhand folgender Hauptkriterien:

- +/- Auswirkungen auf Betrieb AZW organisatorisch/ betriebswirtschaftlich
- nachhaltiger Nutzen für die Versorgungsstruktur vor Ort
- Realisierungsaufwand bzw. zeitliche Umsetzbarkeit bis Start Kleeblatt im Frühjahr 2025

vitalba wurde zudem von der BAPF damit beauftragt, auch eine Variante mit Umwidmung des ursprünglichen Zwecks der Pflegewohngruppe Kleeblatt (Etablierung einer betreuten Wohngemeinschaft für Menschen mit leichtem Pflegebedarf, anstatt einer Pflegewohngruppe für mindestens mittelschweren Pflegebedarf und für Menschen mit Demenzbetroffenheit) zu prüfen und vergleichend zu beurteilen.

2.2 Projektorganisation

Es wurde eine Steuergruppe benannt, die aus dem Gemeinderat, den Mitgliedern der BAPF sowie einem Mitglied der Rechnungsprüfungskommission besteht. Die operative Bearbeitung wurde durch eine, aus untenstehenden Mitgliedern bestehende Projektgruppe durchgeführt:

- Regula Peter, Präsidentin der BAPF
- Thomas Bucher, Geschäftsleitung AZW
- David Baer, vitalba gmbh
- Michael Buik, Health Focus Consulting GmbH
- Lucas Müller, Gemeindeschreiber
- Fabienne Riem, Assistenz Gemeindeschreiber

2.3 Eingrenzung

Offen bleibt in diesem Bericht eine rechtliche Würdigung der gewählten Lösung, etwa bezogen auf eine Pflicht zur öffentlichen Ausschreibung der Lösung. Entsprechende Abklärungen haben aber summarisch ergeben, dass die Übergabe des Betriebs zur temporären Führung an eine andere Organisation (SaR) das Submissionsrecht betreffen könnten, wodurch die Pflicht zu einer öffentlichen Ausschreibung gegeben wäre.

Es muss festgehalten werden, dass das Eglisauer «Alterskonzept 2017» von der BAPF als überarbeitungswürdig angesehen wird und keine aktualisierten Daten zur Planung des künftigen Platzbedarfs für Langzeitpflege im Alter enthält. Dies gilt insbesondere für die aktualisierten Daten von OBSAN (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium) für den Kanton Zürich mit Planungszeitraum bis 2040. Für diesen Bericht konnten somit wichtige strategische Grundlagen nur beschränkt herangezogen werden. Einige Grundlagen wurden im Zusammenhang mit diesem Bericht erhoben ¹.

2.4 Systemische Sichtweise

Rein betriebswirtschaftliche Sichtweise greift zu kurz

Eine rein betriebswirtschaftliche Beurteilung der Varianten griffe zu kurz. Ein positiver Volksentscheid zum Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt liegt vor. Der Auftrag zur Bearbeitung dieses Berichts entstand durch die Zurückweisung des Antrags zur Aufhebung des entsprechenden Verpflichtungskredites. Voten an der entsprechenden Gemeindeversammlung deuteten zudem darauf hin, dass in der Bevölkerung Skepsis und Befürchtungen für eine Lösung mit Übergabe des Betriebs an eine private Pflegeheimgruppe (Oase) vorhanden sind. Es wurde geäußert, dass eine so wichtige Aufgabe wie die Langzeitpflege von Demenzbetroffenen von der öffentlichen Hand organisiert werden sollte. Ebenso wurde betont, dass der gemäss ursprünglichem Konzept vorgesehene Ersatz der bestehenden Demenzwohngruppe Riiburg durch die angestrebte Lösung verhindert werde.

Andererseits gab es gewichtige Gründe, eine solche «Auslagerung» vorzuschlagen, da sich das AZ Weierbach, in einer aktuell schwierigen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Lage befindlich, durch den baldigen Start des komplexen Projektes Kleeblatt im gerade anlaufenden internen Sanierungsprojekt behindert sah.

Der kurz vor der Gemeindeversammlung eingebrachte Vorschlag der Spitex SaR zur temporären Übernahme der Wohngruppenführung verdient aus diesen Gründen eine genauere Betrachtung.

¹ Siehe hierzu Anhang 1

Bedeutung von Pflegewohngruppen innerhalb einer Versorgungsstrategie

Die Pflegewohngruppe Kleeblatt stellt eine qualitativ wie fachlich ansprechende, zeitgemässe und besonders gut auf bestimmte Krankheitsbilder, wie etwa dementielle Entwicklungen fokussierende Lösung dar, die im «normalen» Lebensumfeld einer Wohnsiedlung integriert ist. Viele Organisationen betreiben schweizweit solche externen Pflegewohngruppen, auch für Demenzbetroffene, mit Erfolg. Für Eglisau von Interesse dürften die folgenden Beispiele sein:

- Bei der Oase-Gruppe stellt die Kombination Pflegeheim – Alterswohnungen mit Service – Demenzwohngruppe eines ihrer zentralen strategischen Merkmale dar. Damit hebt sie sich deutlich ab von anderen privaten Pflegeheimgruppen, wie etwa Senevita oder Tertium.
- Die Stiftung Sarb in Bülach betreibt in den genossenschaftlich organisierten Alterswohnsiedlungen vier externe Pflegewohngruppen für Demenzbetroffene mit 12-18 Plätzen. Aus diesen heraus werden auch Services für Menschen in den Alterswohnungen angeboten.
- Das Kompetenzzentrum Zürcher Unterland betreibt im Auftrag der Gemeinde Winkel in einer Wohnsiedlung eine Pflegewohngruppe mit 16 Plätzen. Zwei weitere Pflegewohnungen mit je 8 Plätzen führt das KZU im Auftrag der Gemeinde Nürensdorf in der Wohnsiedlung «Bären».
- Die Stadt Zürich betreibt im Rahmen ihrer Gesundheitszentren insgesamt 8 externe Pflegewohngruppen.
- Die Somed-Statistik Schweiz der sozialmedizinischen Einrichtungen führt unter den Stichworten «Pflegewohnung» oder «Pflegewohngruppe» fast 40 Strukturen, die ausschliesslich aus einer Pflegewohngruppe bestehen, also nicht an eine andere Organisation angeschlossen sind oder von ihr betrieben werden.

Strategische Neuorientierung der Versorgung im Kanton Zürich

Schweizweit wird seit 2012 immer stärker eine Versorgungsplanung unter dem Stichwort «ambulant vor stationär» propagiert. Diese ist regional sehr unterschiedlich umgesetzt. Eine aktuelle Obsan-Studie zur Versorgungsplanung bis 2040 in der Schweiz² zeigt, dass sich die Kantone grob in 4 Versorgungstypen unterscheiden lassen:

- Stark ambulant- orientierte Kantone
- Zunehmend ambulant-orientierte Kantone
- Stationär- und ambulant-orientierte Kantone
- Stationär orientierte Kantone

Die Westschweizer Kantone sowie die italienische Schweiz gehören seit vielen Jahren zu den stark ambulant orientierten Kantonen. In der Westschweiz werden nur etwa 10% aller Personen über 80 Jahre stationär gepflegt, in der italienischen Schweiz etwa 5% - im Vergleich zur Deutschschweiz mit knapp 20%.

Wird die Versorgungsstrategie ambulant vor stationär nicht konsequent umgesetzt, prognostiziert die Studie aufgrund der demographischen Entwicklung einen Zusatzbedarf von über 54'000 Plätzen für stationäre Pflege. Als wichtige Hebel für die Minderung dieses Zusatzbedarfs wird nicht nur die Steigerung ambulanter Pflegeleistungen, sondern auch das zusätzliche Angebot von sogenannten intermediären Strukturen beschrieben. Damit sind insbesondere das Wohnen mit Dienstleistungen und Betreuung sowie die Nutzung von Tages- und Nachstrukturen zur Entlastung pflegender Angehöriger beschrieben.

Die kantonalzürcherische Gesundheitskonferenz, der etwa 100 Gemeinden angehören, erarbeitet derzeit neue Voraussetzungen für die Versorgungsplanung. Der Kanton Zürich, welcher seit erheblichen Anstrengungen zum Ausbau von Spitex zu den sowohl ambulant als auch stationär ausgerichteten Kantonen zählt, soll als letzter Kanton der Deutschschweiz Regeln der Versorgungsplanung erarbeiten, welche sich am ausgewiesenen Bedarf orientieren. Es besteht die Befürchtung, dass sonst eine Überversorgung entsteht. Die Regel sollen per 2027 in Kraft treten und werden zur Folge haben, dass sich die bestehenden Strukturen neu um eine Betriebsbewilligung bewerben müssen.

Besonders betont wird, dass im Kanton Zürich ein gegenüber anderen Kantonen deutlich erhöhtes Fehlangebot von Pflegeplätzen für nicht oder nur leicht pflegebedürftige Menschen existiert: «In den Zürcher Alters- und Pflegeheimen ist heute jede dritte Person nicht oder nur leicht pflegebedürftig (KLV-Pflegestufen 0 bis 2, max. 40 Minuten Pflege täglich)»³. Diese Personengruppe wird als jene betrachtet, welche am stärksten von einem Verschiebeeffekt aus dem stationären in den ambulanten oder intermediären Versorgungsbe- reich profitieren könnte. Aus den bisher eher je für sich agierenden Versorgungsstrukturen soll eine integrierte Versorgung entstehen.

² Obsan Bericht 03/2022. Bedarf an Alters- und Langzeitpflege in der Schweiz. Prognosen bis 2040.

³ Versorgungsplanung und Bettenbewilligungen. Empfehlungen für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden im Kanton Zürich. GeKo, 2022

Zur Beurteilung der in diesem Bericht diskutierten Varianten für die Pflegewohngruppe Kleeblatt wurden Überlegungen aus den vorgeannten Bereichen einbezogen.

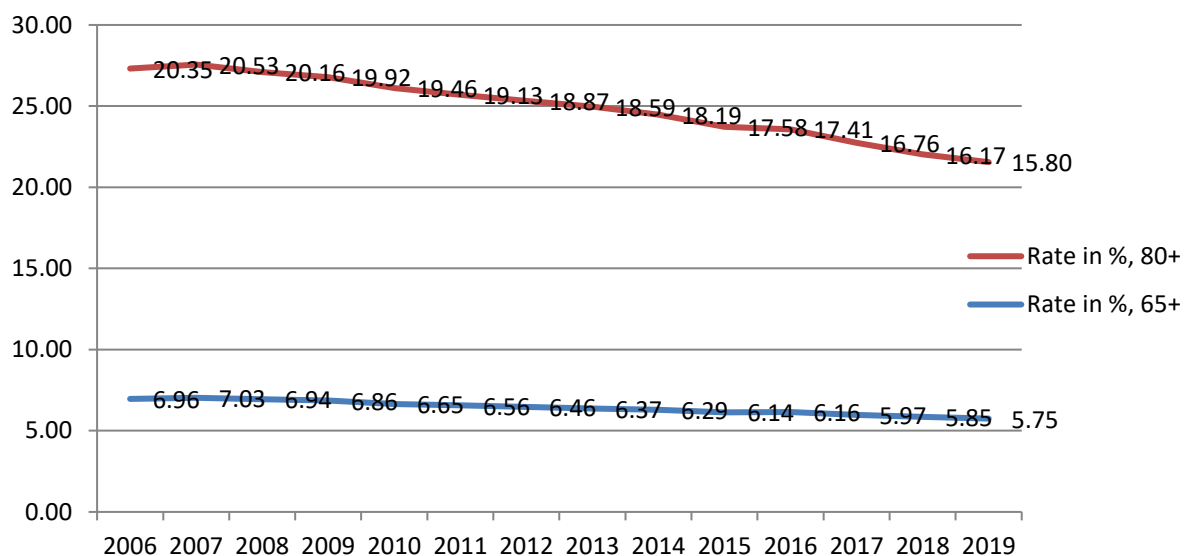


3. Planungsgrundlagen

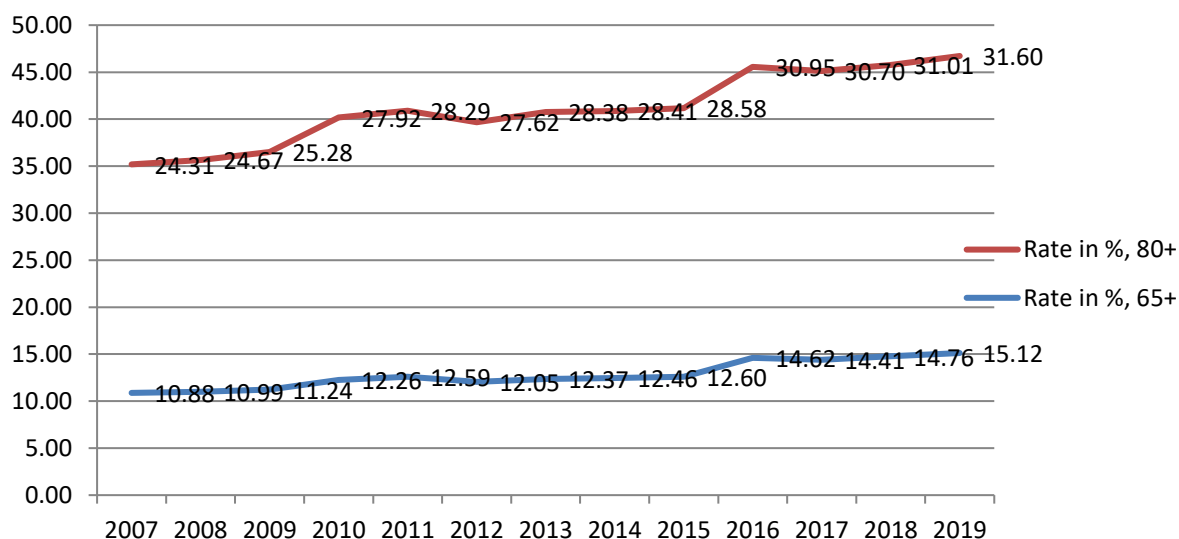
3.1 Bisherige Entwicklungen in der Langzeitpflege-Versorgung

Grundsätzlich muss die Gestaltung der stationären und ambulanten Altersversorgung in der Gemeinde Eglisau auf einer plausiblen Versorgungsplanung im Rahmen einer Altersstrategie basieren. Hierzu sind die folgenden, seit Jahren bekannten, gegenläufigen Trends besonders zu beachten:

Pflegeheim-Inanspruchnahmerate Kanton Zürich, 2006-2019



Spitex-Inanspruchnahmerate gem. Obsan (2020) Kanton Zürich, 2007-2019



Während die Spitex-Inanspruchnahmerate ständig ansteigt und auch die entsprechenden Leistungen ansteigen, nimmt die Inanspruchnahmerate der stationären Leistungen ab. Einen deutlichen Hinweis darauf geben auch die in den Jahren 2019-2022 im Kanton Zürich um 41% angestiegenen KLV-Leistungsstunden der Spitexorganisationen. – Die seit Jahren propagierte Strategie «ambulant vor stationär» entfaltet also ihre Wirkung, allerdings, wie in Kapitel 2 erläutert, in regional sehr unterschiedlicher Ausprägung.

3.2 Entwicklungsrichtung: integrierte Versorgung

Für Eglisau steht zur Bedarfsplanung das «Alterskonzept 2017» zur Verfügung. Obwohl überarbeitungswürdig, postuliert es für den angesprochenen Bereich die folgenden, auch heute plausiblen Ziele (Alterskonzept Eglisau, 2017, Kapitel Massnahmen, S. 53ff. Nummerierungen aus Konzept übernommen):

6. Altersgerechte Wohnungen und Alterswohnungen

Kleinwohnungen werden altersgerecht gebaut.

7. Alterswohnungen mit Dienstleistungen

Senioren/innen mit niedrigem Pflegebedarf stehen Alterswohnungen mit Dienstleistungen zur Verfügung.

8. stationäres Angebot

Senioren/innen haben Zugang zu bedarfs-gerechten und effizient erbrachten Leistungen.

9. Angebote AZW

Das Alterszentrum Weierbach bietet ein bedarfsgerechtes, mindestens kostendeckendes Grundangebot für pflegebedürftige Personen an. Pflegenden Angehörige können sich teilweise entlasten lassen. Bei der Aufnahme haben Einwohner/innen der Gemeinde Eglisau sowie von Gemeinden mit Leistungsvereinbarungen Priorität.

12. Spitex

Senioren/innen haben Zugang zu bedarfsgerechten und effizient erbrachten Leistungen im Bereich der ambulanten Pflege. Die Spitex am Rhein bietet ein bedarfsgerechtes Grundangebot für hilfebedürftige Personen. Ziel: Versorgung nach dem Grundsatz ambulant vor stationär.

Mit dem Eglisauer Alterskonzept soll also ein Angebotsmix von Wohnen mit Dienstleistungen, Spitex und stationärer Pflege, kombiniert mit der Förderung von «altersgerechtem» Wohnraum gefördert und realisiert werden. Dieser Angebotsmix greift die aktuellen Hauptentwicklungen hin zu einer sogenannten integrierten Versorgung auf. Diese hat das Ziel, *verschiedene Wohn- und Angebotsformen (stationäre Pflege, ambulante Pflege zu Hause, Wohnen mit Dienstleistung und Pflege, Spezialpflegeformen) stärker miteinander zu verknüpfen und dadurch flexibler und kundennäher zu gestalten*, um die sich ändernden Bedürfnisse der älteren Bevölkerung noch besser wahrzunehmen.

Hinsichtlich der Pflege und Betreuung von Demenzbetroffenen bleibt das Konzept beim allgemeinen Hinweis der grossen Bedarfszunahme im Kanton und zeigt auf, dass in Eglisau (AZ Weierbach und Oase am Rhein) bereits 22 spezialisierte Plätze zur Verfügung stehen, was fast 30% der gesamten Pflegeplätze ausmache (Alterskonzept 2017, S. 25).

Als Wohnungen mit Dienstleistungen werden 36 Wohnungen identifiziert, welche alle der Oase am Rhein zugerechnet sind.

3.3 Integrierte Versorgungsstruktur in Eglisau

Ein Projekt wie die Wohngruppe Kleeblatt, welche ursprünglich als Ersatz für die in die Jahre gekommene Demenzwohngruppe Riiburg konzipiert wurde, darf also im Rahmen der gesamten Angebotsstrategie nicht isoliert betrachtet werden. Im Kanton Zürich, dem letzten Kanton der Schweiz, welcher noch keine verbindlichen Vorgaben für die Bedarfsplanung machte, soll über ein von der Gemeindekonferenz getragenes Projekt per 2027 genau dies geändert werden. Der Grund ist, dass ein immer grösser werdendes Überangebot an stationären Pflegeplätzen vermutet wird, das weder die gewünschte, starke Zunahme von Spitexleistungen noch die dämpfende Wirkung von betreutem Wohnen mit Dienstleistungen auf die Notwendigkeit von stationären Plätzen genügend reflektiert. Vermutet wird, dass Spezialpflegeformen und betreute Wohnformen an Bedeutung zunehmen.

Im Rahmen dieses Berichts kann nicht eine neue Altersstrategie präsentiert werden. Hingegen sind für konzeptuelle wie auch betriebliche Überlegungen für das Kleeblatt die folgenden Rahmenbedingungen von Bedeutung:

- Bedarf und Angebot an stationären, allgemeinen und auf Demenz spezialisierten Pflegeplätzen für Eglisau, wobei hier eine regionalisierte Betrachtung sinnvoll ist
- Bedarf und Angebot an ambulanten Pflegeleistungen
- Bedarf und Angebot an Wohnungen oder Wohnalternativen für Menschen mit niedrigem Pflegebedarf

Personen mit niedrigem Pflegebedarf können zumeist auch ausserhalb eines Altersheims sinnvoll betreut und gepflegt werden. Sie benötigen also meist kein Alters- und Pflegeheim. Die speziellen Finanzierungsbedingungen der Langzeitpflege führen dazu, dass Personen mit tiefen Pflegestufen (0-3) ein Kostenrisiko für Alters- und Pflegeheime sind, da die generierten Einnahmen nicht mit dem Personalaufwand, den das Altersheim betreiben muss, korrespondieren. Diese Situation hat das AZ Weierbach finanziell stark belastet, wie eine im April 2024 Ursachenanalyse für Abweichungen der Erfolgsrechnung AZ Weierbach gegenüber dem Budget 2023 aufzeigte: **37% der Bewohnenden** waren 2023 in den Pflegestufen 0-3 eingereiht, dies im Vergleich zum Benchmark ZH, der bei gut 20% lag. Das im letzten Jahr resultierende Minus in der Erfolgsrechnung war stark von diesem Faktor geprägt.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen hatte vitalba zu Beginn der Situationsanalyse für die Wohngruppe Kleeblatt einige Voruntersuchungen zur Bedarfsplanung vorgenommen. Die in der Folge zusammengefassten Überlegungen sind nicht mit vollständigen Daten für eine Altersstrategie zu verwechseln, sondern fokussieren auf die Fragestellung des aktuellen Gesamtangebots und den Umgang mit dem Projekt Kleeblatt.

3.4 Bedarf an stationären Pflegeplätzen

In Eglisau entwickelt sich der allgemeine Bedarf gemäss den neuesten Studien des OBSAN (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium) wie folgt:

Menschen 80+ in Eglisau 2022 - 2040		absinkende Nutzungsrate APH	Anzahl Plätze
2022	257	30%	77
2025	298	28%	83
2030	352	21%	74
2035	384	18%	69
2040	487	16%	78

Tab.: Entwicklung der Anzahl Menschen 80+ in Eglisau 2022-2040 und ihrer Nutzung von stationärer Pflege (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das statistische Amt des Kantons Zürich, 2023. Annahme: Verbleib zu Hause bleibt stabil.

Aktuell sind die bewilligten Betten in Eglisau (AZW und Oase) für 30% der über 80-jährigen Bevölkerung genügend. Wird eine, durch die Zunahme von Spitex- und anderen Leistungen bedingte Abnahme der Nutzungsquote für stationäre Pflege angenommen, bleibt das heutige Gesamt-Platzangebot aus Eglisauer Sicht genügend. Voraussetzung ist, dass tiefe Pflegestufen (0-3) in anderen Wohnformen als dem Alterszentrum Weierbach leben können.

Wird auf Plätze für Demenzbetroffene fokussiert, zeigt sich das folgende Bild:

Menschen mit Demenz in Eglisau 2022 - 2040		davon in Pflege 40%
2022	92	37
2025	100	40
2030	110	44
2035	124	50
2040	164	66

Tab.: Entwicklung der Anzahl Menschen mit Demenz in Eglisau 2022-2040 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das statistische Amt des Kantons Zürich, 2023 und Prävalenzdaten Alzheimer Schweiz, 2018). Annahme: Verbleib zu Hause bleibt stabil.

Diese Tabelle ist nicht zu verwechseln mit der Annahme von zusätzlich notwendigen Plätzen. Vielmehr zeigt sie auf, dass immer mehr Menschen, welche stationäre Pflege benötigen, dies auch wegen einer Demenzbetroffenheit tun. Die Tabelle zeigt zudem, dass eine Einrichtung wie die Riiburg oder das Kleeblatt auf jeden Fall ihre Berechtigung haben, bzw. dass der diesbezügliche Spezialisierungsdruck weiter zunehmen wird. Im Weierbach Haupthaus wohnen bereits heute ebenfalls Personen mit Demenzbetroffenheit, da nicht alle Demenzbetroffenen einen besonderen Schutz-, Sicherheits- und Rückzugsbedarf aufweisen.

Im Zusammenhang mit der Pflegewohngruppe Kleeblatt wurde angenommen, dass sie planerische Voraussetzungen für den Betrieb nur mangelhaft erfüllt. Dies ist nach Gesprächen der Berichtverfasser mit der Bewilligungsinstanz der Gesundheitsdirektion jedoch nicht mehr der Fall. Nötige, früher bereits durch die GD vorgeschlagene bauliche Anpassungen wurden vorgenommen. Es bestehen noch konzeptuelle Fragen sowie solche zum freien Gartenzugang, diese sind jedoch mit geringen Investitionen lösbar.

Die aktuellen Pläne für die Pflegewohngruppe zeigen eine im normalen Wohnumfeld eingebettete Wohnform mit wohnungsähnlichem Charakter. Wie bereits die Erfahrungen in der Riiburg zeigen, bieten solche Wohnformen, gerade wenn sie nicht als grosse Abteilungen

mit über 20 Plätzen konzipiert werden, für alle Menschen mit Gedächtnis-, Wahrnehmungs- und Orientierungsproblemen – hierzu zählen nicht nur klassisch Demenzbetroffene – ein die Lebensqualität förderndes Umfeld mit grösserem Potential als Pflegeabteilungen.

3.5 Bedarf an ambulanter Pflege

In Eglisau zeigte sich das Angebot ambulanter Pflege (gemeinnütziger Bereich) in den letzten Jahren wie folgt:

Organisation	KLV-Leistungen			
Spitex am Rhein	Leistung A	Leistung B	Leistung C	Total
2020	795	4'870	4'778	10443
2021	719	4'930	4'900	10549
2022	801	5'179	4'501	10481

Tab.: Leistungsentwicklung Spitex am Rhein 2020-2022. Quelle: eigene Darstellung entlang Statistik Langzeitversorgung Kanton Zürich, 2020-2022

Im Gegensatz zu den kantonalen Entwicklungen blieb das Angebot in den letzten drei statistisch erfassten Jahren stabil. Dies könnte ein Hinweis sein, dass die Möglichkeiten der integrierten Versorgung (Stichwort ambulant vor stationär) noch nicht genügend ausgeschöpft werden. Untersucht werden könnte, ob ein Zusammenhang mit den sehr hohen Fallzahlen im stationären Bereich des AZ Weierbach in den Pflegestufen 0-3 besteht. Eine enge Zusammenarbeit stationär-ambulant macht schon allein wegen solcher Fragestellungen Sinn.

3.6 Bedarf und Angebot an Wohnen mit Dienstleistungen, Betreuung und Pflege

Dieser Bedarf kann aufgrund der Vorbemerkungen in den Kapiteln 3 als steigend, und auch immer stärker aufbauend beschrieben werden. Diskussionen in der Branche und der Fachwelt sowie praktische Umsetzungen zeigen in diesem Zusammenhang immer häufiger kombinierte Dienstleistungen Wohnen/Service/Pflege/Betreuung in Wohnungen, welche an Alterszentren angegliedert werden.

Senesuisse, Spitex Schweiz, Curaviva Schweiz und Pro Senectute liessen hierzu eine viel beachtete Studie erarbeiten (Imhof R., Mahrer Imhof M. 2018: Betreutes Wohnen in der Schweiz. Grundlagen eines Modells), welche modellartig qualitativ beschreibt, was "Betreutes Wohnen" überhaupt ausmacht. Da die Fragestellung für das Gesamtangebot in Eglisau wichtig ist, wird in der Folge das in der genannten Studie entwickelte Modell kurz zusammengefasst. Wann nutzen Menschen ein «betreutes Wohnen»? Hier zwei Zitate aus der Studie:

"Wird der Alltag im Alter beschwerlich oder droht die Gestaltung der Alltagsroutine gar zu scheitern, bieten ambulante (Spitex) und stationäre Angebote (Heime) ihre Unterstützung an. In den letzten Jahren wird zunehmend auch Betreutes Wohnen, als dritte Form der Langzeitpflege, genannt. Doch der Begriff des Betreuten Wohnens blieb unklar. Gesetzliche Regelungen fehlen, grosse regionale Unterschiede im Angebotsumfang und in der Trägerschaft von Institutionen behindern die Diskussion." (S.4)

"Die Debatte um Betreutes Wohnen ist zudem geprägt durch die Verwendung immer neuer, ungenügend erklärter Begriffe wie Wohnen mit Services, Wohnen mit Dienstleistungen, Wohnen plus. Zuweilen kann nicht verhindert werden, dass in Diskussionen Äpfel mit Birnen verglichen werden. Auch im Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Finanzierungsmodellen wird deshalb eine Definition von Betreutem Wohnen dringend benötigt". (S.5)

Um der Begriffsverwirrung entgegenzuwirken und zu betonen, dass betreutes Wohnen auch KLV-Pflege beinhalten muss, legen die beiden Autor*innen sodann ein Modell von vier Stufen des betreuten Wohnens vor:

- Stufe D: besteht v.a. aus Entlastungsleistungen im eigenen Haushalt.
- Stufe C: Der Erhalt und die Förderung eigener Fähigkeiten steht im Zentrum, weshalb eine Fachperson als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht.
- Stufe B: alle Aspekte pflegerisch-betreuerischer Aufgaben werden übernommen. Vorhandene Ressourcen und relevante Gesundheitsfaktoren/-risiken werden durch rund um die Uhr zur Verfügung stehende Fachpersonen systematisch erfasst, die auch die Pflege übernehmen/organisieren.
- Stufe A: Verbleiben in der Wohnung bis zum Lebensende. Diese Stufe benötigt spezialisiertes Fachpersonal für Palliativpflege, für Demenz, für psychische Krankheiten oder Suchterkrankungen.

Dies bedeutet, dass betreutes Wohnen ein Modell ist, das mit sich ändernden Gesundheitsbedingungen mitwachsen soll. Es geht somit nicht einfach um eine neue Wohnform für «Nicht oder nur leicht Pflegebedürftige», sondern um ein Versorgungssystem, das auch bei steigender Pflegebedürftigkeit eine Alternative zum Alters- und Pflegeheim darstellt.

Eine Grundvoraussetzung für betreutes Wohnen ist immer barrierefreier Wohnraum, wobei dieser *in der Form einer eigenen Wohnung* gegenüber Gemeinschaftshaushalten («Wohngemeinschaften», Hausgemeinschaften») eindeutig bevorzugt wird. Angebote des betreuten Wohnens wie in der Oase, wo wenn nötig auch Spitex-Pflegeleistungen bezogen werden können, entsprechen dieser Nachfrage somit in hohem Mass. Für Eglisau besteht die Frage, ob die bereits bestehenden Wohnungen in der Oase am Rhein die erwartbare Nachfrage bereits abdecken.

Eine Analyse von Werner et al. (2021), bei welcher die Angaben von vielen Kantonen ausgewertet wurden, wurde in der Studie von Imhof und Mahrer Imhof (2018) ebenfalls gewürdigt. Sie zeigte, dass in der Schweiz durchschnittlich pro 1'000 Einwohner*innen über 80 Jahre mindestens 64 Alterswohnungen zur Verfügung stehen. Zudem zeigte sie deutlich, dass in den untersuchten Kantonen höchst unterschiedliche Strategien im Bereich des Wohnens im Alter verfolgt werden. So stehen beispielsweise im Kanton Basel-Stadt pro 1'000 über 80-jährige Einwohner*innen 121 Wohnungen (Abdeckung von 12 %) und im Kanton Uri lediglich 29 Wohnungen pro 1'000 Einwohner*innen über 80 Jahre (Abdeckung 3 %) zur Verfügung. Das Bild zeigt sich in Eglisau wie folgt:

Menschen 80+ in Eglisau 2022 - 2040		Barrierefreie Wohnungen
2022	257	16
2025	298	19
2030	352	23
2035	384	25
2040	487	31

Tab.: Entwicklung der Anzahl barrierefreier Wohnungen für Personen 80+ in Eglisau 2022-2040 und ihrer Nutzung von stationärer Pflege (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Werner et al. (2021). Annahme: 64 Wohnungen pro 1000 EinwohnerInnen 80+.

Gemäss dem aktuellen schweizerischen Durchschnitt scheint es genügend betreute Alterswohnungen in Eglisau zu geben. Die Frage besteht aber, ob die in der Oase Gruppe angebotenen Wohnungen tatsächlich den gewünschten Bedarf, beispielsweise im kostengünstigeren Bereich, abdecken. Die angebotenen Wohnungen haben 2.5-5.5 Zimmer und weisen «Pensionspreise» aus, die sich wie folgt zusammensetzen:

- Miete Wohnung
- Nebenkosten (Heizung, Wasser, Strom, Hauswartung)
- Antennenanschluss, Kehrrechtgebühren
- Kellerabteil
- Monatliche Reinigung der Wohnung
- 24-Stunden-Notrufsystem (Bereitschaftsdienst durch das hausinterne Pflegeteam)
- Rezeptionsdienst von Montag bis Freitag
- Teilnahme an hausinternen Veranstaltungen (Vorträge, Konzerte, Lesungen usw.)
- Einkaufs-Service
- Benützung aller Gemeinschaftsräume (Fitness, Pflegebad, Waschküche)
- Vorrecht auf Pflegeplatz gegenüber Externen

Die Preise bewegen sich zwischen Fr. 2'676 und Fr. 5'840.00, liegen also deutlich über der EL Limite im Kanton Zürich (Fr. 1'465 für Alleinlebende, Fr. 1'735 für Ehepaare).

Weiter besteht das Belegungsproblem mit Personen tiefer Pflegestufe bzw. mit kleinem Pflegebedarf im AZ Weierbach. Diese sollten andere Wohnformen beanspruchen können. Diskutiert wurde deshalb, ob die Pflegewohngruppe Kleeblatt nicht auch zu einer Wohngemeinschaft für Personen niedriger Pflegestufe umgewidmet werden könnte. Es ist allerdings offen, ob sie dies in einer Gemeinschaftsform wie etwa einer Wohngemeinschaft anstreben würden. Bisherige Studien über betreutes Wohnen zeigen, dass kaum Wohngemeinschaften existieren. Zudem dürfte die Frage politisch zu reden geben, da der bisherig vorgesehene und per Abstimmung bestätigte Zweck für das Kleeblatt eindeutig in einer Pflegewohngruppe besteht. Dennoch muss beachtet werden, dass eine integrierte Versorgungsplanung die Verschiebung von Personen mit tiefem Pflegebedarf in ambulante Strukturen sowie in solche des betreuten Wohnens

unbedingt notwendig macht. Die in Kapitel 2 zitierte Obsan-Studie formuliert dies wie folgt: «betreute Wohnformen weisen die jüngste Bewohnerschaft aus: Gut die Hälfte (49%) der Bewohnerinnen und Bewohner ist zwischen 65 und 79 Jahre alt. Dementsprechend zeigt sich mit einem Zuwachs von +14 154 Personen (+43%) auch das schwächste Bedarfswachstum aller berücksichtigten Alters- und Langzeitpflegestrukturen. Da eine betreute Wohnform in der Schweiz in ungefähr einem von zehn Fällen durch mehr als eine Person belegt ist, könnte dieser Anstieg **+13 353 neu zu schaffenden Wohnungen entsprechen**». Zu anderen Wohnformen als Wohnungen macht der Bericht keine Angaben, was aber nicht bedeutet, dass sie nicht ebenfalls eine nutzbare und -bringende Wohnform sein könnten.

4. Aktuelle Situation AZW

Die im Januar 2024 präsentierte, erste Grobanalyse des Alterszentrums Weierbach wurde in den Folgemonaten bis Ende April 2024 verfeinert und führte zu eindeutigen Resultaten. Insbesondere wurden statt Modellrechnungen die effektiven Zahlen aus der abgeschlossenen Rechnung 2023, sowie den Rechnungen 2020-2022 zur Beurteilung der Situation verwendet. Zudem konnte überprüft werden, ob erste Sanierungserfolge durch im Betrieb eingeleitete Massnahmen bereits sichtbar wurden. Diese betrafen insbesondere die Einnahmesituation durch Pflege und Betreuung. Die Risikoanalyse konnte verfeinert werden, und schliesslich konnte auch eine Spartenrechnung, welche das AZW und seine Demenzwohngruppe betriebswirtschaftlich weitgehend separiert darstellt, erstellt werden.

4.1 Risikoanalyse des AZW

Die Untersuchungen zeigten, dass die in den letzten Jahren erwirtschafteten Fehlbeträge auf mehrere Faktoren zurückzuführen waren. In den Jahren 2020-2022 ist hier v.a. die Coronapandemie zu erwähnen, die zu vermehrten Todesfällen, weniger Eintritten und vermehrten Eintritten von Personen mit kleinerem Pflegebedarf als die VorgängerInnen (letzteres mit Auswirkungen v.a. 2023) führten:

- 2020: Belegung 96.4%, BESA-Durchschnitt 4.6 (von 12 möglichen Pflegestufen)
- 2021: Belegung 86.1%, BESA-Durchschnitt 4.8
- 2022: Belegung 90.3%, BESA-Durchschnitt 4.9

Im Jahr 2023 stieg der BESA-Durchschnitt im Haupthaus bereits auf über 5.1, in der Demenzwohngruppe sogar auf über 8. Dies ist sowohl auf gezielte Massnahmen im Bereich der Belegungspolitik als auch auf die zunehmende Pflegebedürftigkeit von Bewohnenden und deren regelmässige Neubestimmung zurückzuführen.

Eine Belegung von unter 95% wirkt sich schnell sehr negativ auf das Geschäftsergebnis aus, insbesondere wenn der Pflegestufendurchschnitt unter 5 liegt. Diese Situation entsteht v.a. dann, wenn viele Personen mit Pflegestufen unter Pflegestufe 4 ein Heim bewohnen. Im AZW war dies 2023 wie folgt der Fall:

BESA	
Stufe	abrech.bare Tage
0	1'057
1	2'036
2	1'186
3	2'944
4	2'247
5	1'157
6	3'101
7	1'333
8	1'884
9	1'073
10	1'303
11	19
12	147
	19'487
	20'440

37% der abgerechneten Tage waren 2023 in den Pflegestufen 0-3 angesiedelt.

Es besteht also auf dieser Stufe ein deutliches Missverhältnis zwischen der Fallausschöpfung und den Kosten, die dem durch personelle Vorhalteleistungen gegenüberstehen.

Klienten in den untersten BESA-Stufen wären durchaus in der Lage in einer Seniorenresidenz, zu Hause mit Spitex oder auch in einem betreuten Wohnen oder einer Wohngruppe zu leben, weil dort niederschwelligere, weniger kostenintensive Dienstleistungen erbracht werden.

Das AZW ist per Gesetz gezwungen, in der Personaleinsatzplanung den kantonalen Vorgaben zu folgen. Das Grundprinzip lautet: 50% Fachpersonal und 50% Pflegehilfpersonal. Es gibt aber auf der anderen Seite keine Äquivalenz zur Abrechenbarkeit von Pflegeleistungen. Bei mehr als einem Drittel der Klienten können damit praktisch nur Leistungen abgerechnet werden, die eher „Betreuungsleistungen“ gleichen. Die Strategie **muss** also dahin führen, dass eine Auslastung von mindestens 90% mit einem BESA-Mix von etwa 5.5 erreicht wird, um Personalkosten und Falleinnahmen in ein Gleichgewicht zu bringen.

Neben diesen strukturellen Problemen haben aber auch budgetäre Fehlplanungen – die nicht der heutigen Heimleitung anzulasten sind – zu weiteren Schwierigkeiten geführt. So wurden etwa die nötigen Aufwendungen zur Personalsuche über Dritte deutlich zu tief budgetiert. Die dadurch entstehenden Mehrausgaben gegenüber Budget

schlugen sich ebenfalls im negativen Ergebnis nieder. Die über dem Branchendurchschnitt liegende Fluktuation trug ebenfalls dazu bei. Obwohl in den Vorjahren bereits abgebildet, wurden die daraus erwachsenden Folgen für den Personalaufwand zu tief budgetiert. Die Kombination dieser Faktoren beeinflusste die Betriebsergebnisse der letzten Jahre negativ.

Fazit

- Die Geschäftsjahre 2020 – 2022 hatten eine depressive Wirkung auf die Erfolgsrechnung 2023
- Das Budget 2023 nahm die Auswirkungen dieser Einflussfaktoren für das Geschäftsjahr 2023 zu wenig auf, bzw. zeigte eine zu geringe Antizipation des erwartbaren operativen Geschäfts des AZW

Bisherige Massnahmen

- Zur stärker kennzahlenbasierten Steuerung im Geschäftsverlauf müssen vierteljährliche Korrektur vorgenommen werden können. Die Einführung einer Balanced Score Card – Langzeitpflege ist in Vorbereitung.
- Das Klientenspektrum mit seinem Ausschöpfungsgrad muss in ein gesundes Verhältnis zu den Kosten gebracht werden. Mit mehr als einem Drittel an Klienten in den Stufen 0-3 ist dieses Verhältnis nicht mehr gewährleistet. Die Aufnahmepolitik muss dem in Zukunft Rechnung tragen (ist in der Praxis bereits im Gang, siehe Kapitel 4.2).
- Die verbesserte Vornahme von BESA-Einstufungen wird systematisiert.
- Es wurde ein internes Projekt zur dynamischeren Personalbewirtschaftung (Personaleinsatzplanung, Tagesplanung, temporäres Personal, Ausfallrisiken, Poolmodell, Entschädigungssystem etc.) gestartet, um bei Belegungsveränderungen schneller reagieren zu können.

Die Minderung von Risiken im Betrieb des AZW ist somit bereits im Gang. Die Situation darf gegenüber den Einschätzungen im Januar 2024 als «vorsichtig positiv» beschrieben werden.

4.2 Spartenrechnung AZW

Bis 2015 wurde gemäss den Analysen für die Wohngruppe Riiburg eine Spartenrechnung geführt. Danach wurde aus unbekannten Gründen darauf verzichtet. Um einerseits Risiken einer Pflegewohngruppe für diese selbst wie auch für den Hauptbetrieb besser beurteilen zu können, wurde eine Modell-Spartenrechnung aufgebaut. Diese kann nun einerseits dazu verwendet werden, einen Vergleich mit dem Vorschlag SaR anzustellen. Die Spartenrechnung basiert weiter auf der folgenden Ausgangslage:

- Für das AZ Weierbach werden in der offiziellen, zum Download bereitgestellten Pflegeheimliste der Gesundheitsdirektion (datiert März 2024) 60 Plätze ausgewiesen, davon 14 in der Demenzwohngruppe Riiburg. Diese Sichtweise ist überholt, wie die GD in einem Schreiben an die Heimleitung AZW vom April 2024 festhält. Das Schreiben bestätigt, dass insgesamt 58 Plätze für das AZW als 100% Belegung bewilligt sind.
- Für die Spartenmodelle wurden drei Varianten ausgearbeitet, welche sich durch die Auslastung der Bettenkapazität unterscheiden. Es wurde von Auslastungen zu 90%, 95% und 100% ausgegangen. Der „Basecase“ wird als die normale, zu erreichende Auslastung angenommen. Somit werden bei tieferer Auslastung die Betriebs- und Sachausgaben proportional sinken, bei höherer Auslastung proportional steigen. Da wir für die Spartenrechnung mit 95% Auslastung arbeiten, wurde auf diese proportionale Darstellung der Sachkosten verzichtet.
- Die mögliche Vollbelegung wurde im Haupthaus mit 48 Plätzen, in der Riiburg mit 10 Plätzen festgelegt. Personen, die in der Riiburg im Studienteil wohnen, werden dem Haupthaus zugerechnet.
- Die Personal- und Betriebsausgaben wurden zu 80% dem Haupthaus, und zu 20 % der Pflegewohngruppe zugeschlagen.
- Verwendet wurden zudem die realen erreichten BESA-Zahlen Stand Juni 2024, um eine Einnahmeprojektion zu generieren. Diese liegen in beiden Bereichen deutlich höher als in den Vorjahren, insbesondere aber im Bereich der Wohngruppe Riiburg.

Einnahmeprojektion und Kenndaten AZW Haupthaus 2024

Stationäre Langzeitpflege (Anteil Organisation 80%)					
Bewohnerplätze				48	inkl. Personen aus Studio Riiburg
aktuelle durchschnittliche BESA-Einstufung				5.0	
Belegung (%)				1.00	
max. verrechenbare Tage / Jahr				17'520	
Fallstatistik	Stufe	Fälle	BESA-Summe	BESA-Tarif	Fallertrag / Tag
	0	2	0	CHF 0.00	CHF 0.00
	1	7	7	CHF 16.85	CHF 117.95
	2	1	2	CHF 48.95	CHF 48.95
	3	4	12	CHF 81.00	CHF 324.00
	4	6	24	CHF 113.10	CHF 678.60
	5	4	20	CHF 145.15	CHF 580.60
Aktuelle Belegung und Einstufung (Juni 2024)	6	7	42	CHF 177.25	CHF 1'240.75
	7	5	35	CHF 209.35	CHF 1'046.75
	8	4	32	CHF 241.40	CHF 965.60
	9	1	9	CHF 273.50	CHF 273.50
	10	2	20	CHF 305.60	CHF 611.20
	11	2	22	CHF 337.65	CHF 675.30
	12		0	CHF 369.75	CHF 0.00
Summen		45	225		CHF 6'563.20

Der erreichte BESA-Mix im Haupthaus betrug im Mai 2024 bereits 5.2, im Juni, durch die Zurechnung der zwei Riiburg Bewohner, bei 5. Diese Situation wurde in den Beurteilungen vitalba/HFC vom Januar 2024 noch nicht als realistisch beurteilt, darf aber jetzt als plausible Annahme und v.a. als zu erreichendes Ziel in die Spartenrechnungen eingeführt werden.

Einnahmeprojektion und Kenndaten Riiburg

Pflegewohngruppe Rhyburg (Anteil Organisation 20%)					
Bewohnerplätze				10	
aktuelle durchschnittliche BESA-Einstufung				10.9	
Belegung (%)				1.00	
max. verrechenbare Tage / Jahr				3'650	
Fallstatistik	Stufe	Fälle	BESA-Summe	BESA-Tarif	Fallertrag / Tag
	0		0	CHF 0.00	CHF 0.00
	1		0	CHF 16.85	CHF 0.00
	2			CHF 48.95	CHF 0.00
	3			CHF 81.00	CHF 0.00
	4			CHF 113.10	CHF 0.00
	5		0	CHF 145.15	CHF 0.00
Aktuelle Belegung und Einstufung (Juni 2024)	6		0	CHF 177.25	CHF 0.00
	7			CHF 209.35	CHF 0.00
	8	2	16	CHF 241.40	CHF 482.80
	9			CHF 273.50	CHF 0.00
	10	1	10	CHF 305.60	CHF 305.60
	11	1	11	CHF 337.65	CHF 337.65
	12	6	72	CHF 369.75	CHF 2'218.50
Summen		10	109		CHF 3'344.55

Der erreichte BESA-Mix in der Pflegewohngruppe Riiburg beträgt im Mai 2024 bereits 7.4, mit allmählicher Steigerung seit Januar des Jahrs. Im Juni wurde ein Durchschnitt von über 10 erreicht. Diese Situation wurde in den Beurteilungen vitalba/HFC vom Januar 2024 noch nicht als realistisch beurteilt. Sie sollte auch jetzt nicht als normal angesehen werden. Eine realistische langfristige Zielgrösse ist eine durchschnittliche Pflegestufe zwischen 7 und 8.

Grundsätzlich ist somit zu konstatieren, dass die Pflegewohngruppe Riiburg einen sehr guten und der Komplexität der Fälle angemessenen Mix aufweist.

4.2.1 Spartenrechnung Haupthaus

Wird die aktuelle Situation im Haupthaus mit der Budgetierung 2024 verglichen, sind folgende ER-Auswirkungen auf unterschiedliche Belegungen festzustellen:

Belegungskennzahlen				Worse Case	Base Case	Best Case
Bewohnerplätze				48	48	48
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				15'768	16'644	17'520
Pflegekosten				CHF 2'156'011	CHF 2'275'790	CHF 2'395'568
Betreuungskosten		50.00 CHF		CHF 788'400	CHF 832'200	CHF 876'000
Pensionstaxen a) Standard	34	162.00 CHF		CHF 1'809'378	CHF 1'909'899	CHF 2'010'420
Pensionstaxen b) Komfort (median)	14	184.00 CHF		CHF 846'216	CHF 893'228	CHF 940'240
Einnahmeverlust aufgrund Wohnort Eglisau	20	-20.00 CHF		-131'400	-138'700	-146'000
Ertrag Total				CHF 5'468'605	CHF 5'772'417	CHF 6'076'228
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand						
Total				CHF 4'712'880	CHF 4'712'880	CHF 4'712'880
Sachaufwand						
Total				CHF 1'009'576	CHF 1'009'576	CHF 1'009'576
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 5'722'456	CHF 5'722'456	CHF 5'722'456
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				-CHF 253'851	CHF 49'961	CHF 353'772
Abschreibungen Hochbauten				CHF 239'200	CHF 239'200	CHF 239'200
Abschreibungen Mobilien				CHF 112'800	CHF 112'800	CHF 112'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				-CHF 493'051	-CHF 189'239	CHF 114'572
Kalkulatorischer Zins				CHF 31'680	CHF 31'680	CHF 31'680
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				-CHF 524'731	-CHF 220'919	CHF 82'892

Erläuterung zu den Lohnkosten

Das Budget 2023 wurde im August 2022 mit den effektiven Löhnen 2022 zuzüglich 1.1% Teuerung (Empfehlung Kanton) gerechnet. Im Oktober hatte dann der Regierungsrat des Kantons Zürich die Teuerung effektiv auf 3.5% festgelegt. Das heisst in der Jahresrechnung 2023 sind die Lohnkosten gegenüber dem Budget 2.4 % höher (Differenz zwischen budgetierter Teuerung und effektiv festgelegter Teuerung).

Im Budget 2024 wurde dann mit den effektiven Löhnen 2023 (d.h. Löhne 2022+Teuerung 2023) gerechnet zuzüglich der Teuerung von 1.1% gemäss Empfehlung des Kantons.

Bei der aktuellen BESA-Durchschnittseinstufung muss in zwei Cases von einem Verlust der Sparte Haupthaus ausgegangen werden. Erst bei optimaler Belegung (100% Auslastung) wird ein Gewinn erreicht. Hauptverantwortlich dafür ist der zwar ansprechende durchschnittliche BESA-Mix, dem jedoch noch zu hohe Fallzahlen in tiefen Pflegestufen entgegenstehen (0-3). Grundsätzlich zeigt sich daran, dass unbedingt an der weiteren Reduktion der Fallsituationen BESA 3 und tiefer gearbeitet werden muss. Dies ist bereits der Fall: während im Jahr 2023 noch 19 solche Fallsituationen vorlagen, sind es im Mai 2024 noch 14.

Würde das Haupthaus eine Durchschnittseinstufung von 5.5 erreichen, an welcher die tiefen Pflegestufen nur noch mit 9 Personen beteiligt sind, erreicht das Haupthaus die Gewinnzone mit gut Fr. 73'000 bei 95% Auslastung, siehe hierzu die nachfolgende Tabelle:

Belegungskennzahlen				Worse Case	Base Case	Best Case
Bewohnerplätze				48	48	48
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				15'768	16'644	17'520
Pflegekosten				CHF 2'541'949	CHF 2'683'169	CHF 2'824'388
Betreuungskosten		50.00 CHF		CHF 788'400	CHF 832'200	CHF 876'000
Pensionstaxen a) Standard	34	162.00 CHF		CHF 1'809'378	CHF 1'909'899	CHF 2'010'420
Pensionstaxen b) Komfort (median)	14	184.00 CHF		CHF 846'216	CHF 893'228	CHF 940'240
Einnahmeverlust aufgrund Wohnort Eglisau	20	-20.00 CHF		-131'400	-138'700	-146'000
Ertrag Total				CHF 5'854'543	CHF 6'179'796	CHF 6'505'048
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand						
Total				CHF 4'712'880	CHF 4'712'880	CHF 4'712'880
Sachaufwand						
Total				CHF 1'009'576	CHF 1'009'576	CHF 1'009'576
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 5'722'456	CHF 5'722'456	CHF 5'722'456
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				CHF 132'087	CHF 457'340	CHF 782'592
Abschreibungen Hochbauten				CHF 239'200	CHF 239'200	CHF 239'200
Abschreibungen Mobilien				CHF 112'800	CHF 112'800	CHF 112'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				-CHF 219'913	CHF 105'340	CHF 430'592
Kalkulatorischer Zins				CHF 31'680	CHF 31'680	CHF 31'680
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				-CHF 251'593	CHF 73'660	CHF 398'912

Es ist im Weiteren darauf hinzuweisen, dass ausserordentliche Ereignisse, wie etwa eine Veränderung der BESA-Einstufungen und der Belegung aufgrund überdurchschnittlicher Todesfälle und Neuelegungen eine sofortige und merkbare Veränderung nach sich ziehen können. Eine gute Ausgabendisziplin muss deshalb vorausgesetzt werden.

4.2.2 Spartenrechnung Riiburg

Wird die aktuelle Situation in der Riiburg mit den budgetierten Einnahmen und Ausgaben in Vergleich gesetzt, sind folgende ER-Auswirkungen festzustellen:

Belegungskennzahlen				Worse Case	Base Case	Best Case
Bewohnerplätze				10	10	10
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				3'285	3'468	3'650
Pflegekosten				CHF 1'098'685	CHF 1'159'723	CHF 1'220'761
Betreuungskosten		55.00 CHF		CHF 180'675	CHF 190'713	CHF 200'750
Pensionkosten		166.00 CHF		CHF 545'310	CHF 575'605	CHF 605'900
Minusertrag aufgrund Wohnort Eglisau	3	-20		-19'710	-20'805	-21'900
Ertrag Total				CHF 1'804'960	CHF 1'905'235	CHF 2'005'511
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand Total				CHF 1'178'220	CHF 1'178'220	CHF 1'178'220
Sachaufwand Total				CHF 505'454	CHF 505'454	CHF 505'454
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 1'683'674	CHF 1'683'674	CHF 1'683'674
EBITDA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				CHF 121'286	CHF 221'561	CHF 321'837
Abschreibungen Hochbauten				CHF 59'800	CHF 59'800	CHF 59'800
Abschreibungen Mobilien				CHF 28'200	CHF 28'200	CHF 28'200
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				CHF 61'486	CHF 161'761	CHF 262'037
Kalkulatorischer Zins				CHF 7'920	CHF 7'920	CHF 7'920
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				CHF 53'566	CHF 153'841	CHF 254'117

Die Riiburg trägt mindestens mit der aktuellen BESA-Durchschnittssituation in allen drei Cases zu einem positiven Betriebsergebnis für das AZW bei und ist schon aus diesem Grund als ein sehr wertvoller Bestandteil des Betriebes zu sehen. Die aktuelle Belegung liegt bei 10 von 10 Plätzen. Als kleine Einheit ist die Riiburg auf möglichst hohe BESA-Zahlen angewiesen, um den höheren und spezialisierteren Pflegebedarf gut abdecken zu können. Das Verhältnis Einnahmen/Personalkosten entwickelt sich umso positiver, je höher die Falleinnahmen sind.

Die Spartenrechnung zeigt, dass auch kleine Einheiten kostendeckend arbeiten können. Das in der Tabelle gezeigte Resultat kommt zustande, obwohl wir bei der Berechnung den für 2024 eingesetzten Budgetbetrag Kleeblatt von Fr. 74'000 auf Fr. 220'000 erhöht haben, um die Robustheit der aktuellen Situation darzustellen.

Auch hier ist darauf hinzuweisen, dass ausserordentliche Ereignisse, wie etwa eine Veränderung der BESA-Einstufungen und der Belegung aufgrund überdurchschnittlicher Todesfälle und Neuelegungen eine sofortige und merkbare Veränderung nach sich ziehen können. Eine gute Ausgabendisziplin muss ebenfalls vorausgesetzt werden.

Die jetzt vorliegende Spartenrechnung kann verwendet werden, um das Angebot der Spitex am Rhein effektiv mit der realen Situation Riiburg zu vergleichen.

5. Modelle und ihre Beurteilung

5.1 Übertragung des Mietvertrages

Wie die bisherigen Abklärungen gezeigt haben, wäre die Oase am Rhein bereit, den Mietvertrag sowie die bisherigen Investitionen von Eglisau zu übernehmen und die Pflegewohngruppe Kleeblatt zu führen. Für Eglisau stellt sich somit bei einer solchen Konstellation die Frage, ob die Oase am Rhein die bisherige Riiburg übernimmt und integriert, was eine Verkleinerung des AZW auf 46 Betten zur Folge hätte, oder ob eine Konkurrenzsituation Oase-Riiburg entstünde, weil beide Betriebe Wohngruppenplätze für Demenzbetroffene anbieten würden. Falls die Riiburg erhalten würde, müsste die Oase vermutlich zusätzliche Plätze in ihre Betriebsbewilligung aufnehmen lassen.

Wir gehen von folgender Beurteilung der Lösung aus:

Kriterien	Variante «Übertragung Mietvertrag», Beibehaltung Riiburg	Variante «Übertragung Mietvertrag», Auflösung Riiburg
Betriebswirtschaftlichkeit	Wie die Spartenrechnungen zeigen kann das AZW sowohl auf der Basis 46 Betten als auch auf der Basis 58 Betten seine betriebswirtschaftlichen Ziele bei einer Auslastung von 95% nur erreichen, falls die Belegung im Haupthaus mit Personen tiefer Pflegestufe um mindestens die Hälfte sinkt. Bei einem Outsourcing müsste die Riiburg beibehalten werden.	Der Wegfall der Riiburg ist betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll zu beurteilen.
Wahrscheinlichkeit	Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Zielerreichung ist bei gutem Belegungsmanagement hoch; die Belegung 95% entspricht dem Benchmark Kt. Zürich.	
Robustheit	Die Lösung ist nur bei disziplinierter betriebswirtschaftlicher Führung und einer Aufnahmepolitik mit dem Ziel von BESA 5.5 bis BESA 6 im Haupthaus als Durchschnitt robust.	Der Wegfall der Riiburg würde die betriebswirtschaftlichen Risiken für das AZW erheblich erhöhen.
Organisation Mitarbeiter (Akzeptanz)	Diese Lösung ist für die Mitarbeitenden wie für die Organisation diejenige mit dem kleinsten Veränderungsproblem.	Würde die Riiburg aufgehoben (und allenfalls in die Oase überführt), verliert die Organisation gute Mitarbeitende, und die Lösungsakzeptanz bei Mitarbeitenden ist als problematisch zu beurteilen.
Risikowahrscheinlichkeit	Mittel bis hoch für den Riiburg-Teil, da Konkurrenz Oase mit besseren Räumlichkeiten stark sein wird.	Verlust der Riiburg führt zwar zu neuen Planungsfreiheiten bei der Verwendung der Riiburg, jedoch mit den bereits erwähnten betriebswirtschaftlichen Risiken.
Rechtliche Machbarkeit	Falls nur Übergabe Mietvertrag, keine Probleme	BewohnerInnen und Angehörige könnten sich zu einem Wechsel gedrängt fühlen – die freie Wahl der Platzierung wäre nicht gegeben bzw. nur unter höherem Aufwand realisierbar für Bewohnende.
Marktpotenzial	Hoch bei Demenzwohngruppe	Hoch bei Demenzwohngruppe, Irritationen bei Angehörigen bei einer Übergabe sind wahrscheinlich
Umsetzbarkeit (Zeit)	Benötigt nur kurze Zeit für Vertragsübergabe	Benötigt für Übergabeszenario eine gute Planung und Kommunikation.

- Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass die Gemeinde die hoheitliche Verantwortung über die Langzeitpflege ausübt.
- Für den Fall der Demenzpflege in Eglisau durch die Oase am Rhein bedeutet dies, dass die Gemeinde in einem wichtigen Versorgungsbereich nur erschwert Einfluss ausüben kann.
- Da die Versorgung von Demenzbetroffenen in den nächsten Jahren zunehmen wird, ist gut zu überlegen, ob bei einer Lösung mit der Oase am Rhein eine gute Zusammenarbeitsbasis für strategische Planung auf Platz gesucht und gefunden werden kann.

- Würde die Riiburg, ob mit oder ohne Übernahme von Bewohnern und Personal aufgelöst, schrumpft das AZW auf 46 Plätze. Entsprechend wäre die Folge, dass der Betrieb seine Bewilligung für die bisherigen Plätze anpassen müsste – es entstünden dadurch mehr Versorgungsplätze für die Oase. Ob diese Plätze aus der Hand gegeben werden sollen, ist auf dem Hintergrund der laufenden Neuausrichtung der Versorgungsplanung eher kritisch zu beurteilen.

Fazit

Die Lösung kann schnell realisiert werden und hat zweifellos den Vorteil, dass die Übertragung eine Erleichterung für die aktuelle Sanierungssituation im AZW darstellt. Die Lösung hat aber auch Konsequenzen für die Versorgungsplanung in Eglisau.

5.2 «Selbst realisieren»

Diese Lösung wurde bisher als schwierig betrachtet, weil bis im Januar 2024 die Sanierungsüberlegungen für das AZW eine baldige Kleeblatt-Eröffnung als problematisch erscheinen liessen. Die Verfasser dieses Berichts hatten deshalb empfohlen, diese Lösung nicht anzustreben, gegenüber dem Gemeinderat und der BAPF allerdings festgehalten, dass diese Empfehlung rein operative Gründe habe. Sie gingen zum damaligen Zeitpunkt davon aus, dass *«das AZW eine Masse an Arbeitsgegenständen aufbereiten muss, wobei deren Verursachung nicht in der Verantwortung des aktuellen Personals und Kaders liegt. Diese Aufarbeitung braucht Zeit und Ressourcen. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden des AZW von der aktuellen Situation belastet. Pragmatisch gesprochen ist es deshalb problematisch, sie mit einem zusätzlichen strategischen Projekt mit hohem Arbeitsaufwand noch in diesem Jahr zu belasten»*.

In Bezug auf die Altersstrategie der Gemeinde wurde erwähnt: *«Strategisch sieht die Sache aber natürlich etwas anders aus. Würde bereits eine künftige Strategie vorliegen, würde diese wohl auf eine künftige Mischung von stationären, intermediären und ambulanten Leistungen im Gesamtangebot von Eglisau hinauslaufen und dabei unterschiedliche Wohnformen berücksichtigen. Es würde gefragt, ob die bestehenden Betriebe hierfür richtig aufgestellt sind oder ob sie vergrössern und diversifizieren sollten; auch, ob sie weiterhin als gemeindeeigene Organisation weiter betrieben werden sollen. Oder ob durch eine partnerschaftliche Weiterentwicklung gemeinsam mit anderen Organisationen der Kleinregion, unter gleichzeitiger Anpassung der Geschäftsform für die künftige Situation bessere Leistungen und Angebote finanziert werden könnten»*. (Zitate aus Schreiben von D. Baer an die BAPF vom 12.1.2024).

Unterzwischen steht fest, dass die Wohngruppe Kleeblatt gemäss aktueller Bauplanung erst im Frühjahr 2025 bezogen werden kann. Gleichzeitig sind erste Erfolge bei Reorganisationsmassnahmen eindeutig erkennbar, und die Belegungs- und Einnahmesituation beginnt sich zu normalisieren. Rückschläge sind hier natürlich immer möglich. Jedoch kann bei vorausschauender Planung (z.B. durch Balanced Score Card, siehe Kapitel 4.1.) und weitere Massnahmen der Führung mit Kennzahlen, darauf dämpfend reagiert werden, beispielsweise durch Anpassung von Arbeitspensen.

Aus Sicht der Beratenden ist ein Betrieb der Wohngruppe Kleeblatt durch das AZW aufgrund der 3 km voneinander entfernten Standorte mit allgemeinen Risiken behaftet, die so bei der aktuellen Wohngruppe Riiburg nicht vorliegen, insbesondere:

- Komplexere Planungs- und Führungsprozesse im Bereich Pflege und Betreuung, mögliche Zusatzkosten für Administration
- Zusätzliche Kosten im Bereich Ver- und Entsorgung und Transport und dafür nötiges Personal
- 20jährige Vertragserfüllung mit möglichen Kostenfolgen (Mieterhöhung) bereits ab 2026
- Bewohnende des Kleeblatt und deren Angehörige können sich nicht, wie bisher in der Riiburg gewöhnt, direkt an Zentrumsfunktionen wenden oder sich darin aufhalten (Verwaltung, Beratung, Café u.ä.)

Die spezifischen Vor- und Nachteile benennen wir wie folgt:

Kriterien	Variante «selbst realisieren», Beibehaltung Riiburg	Variante «selbst realisieren», Auflösung Riiburg
Betriebswirtschaftlichkeit	Es wird empfohlen, diese Variante nicht weiter zu verfolgen, da die Übernahme des Kleeblatt sonst zur Beantragung einer höheren Bettenzahl von 58 auf 72 im Rahmen einer neuen Betriebsbewilligung des Kantons zur Folge hätte. Auf dem Hintergrund der laufenden Diskussionen zur Neuordnung der kantonalen Versorgungsplanung ist diese Variante nicht als sinnvoll zu bezeichnen, da eine Neuorientierung in Richtung betreutes Wohnen eher den Marktbedürfnissen der nahen Zukunft entspricht (siehe Kapitel 3 dieses Berichts).	Die Spartenrechnungen zeigen, dass das Kleeblatt betriebswirtschaftlich sinnvoll geführt werden kann, wenn sowohl die Pflegewohngruppe als auch der Gesamtbetrieb eine Auslastung von 95% erreichen.
Wahrscheinlichkeit		Die Wahrscheinlichkeit des Funktionierens ist hoch, da das Angebot dem effektiv wachsenden Bedarf bei mittlerer bis schwerer Pflegebedürftigkeit und Demenzbetroffenheit entspricht.
Robustheit		Die Robustheit ist nur bei disziplinierter betriebswirtschaftlicher Führung und einem BESA-Durchschnitt (Gesamtbetrieb) von 5.5 gegeben. Die

Kriterien	Variante «selbst realisieren», Beibehaltung Riiburg	Variante «selbst realisieren», Auflösung Riiburg
		Wohngruppe Kleeblatt muss einen hohen BESA-Durchschnitt von 8 erreichen, um robust zu funktionieren.
Organisation		Wird die Riiburg aufgehoben, entsteht Zeit und Gelegenheit zur Neuplanung der Riiburg-Verwendung auf dem Hintergrund der Thematik Be- treutes Wohnen. Der in Kapitel 5.4 beurteilte Vor- schlag BAPF zur Umwidmung des Kleeblatt könnte alternativ auch in der Riiburg realisiert werden (ohne Notwendigkeit einer Betriebsbe- willigung).
Mitarbeiter (Akzeptanz)		
Risikowahrscheinlichkeit		Klein. Variante entspricht dem erklärten Bevölke- rungswillen. Risiken sind beim Einsatz von Perso- nal zur Ver- und Entsorgung sowie zur Führung des Kleeblatt zu erwarten (rigide betriebswirt- schaftliche Beurteilung und Prozesssteuerung notwendig.)
Rechtliche Machbarkeit		BewohnerInnen und Angehörige könnten sich zum Wechsel gedrängt fühlen – die freie Wahl der Platzierung wäre nicht gegeben, was für ei- nen Teil der Bewohnenden und ihrer Angehöri- gen ein Problem darstellen könnte.
Marktpotenzial		Hoch, beliebte und interessante Wohnform
Umsetzbarkeit (Zeit)		Benötigt für die Umsetzung eine gute Vorberei- tung von Bewohnenden Mitarbeitenden und An- gehörigen. Prozessanpassungen bei Hauswirt- schaft und Gastronomie nötig. Spartenrechnung muss zur Steuerung geführt werden.

Dieses Modell hat mittlere Auswirkungen auf die Prozessgestaltung im Betrieb. Dies kann ein Vorteil sein, weil damit auch betriebliche Lerneffekte entstehen. Andererseits stellt sich die Frage, ob Führung und strategische Ebene dafür bereit sind, das Projekt motiviert durchzuziehen. Die Führung der Wohngruppe (Pflegeteam) wird eine sehr wichtige Funktion sein für den Erfolg. Es müssen andere Pro- zesse als in der Riiburg üblich erlernt und umgesetzt werden.

5.3 Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter

Die Spitex SaR hatte zwar abgelehnt, den Mietvertrag für die Pflegewohngruppe Kleeblatt zu übernehmen, jedoch einen Vorschlag zur temporären Übernahme der Betriebsführung unterbreitet («Kleeblatt Machbarkeitsstudie» vom 27.2.2024). Dieses Modell hätte zur Folge, dass die Leistung bei der öffentlichen Hand verbleibt. Die temporäre Betriebsführung wäre auf 2-4 Jahre angelegt und verfolgt die Ziele:

- Zeit für das AZW zur Sanierung/Reorganisation
- Verbleib der stationären Pflegeleistung im Kleeblatt bei der öffentlichen Hand

Das vorgeschlagene Modell ist sehr umfangreich. Grundsätzlich lässt es aber die Überlegung zu, ob eine temporäre Betriebsführung durch einen Drittanbieter in der aktuellen Situation des AZW von Nutzen sein kann.

Das Organisationsmodell wurde wie folgt präsentiert:

Bereich	AZW	SaR	Bemerkungen
Miete	x		Gemäss Umenentscheid 2022
Untermiete		x	Miete und NK werden 1:1 übertragen
Heimvertrag mit den Bewohnenden	x		Dies im Sinne der Kontinuität
Bewohnermanagement		x	SaR führt einen Mandanten der gleichen Heim-Software
Anstellung der Pflegemitarbeitenden		x	SaR übernimmt die Arbeitsverträge der bestehenden Pflegemitarbeitenden der Demenzabteilung
Interimistische Führungsverantwortung und HR		x	
Verrechnung der stationär erbrachten Leistungen		x	
Leistungen Hotellerie (Küche)	x	x	Gekocht wird im AZW, die SaR mit Mahlzeitdienst beliefert
Leistungen Hauswirtschaft & Reinigung		x	
Leistungen Technischer Dienst		x	
Buchhaltung und Kostenrechnung		x	SaR führt separate Kostenrechnung.

Die SaR würde eine Spartenrechnung für die Pflegewohngruppe Kleeblatt führen, um die Kosten während der temporären Betriebsführung transparent zu halten. Allfällig in einem Betriebsjahr entstehende Verluste würden im Rahmen eines Kontokorrents ausgewiesen, ebenso natürlich die Erfolge. Die SaR würde den Betrieb im Untermietvertrag führen. Diesem muss die Baugenossenschaft allerdings zustimmen.

Dieses Modell ist möglicherweise mit der Notwendigkeit einer öffentlichen Ausschreibung verbunden. Gespräche mit dem Leiter der SaR zeigen aber, dass auch ein vereinfachtes Modell möglich wäre. Dieses würde sich auf die Übernahme eines Mandates zur Betriebsführung, zur Buchhaltung und zum Bewohnermanagement beschränken.

Der Vorschlag der SaR beinhaltet auch Kalkulationen nach verschiedenen Modellen der BESA-Stufen und nach verschiedenen Belegungs-szenarien. Um die grundsätzliche Machbarkeit zu beurteilen, haben wir eine vergleichende Modellrechnung auf der Basis

- Spartenrechnung Riiburg
- Vorschlag SaR, Szenario 3

erarbeitet. Das Modell beruht auf einer vergleichbaren Belegung der 14 Plätze (95%) mit Personen ähnlicher durchschnittlicher Pflege-stufe (7.5) Hierzu mussten beide Spartenrechnungen rechnerisch angepasst werden, da die Riiburg von 10 und die Modellrechnung SaR von 15 Plätzen ausgeht.

Einnahmeprojektion und Kenndaten Spartenrechnung Riiburg und Spartenrechnung SaR

Pflegewohngruppe Kleeblatt, Vergleich Spartenrechnungen SaR/AZW							
vitalba: Spartenrechnung Riiburg 2024; SaR: Modellrechnung Szenario 3, Anhang Angebot		vitalba		SaR			
Bewohnerplätze		14		14			
durchschnittliche BESA-Einstufung, harmonisiertes Modell		8.0		8.0			
Belegung (%)		1.00		1.00			
max. verrechenbare Tage / Jahr		5'110		5'110			
Fallmodell	Stufe	vitalba Fälle	Riiburg/SaR BESA-Summe	SaR Fälle	SaR BESA-Summe	Rhyburg/Kleeblatt Fallertrag / Tag	SaR Fallertrag / Tag
vitalba: Aktuelle Belegung (Mai 2024), errechnet 14 Plätze							
1						CHF 0.00	CHF 0.00
2						CHF 16.85	CHF 0.00
3						CHF 48.95	CHF 0.00
4						CHF 81.00	CHF 0.00
5	1.30	6.5	1.30	6.5	CHF 145.15	CHF 188.70	CHF 188.70
6	2.10	12.6	2.10	12.6	CHF 177.25	CHF 372.23	CHF 372.23
7	3.80	26.6	3.80	26.6	CHF 209.35	CHF 795.53	CHF 795.53
8	2.10	16.8	2.10	16.8	CHF 241.40	CHF 506.94	CHF 506.94
9	0.90	8.1	0.90	8.1	CHF 273.50	CHF 246.15	CHF 246.15
10	0.80	8.0	0.80	8.0	CHF 305.60	CHF 244.48	CHF 244.48
11	2.00	22.0	2.00	22.0	CHF 337.65	CHF 675.30	CHF 675.30
12	1.00	12.0	1	12.0	CHF 369.75	CHF 369.75	CHF 369.75
Summen		14.00	112.6	14.00	112.6	CHF 3'399.07	CHF 3'399.07

Wir haben zur Vergleichbarkeit die beiden Einnahmemodelle harmonisiert und die tiefen Pflegestufen Studio Riiburg entfernt. Es wurde ein plausibler BESA Mix von mittleren bis sehr hohen Pflegestufen festgelegt.

5.3.1 Vergleichende Spartenrechnung

Belegungskennzahlen				Rg nach Riiburg	Rg nach SaR
Bewohnerplätze				14	14
Modell-Belegung (%)				0.95	0.95
Verrechenbare Tage / Jahr				347	347
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				4'855	4'855
Pflegesteuern				CHF 1'178'628	CHF 1'178'628
Betreuungssteuern			55.00 CHF	CHF 266'998	CHF 266'998
Pensionssteuern			166.00 CHF	CHF 805'847	CHF 805'847
Minusertrag aufgrund Wohnort Eglisau	3	20	-60.00 CHF	-CHF 20'805	-CHF 20'805
Ertrag Total				CHF 2'230'667	CHF 2'230'667
Aufwand				nach Budget 24 AZW	Modell SaR
Personalaufwand					
Total				CHF 1'499'553	CHF 1'308'639
Sachaufwand Total				CHF 582'760	CHF 611'931
Gesamtaufwand				CHF 2'082'312	CHF 1'920'570
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				CHF 148'355	CHF 310'097
Abschreibungen Mobilien Anschaffungen 600000, 8 Jahre)				CHF 75'000	CHF 75'000
Abschreibungen Hochbauten				CHF 56'800	CHF 56'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				CHF 16'555	CHF 178'297
kalkulatorischer Zins				CHF 9'000	CHF 9'000
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				CHF 7'555	CHF 169'297

Der Vergleich zeigt, dass eine positive Erfolgsrechnung bei Belegung mit 95 % und einer durchschnittlichen Pflegestufe 8 im Modell SaR entsteht. Das Modell Kleeblatt nach Rechnung Riiburg erreicht nur einen kleinen Gewinn.

Begründet ist dieser Unterschied hauptsächlich durch die deutlich tiefer kalkulierten Personalkosten im Modell SaR. Wir haben das Modell nach Riiburg-Spartenrechnung von 11 auf 14 Angestellte (Vollzeitäquivalente) hochgerechnet, um den zunehmenden Personalbedarf durch Wachstum aufzuzeigen, und auch die Sachkosten entsprechend nach oben angepasst. Ein Stellenverhältnis von 1:1 bei Wohngruppenbetrieben ab durchschnittlicher Pflegestufe 7 ist gemäss SOMED-Statistik 2022 üblich – wir haben 15 kantonalzürcherisch lokalisierte Betriebe diesbezüglich ausgewertet. Wir erachten somit einen Stellenbedarf von 14 Vollzeitäquivalenten für das Kleeblatt als plausibel.

Im ER-Vergleichsmodell sind sämtliche effektiven Aufwendungen gemäss Budget 2024, Spartenrechnung Riiburg, die Personal- und Sachkosten gemäss SaR-Vorschlag, die Mietzinse und Nebenkosten sowie die Lohnerhöhungen 2024 berücksichtigt. Im SaR Modell ist eine Entschädigung für die temporäre Geschäftsführung von Fr. 3'300 eingeplant. Von uns wurden zudem im Modell SaR auch die Abschreibungen Hochbauten, die Aufwendungen für Dienstleistungen an Dritte und die kalkulatorischen Zinsen eingerechnet, die auch die Riiburg Rechnung belasten, da die entsprechenden Belastungen für beide Seiten vorhanden sein würden. Der Vergleich wurde nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet, das Resultat ist aus Sicht der Beratenden plausibel.

Auch die zugrundeliegenden Stellenpläne von SaR wurden mit dem von vitalba eingereichten provisorischen Stellenplan in der Modellrechnung vom 09.01.24 verglichen:

Funktion	Stellenplan effektiv SaR, BESA 5.9	Stellenplan GDZ 5.5	Stellenplan Vitalba Modellrg 9.1. BESA,	Kommentar
Diplomierte Pflegepersonal HF (Tertiärstufe)	2.8	2.04	2.65	
Fachfrau/-mann Gesundheit (EFZ)	2.8	2.04	3.1	
Assistenzpersonal	5.5	4.08	4.2	
Zwischentotal Pflege	11.1	8.16	9.95	Tiefere Bewertung vitalba wird ausgeglichen durch höhere Bereichsleitung, PDL und QM, Auszubildende
Geschäftsleitung	0.2		0.2	
Leitung Pflege und Betreuung oder Bereichsleitung	0.5		0.9	vitalba Annahme PDL-Einsatz AZW + 10%
Verwaltung	0.3		0.2	
Leitung Hauswirtschaft	0		0.2	
Mitarbeiter Liegenschaft / Unterhalt od. Housekeeping	0.7		0.1	
Reinigung	0		1	SaR "Housekeeping"
Wohngruppenleitung	0	0	0	s. "Leitung Pflege"
BESA / Ausbildung / Qualität (durch Haupthaus)			0.2	
Aktivierungstherapie	0.3		0.2	
Gastronomie	0		0.2	SaR Annahme Essenslieferung, im Sachaufwand kalkuliert
Hotelleriefachangestellte ("Stüblidienst", 5 Tage/Woche)	0		1.4	SaR siehe Housekeeping, vitalba geht von Betreuung d. Bewohner aus
Lernende	0		1	
Gesamttotal	13.1		15.55	

vitalba kalkulierte im Bericht vom 09.01.24 höhere Stellenpläne als die SaR in ihrem Vorschlag. Aufgrund der Analyse der SOMED-Statistik senken wir in diesem Bericht die Annahme genügender Stellen auf 14 Vollzeitstellen.

Die beiden Stellenpläne sind somit praktisch identisch. Würde die SaR oder ein anderer Drittanbieter temporär die Führung der Wohngruppe Kleeblatt übernehmen, müsste auf jeden Fall mit den effektiven Löhnen der Riiburg-Mitarbeitenden kalkuliert werden.

5.3.2 Fazit

Die Machbarkeit Variante «Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter» ist gemäss vergleichender Spartenrechnung bezogen auf den Vorschlag SaR gewährleistet. Es sind jedoch folgende Bedingungen zu berücksichtigen:

- Das vorgeschlagene Modell SaR ist in der Realisierung aufwendig. Grundsätzlich sollte ein Modell gewählt werden, welches v.a. Projektleitungsfunktionen, buchhalterische Aufgaben sowie die Betreuung des Bewohnermanagements und der Spartenrechnung beinhaltet. Es muss mit dem Lohnmodell Riiburg kalkuliert werden, für 14 Vollzeitäquivalente.
- Das bisher erst grob formulierte Betriebskonzept sowie die genauen Inhalte und Zusammenarbeitsstrukturen zwischen SaR / Drittanbieter und AZW müssen genauer ausgearbeitet werden. Die Betriebsbewilligung muss noch erlangt werden und müsste gemeinsam mit dem Drittanbieter ausgearbeitet werden.
- In einer Leistungsvereinbarung müssen die Versorgungsziele, die betrieblichen und die betriebswirtschaftlichen Ziele beziffert und benannt werden.
- Die Übernahme- und Rückübergabemodalitäten müssen festgelegt werden.
- Der Umfang der Leitungspensen v.a. der pflegerischen Wohngruppenleitung ist im SaR Modell zu tief bewertet und müsste neu kalkuliert werden (siehe auch Bulletpoint 1).
- Rechtliche Abklärungen müssen zeigen ob das Submissionsrecht trotz Vereinfachung des Modells mit Drittpartner berücksichtigt werden muss

Der Aufwand zur Kreation der Lösung ist mittleren Ausmasses.

Die vorgeschlagene Lösung bietet Vorteile für das AZW hinsichtlich Reorganisation. Es kann sogar die Frage gestellt werden, ob das AZW, von den heutigen Bedingungen ausgehend, nicht eher selbst die Lösung vorantreiben soll. Diese Frage beantworten die Verfasser derzeit mit Nein. Die bereits begonnene Reorganisation im AZW fordert nach wie vor die volle Aufmerksamkeit insbesondere der Kaderpersonen. Deshalb könnte eine Unterstützung durch Dritte genau in diesem Bereich Erleichterung bringen.

Untenstehende Tabelle ist als Beurteilung der Zusammenarbeit mit der SaR nach deren ursprünglich vorgeschlagenen Organisationsmodell zu verstehen.

Kriterien	Variante «Zusammenarbeit mit Drittanbieter» Beibehaltung Riiburg	Variante «Zusammenarbeit mit Drittanbieter», Auflösung Riiburg
Betriebswirtschaftlichkeit	Es wird empfohlen, diese Variante auch bei Übergabe der Führung an die SaR nicht weiter zu verfolgen, da die Übernahme des Kleeblatt sonst zur Beantragung einer höheren Bettenzahl von 58 auf 72 im Rahmen einer neuen Betriebsbewilligung des Kantons zur Folge hätte. Auf dem Hintergrund der laufenden Diskussionen zur Neuordnung der kantonalen Versorgungsplanung ist diese Variante nicht als sinnvoll zu bezeichnen, da eine Neuorientierung in Richtung betreutes Wohnen eher den Marktbedürfnissen der nahen Zukunft entspricht (siehe Kapitel 3 dieses Berichts).	Die Spartenrechnung zeigt dass das Kleeblatt von der SaR auch bei Einrechnung von Aufwendungen, die durch das AZW als gesamtes entstehen (Abschreibungen, Zinsen), betriebswirtschaftlich sinnvoll geführt werden kann, wenn die BESA-Auslastung konstant im Durchschnitt 8 liegt.
Wahrscheinlichkeit		Die Wahrscheinlichkeit des Funktionierens ist hoch, wenn die reibungslose Zusammenarbeit zwischen AZW und SaR über die gesamte Zeit der übertragenen Führung gewährleistet ist (z.B. bei Platzierungsfragen von Bewohnenden AZW im Kleeblatt).
Robustheit		Die Robustheit ist nur bei disziplinierter betriebswirtschaftlicher Führung des Kleeblatt bei einem BESA-Durchschnitt von mindestens 7 gegeben.
Organisation		

Kriterien	Variante «Zusammenarbeit mit Drittanbieter» Beibehaltung Riiburg	Variante «Zusammenarbeit mit Drittanbieter», Auflösung Riiburg
Mitarbeiter (Akzeptanz)		Die Übertragung von Mitarbeiterverträgen an die SaR ist administrativ und organisatorisch aufwendig und vom Goodwill der Mitarbeitenden abhängig. Es ist mit intensiven Kommunikationsnotwendigkeiten zu rechnen. Führt die SaR das Kleeblatt nach ihrem vorgeschlagenen Modell, müsste sie auch die Betriebsbewilligung beantragen und das Betriebskonzept mit ausarbeiten. Die Betriebsbewilligung müsste bei Rückübergabe durch das AZW übernommen bzw. erneut beantragt werden.
Risikowahrscheinlichkeit		Klein bis mittel. Die Gemeinde hat auf den Geschäftsgang und dessen Kontrolle nur über die Leistungsvereinbarung Einfluss. Im Rahmen der Spartenrechnung würden über die gesamte Betriebszeit ein Kontokorrent zur Verbuchung von Gewinn und Verlust geführt. Ist bei Rückübergabe ein definitiver Verlust ausgewiesen, muss die Gemeinde dafür gerade stehen.
Rechtliche Machbarkeit		Es besteht die hohe Wahrscheinlichkeit, dass diese Lösung mit einer öffentlichen Ausschreibung verbunden ist. Aufwand je nach Verfahren (offene Ausschreibung, Ausschreibung auf Einladung) mittel bis hoch.
Marktpotenzial		Hoch, beliebte und interessante Wohnform
Umsetzbarkeit (Zeit)		Benötigt für die Umsetzung eine gute Vorbereitung von Bewohnenden, Mitarbeitenden und Angehörigen. Prozessanpassungen bei Hauswirtschaft und Gastronomie AZW sind nötig, da sie Liefer- und Entsorgungsaufgaben übernehmen müssen. Spartenrechnung muss zur Steuerung geführt und kontrolliert werden. Die gegenseitige regelmässige Kommunikation AZW-SaR ist zwingend.

5.4 Umwidmung

5.4.1 Ausgangslage

Wie in Kapitel 4 dargestellt, beherbergt das AZ Weierbach aktuell viele Bewohnende mit geringem Pflegebedarf (BESA 0-3, eine BESA-Stufe entspricht 20 Minuten Pflege pro Tag). Diese Belegung ist für das negative Ergebnis der Erfolgsrechnung mitverantwortlich. Diese Personen sind nach Überzeugung von Fachleuten und Expertise des Obsan zuhause mit Spitex-unterstützung oder alternativ in einem betreuten Wohnen besser aufgehoben als in einer stationären Pflegeeinrichtung. Stationäre Pflegeeinrichtungen sollten sich in Zukunft auf Menschen mit höherem Pflegebedarf konzentrieren, da ihre personellen und betrieblichen Vorhalteleistungen durch Menschen mit höherem Pflegebedarf besser finanziert werden können.

Die in Kapitel 3 gezeigte, angestrebte Veränderung der Versorgungsplanung wird dazu führen, dass die Betreuung und Pflege von Menschen mit niedrigen Pflegestufen neu diskutiert wird. Die BAPF hat deshalb die Prüfung einer Variante mit betreutem Wohnen statt einer Pflegewohngruppe im Kleeblatt in Auftrag gegeben.

Derzeit erarbeitet das Obsan im Auftrag des Kantons Zürich bzw. der Gesundheitskonferenz eine neue Studie, um den Bedarf für intermediäre Wohnformen abzuschätzen. Diese Studie wird in der 2. Jahreshälfte 2024 für den Kanton bzw. seine Versorgungsregionen vorliegen. Die Gesundheitskonferenz wies an ihrer Mitgliederversammlung vom 6. Juni 2024 darauf hin, dass die Aufgabe der Gemeinden nun darin bestehe, Angebote für Personen zu planen und umzusetzen, die nicht mehr in Pflegeeinrichtungen betreut werden sollten. Wie das Kapitel «Planungsgrundlagen» zeigt, sind neben Tages- und Nachtstätten und Kurzaufenthalten in Pflegeheimen v.a. Betreute Wohnungen mit Service üblich, um dem hier vermuteten Bedarf zu begegnen. Der Betrieb einer Wohngemeinschaft für nicht bis leicht pflegebedürftige Menschen ist eine noch nicht oft diskutierte Idee.

5.4.2 Einordnung

Würde die Wohngruppe Kleeblatt für Menschen mit keinem oder leichtem Pflegebedarf bereitgestellt, hat dies erhebliche konzeptuelle Auswirkungen. Grundsätzlich können Wohnangebote für Menschen bei denen kurz- oder langfristig ein leichter Pflegebedarf besteht, in drei Gruppen eingeordnet werden:

1. «Alterswohngemeinschaft»: selbstständige alte Menschen beziehen wenn nötig von wem auch immer Dienstleistungen
2. «Wohnen mit Service und Betreuung»: ein Betrieb, der von einer Trägerschaft getragen wird, keine Betriebsbewilligung für stationäre Pflege braucht, weil Pflegeleistungen falls nötig, ambulant erbracht werden. Die Anbieter der Spitexleistungen brauchen eine Spitex-Betriebsbewilligung.
3. Pflegewohngruppe = stationärer Pflegebereich mit Bewilligungspflicht durch die Gesundheitsdirektion.

In dieser Beurteilung gehen wir von Variante 2 aus. Grundsätzlich könnte diese Variante vom AZW als Träger organisiert werden. In diesem Fall würde das AZW eine Spitex-Betriebsbewilligung und eine entsprechende Abrechnungsnummer benötigen. Es wäre aber auch eine Variante denkbar, bei welcher das AZW Hotellerie- und Serviceleistungen, jedoch keine (ambulante) Pflege anbietet. Diese würde durch die öffentliche Spitex (z.B. SaR) bzw. durch die Spitex der Wahl von Bewohnenden erbracht.

5.4.3 Betriebsmodell

Die Wohngruppe Kleeblatt wird als Wohngemeinschaft für Menschen mit niedrigem Pflegebedarf geführt, welche eine solche Wohnform mit Sicherheitsnähe und engerem Kontakt zu einem Pflegeheim gegenüber dem Verbleib zu Hause vorziehen. Sie schätzen den mehrgenerationellen Kontakt, der in der Wohnsiedlung gewährleistet ist und gleichzeitig auch die Ruhe und die gemeinsamen Erlebnisse mit Gleichgesinnten, welche Alltagsunterstützung und Beratung durch eine Person vor Ort erhalten und bei Bedarf helfen, Spitexunterstützung anzufordern. Sie schätzen es zudem, sich nicht mehr um Ernährung und Haushalt kümmern zu müssen, es sei denn im Umfang, den sie selbst noch bewältigen wollen. Sie kochen, kaufen ein, reinigen ihr persönliches Wohnumfeld also insoweit sie es wollen.

Hilfe und Unterstützung im Notfall können sie bei einer Spitex-Organisation beziehen. Dies bezieht sich auch auf nächtliche Notfälle. Eine Alltagsbegleitung motiviert zu gemeinsamen Aktivitäten, fördert den Kontakt untereinander. Die Bewohnenden sind Mietende, die einen Wohnplatz mit Vollpension sowie der Möglichkeit zum Bezug von Services wie etwa Wäschebesorgung, Reinigung usw. nutzen wollen. Die Vollpension könnte sowohl vom Träger garantiert als auch an Dritte ausgelagert werden, beispielsweise an die Cafeteria in der Wohnsiedlung Rihalde.

5.4.4 Kostenüberlegungen

Eine Modellrechnung mit minimalem Personalabdeckung (Animation, Begleitung, Aktivierung) sieht für dieses Modell plausibel wie folgt aus:

Modellkosten Betreutes Wohnen Kleeblatt			
Mietzins	CHF 192'000	Ab Bezug, Erhöhung ab 1.1.2026 möglich	
NK 1	CHF 28'800	Nebenkosten Anlage an Genossenschaft	
NK 2	CHF 23'000	Wasser, Heizung, Strom, Lift usw.	
Abschreibung	CHF 60'000	Infrastruktur und Mobiliar Aufenthalt	
Zinsen	CHF 6'000		
Kosten Notruf/Jahr	CHF 7'800		
Kosten Leerstand	CHF 23'000	1 Zimmer, 365 Tage	
Total	CHF 346'800	Objekt Kleeblatt p. Jahr	
Vollpension Person/Monat	CHF 2'064	inkl. aller Nebenkosten	
Begleitung tagsüber, 4.5h/Tag	CHF 70'000	pro Jahr= 0.8 Stellen	
pro Person/Monat	CHF 449		

Verglichen mit dem Aufenthalt im AZ Weierbach (inklusive Betreuung knapp Fr. 6'500) käme der Aufenthalt (Pension und leichte Betreuung) in der Wohngemeinschaft um etwa Fr. 4'000 günstiger. Spitexleistungen könnten nach einer entsprechenden Bewilligung durch das AZ Weierbach geleistet oder durch Vereinbarung der einzelnen Bewohnenden bei der öffentlichen Spitex bezogen werden. Diese Vorteile werden allerdings von folgenden Faktoren deutlich geschmälert:

1. Für den Preis könnte auch eine preisgünstige Alterswohnung mit Anschluss an ein Pflegeheim gesucht werden. Die Vorteile des autonomen Wohnens würden bei einem Umzug, im Gegensatz zum Einzug in eine gemeinschaftliche Wohnform, bestehen bleiben.
2. Gleichzeitig wäre die subjektive Sicherheit grösser in der Nähe eines Pflegeheims, da über 24h eine Hilfe innert ¼ h gewährleistet werden kann/muss.
3. Die Wohngemeinschaft ist eine unübliche Variante des betreuten Wohnens. Gefördert wurden in den letzten Jahren insbesondere Wohnformen, welche eine eigene Wohnung beinhalten.

Punkt 3 hat einen wichtigen, durch Forschung bestätigten Hintergrund. So wurde etwa im Age Report 4 (2021), welcher auf einer gesamtschweizerischen Befragung von älteren Menschen zu ihrer Wohnsituation und ihren Wohnwünschen basiert, durch die Befragten mehrheitlich und eindeutig hervorgehoben, dass sie den Verbleib in der eigenen Wohnung mit Spitex und anderen Hilfeformen gegenüber allen anderen Wohnformen bevorzugen würden. Über 50% der Befragten äusserten sich dahingehend, selbst den Umzug in eine Alterswohnung erst dann in Betracht zu ziehen, wenn eine mittlere gesundheitliche Beeinträchtigung vorliege. Für diesen Fall wurde angegeben, dass man die Nähe zu einem Pflegeheim bevorzugen würde. Der Age Report 4 zeigte zudem, dass nur 1.3% der Menschen über 65 Jahre in einem Haushalt mit anderen Personen als den eigenen Verwandten zusammenleben.

Demgegenüber betont eine Studie der Stiftung Age von 2018, dass nur sehr wenige Erfahrungen mit betreuten Wohngemeinschaften vorhanden sind, und dass realisierte Projekte grossenteils schon nach wenigen Jahren wieder schliessen. Dennoch wird der Wohnform vorsichtig ein gewisses Potential eingeräumt.

Der grosse Nachteil des Kleeblatt i.S. einer betreuten Wohngemeinschaft liegt in der sehr hohen Miete. Diese ist dadurch bedingt, dass die Räumlichkeiten für Personen mit mindestens mittlerem Pflegebedarf optimiert sind, was viele Gemeinschaftsflächen, Personal- und Funktionsräume zur Folge hat. Demgegenüber ist der persönliche Wohnraum klein und nicht mit einer eigenen Kleinwohnung vergleichbar. Wir gehen deshalb von grossen Vermietungsproblemen aus. Empfohlen wird deshalb, diese Variante vorerst nicht zu realisieren und sie im Rahmen der Altersversorgungsstrategie unbedingt wieder aufzugreifen.

6. Gesamteinschätzung und Empfehlung

In untenstehender Tabelle sind die Kernpunkte des jeweiligen Modells in Kürze zusammengefasst:

Kriterien	Variante «Übertragung Mietvertrag» (Oase)	Variante «selber realisieren»	Variante «Zusammenarbeit mit Drittanbietern» (Spitex oder Andere)	Evtl. Variante «Beetreutes Wohnen»
Betriebswirtschaftlichkeit	Für AZW gegeben	Gegeben bei rigider Beachtung von Kosten und BESA	Wie «selber realisieren»	Nur für hohen Preis möglich
Erfolgswahrscheinlichkeit	Gegeben, grosse Erfahrung mit Wohngruppen	Gegeben bei klar betriebswirtschaftlicher Führung und wenn aktuelle Probleme saniert sind.	Gegeben bei gut organisierter Zusammenarbeit	Zielgruppe kaum vorhanden oder unbekannt
Robustheit	Für AZW ja	Gegeben bei klar betriebswirtschaftlicher Führung	Wie «selber realisieren»	Nein, siehe oben
Organisation	Erleichterte Organisation AZW	Gewinnt eine moderne neue Wohnform hinzu	Entlastung Organisation für Reorganisation Im Fall SaR Einbringen von Expertise	Leicht, wenig Personal
Mitarbeiter (Akzeptanz)	Unbekannt, evtl. Wechsel zu Oase?	Neue Herausforderung	Evtl. problematisch für Mitarbeitende Riiburg	Allein-Mitarbeiter im Kleeblatt
Risikoeinschätzung	Konkurrenz falls Riiburg aufrecht erhalten bleibt	Mittelgross, wenn Personal das Projekt nicht durchtragen kann	Klein	gross
Rechtliche Machbarkeit	unproblematisch	unproblematisch	Ausschreibung! Übertragung und Rückübertragung aufwendig	Ja, Zustimmung Genossenschaft erforderlich
Marktpotenzial	Eglisau erhält Beschränkungen bei Versorgungsstrategie aufgrund Konkurrenz vor Ort	gegeben	Wie «selber realisieren»	unbekannt
Umsetzbarkeit (Zeit)	schnell	schnell	Aufwendig (Ausschreibung, administrative Abwicklung)	schnell

Grün=positiv, gelb=neutral, rot=kritisch

Die entsprechenden Tabellen in den Vorkapiteln zeigen zusätzliche Angaben.

Abwägung

Grundsätzlich sehen die Berichtsverfasser nach sorgfältiger Abwägung und trotz der noch Anfang Jahr eher kritischen Beurteilung die meisten Vorteile bei den Varianten «selber realisieren» und «Übertragung des Mietvertrages». Die Übertragung des Mietvertrages erleichtert das AZW von einer Aufgabe, die derzeit nicht gut allein gelöst werden kann. Die Oase ist eine private Organisation mit aktuell 8 Standorten. Weitere 8 Standorte sind in der Planung. Sie hat grosse Erfahrung im Betrieb von Pflegewohngruppen. Dennoch wäre es für das AZW als öffentlicher Anbieter vor Ort wichtig, die eigene Expertise in der Betreuung von Demenzbetroffenen weiter nutzen zu können. Dies spricht für Vorteile der Variante «selber realisieren».

Die eigenständige Führung des Kleeblatt-Projekts könnte eine motivierende Aufgabe sein. Dies gilt allerdings nur, wenn von der derzeit noch instabilen Organisation im Weierbach weiterhin deutlich verbessert wird. Diese ist mit Sicherheit eine grosse Herausforderung und benötigt Zeit wie auch personelle Ressourcen zur Bewältigung.

Der Vorschlag der SaR ist bedenkenswert und hat eine wichtige Diskussion angestoßen. Der Leiter der SaR hat grosse Erfahrung mit dem Betrieb von Pflegewohngruppen. Würde die SaR nach ihrem ursprünglichen Modell die temporäre Betriebsführung übernehmen, wäre das Modell kompliziert und aufwendig in der anfänglichen Umsetzung wie auch in der Rückübertragung ans AZW.

Deshalb könnte die «Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter», die eine leichtere Realisierung ermöglicht, eine gute Zwischenlösung sein.

Neben den aktuellen betriebswirtschaftlichen Überlegungen muss auch bedacht werden, ob es für die öffentliche Hand und ihre hoheitliche Aufgabe in der Alterspflege nicht gut ist, eine moderne, mit vielen konzeptuellen Vorteilen ausgestattete Pflegewohngruppe gerade auch für Demenzbetroffene zu führen.

Die Variante «selber realisieren» benötigt konzeptuell von Beginn an eine gute fachliche Begleitung, da die Organisation, die Mitarbeitenden und die Bewohnenden Erfahrungen mit der neuen Situation machen müssen und eine neue Organisationseinheit integrieren müssen. Ein Coaching im Sinne einer Projektleitung mit Führungs- und Organisationsaufgaben für das Kleeblatt ist unbedingt zu empfehlen, auch, damit das Kader des AZW seine Reorganisationsaufgaben gut weiterführen und abschliessen kann..

Die Verfasser dieses Berichts haben im Januar aus pragmatischen Gründen von der Lösung «selber realisieren» abgeraten. Die heute abweichende Meinung wird jedoch in diesem Bericht ausführlich reflektiert und hat eindeutig verbesserte betriebswirtschaftliche Bedingungen gegenüber den Einschätzungen vom Januar 2024 zum Hintergrund. Die früheren Belastungen des Personals vom AZ Weierbach durch die Unsicherheiten der letzten Jahre sind allerdings nicht zu unterschätzen.

Empfehlung

Auf dem Hintergrund dieses Berichts empfehlen wir die Ausarbeitung und Einsetzung einer Variante des ursprünglichen SaR-Vorschlags, welche Projektleitungscharakter hat und organisatorisch leichter zu realisieren ist. In dieser Variante kann modellhaft von folgenden Aufgaben ausgegangen werden:

- Eine Geschäfts- und Projektleitungsfunktion im Anstellungsverhältnis führt das Personal Kleeblatt zusammen mit der dortigen Pflegebereichsleitung
- Alle Angestellten im Kleeblatt bleiben vom AZW angestellt
- Die Bewohnendenverträge verbleiben ebenfalls beim AZW
- Das AZW entwickelt gemeinsam mit der Projektleitung das Betriebskonzept und erlangt die Betriebsbewilligung für das Kleeblatt beim Kanton.
- Die Projektleitung führt im Bewohnendenmanagement eine Spartenrechnung für die Wohngruppe Kleeblatt auf dem Hintergrund vereinbarter betriebswirtschaftlicher Ziele. Im Rahmen der Spartenrechnung wird auch eine separierte Kostenrechnung geführt.
- Leistungen der Hotellerie und der Hauswirtschaft sowie Haustechnik werden vom AZW gegenüber dem Kleeblatt erbracht.

Die Aufgabe wird über eine zuvor vereinbarte Zeit an die Projektleitung übertragen.

Abklärungen mit Horst Ubrich von der SaR haben ergeben, dass diese Variante mit der SaR machbar wäre und zu geschätzten Kosten von Fr. 5500-5900 pro Monat führen würde (Bruttolohn). Diese müssten dann in die Spartenrechnung Riiburg/Kleeblatt eingerechnet werden.

Wir empfehlen diese Variante deshalb, weil sie das AZW bezogen auf seine Reorganisationsaufgaben vom Projekt entlastet, die Verantwortung für das Kleeblatt aber beim AZW belässt, gleichzeitig die Pflegewohngruppe in öffentlicher Hand belässt und den geäusserten Volkswillen von 2022 aufnimmt. Sie stellt eine valable zweite Lösung neben der Übertragung des Mietvertrags dar. Da eine Projektleitung angestellt würde und keine Gelder zwischen Organisationen fliessen, entfällt unseres Erachtens eine mögliche Ausschreibungsproblematik. Wir schlagen deshalb die Berücksichtigung in der weiteren Planung vor.

7. Schluss

Wir danken der BAPF und dem Gemeinderat Eglisau für die Auftragserteilung und sind zu weiteren Auskünften jederzeit bereit. Wir danken ausserdem Herrn Ubrich von der SaR und Herrn Götschi von 3K-Beratungen für ihre bereitwillige Unterstützung bei der Erstellung dieses Berichtes sowie die vorangegangene Machbarkeitsstudie.

Lenzburg, 04.07.2024/DB/MB

Anhänge

- Anhang 1: Spartenrechnung Detail Haupthaus und Riiburg 2024, Spartenrechnung Detail Haupthaus bei optimierter BESA-Auslastung
- Anhang 2: Erfolgsrechnung nach Spartenrechnung Riiburg und SaR

Anhang 1a Spartenrechnung Haupthaus AZW, aktuelle BESA-Struktur

Belegungskennzahlen				Worse Case	Base Case	Best Case
Bewohnerplätze				48	48	48
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				15'768	16'644	17'520
Pflegekosten				CHF 2'156'011	CHF 2'275'790	CHF 2'395'568
Betreuungskosten		50.00 CHF		CHF 788'400	CHF 832'200	CHF 876'000
Pensionskosten a) Standard	34	162.00 CHF		CHF 1'809'378	CHF 1'909'899	CHF 2'010'420
Pensionskosten b) Komfort (median)	14	184.00 CHF		CHF 846'216	CHF 893'228	CHF 940'240
Einnahmeverlust aufgrund Wohnort Eglisau	20	-20.00 CHF		-131'400	-138'700	-146'000
Ertrag Total				CHF 5'468'605	CHF 5'772'417	CHF 6'076'228
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand						
Löhne				CHF 3'661'120	CHF 3'661'120	CHF 3'661'120
Erstattung von Lohn				-CHF 11'200	-CHF 11'200	-CHF 11'200
Übrige Zulagen				CHF 149'920	CHF 149'920	CHF 149'920
AG-Beiträge AHV, IV, EO, ALV				CHF 244'720	CHF 244'720	CHF 244'720
AG-Beiträge an Pensionskassen				CHF 412'240	CHF 412'240	CHF 412'240
AG-Beiträge an Unfall- und Personal-Haftpflichtversicherungen				CHF 29'680	CHF 29'680	CHF 29'680
AG-Beiträge an Familienausgleichskasse				CHF 41'200	CHF 41'200	CHF 41'200
AG-Beiträge an Krankentagegeldversicherungen				CHF 130'960	CHF 130'960	CHF 130'960
Aus- und Weiterbildung des Personals				CHF 30'000	CHF 30'000	CHF 30'000
Personalwerbung				CHF 8'640	CHF 8'640	CHF 8'640
Übriger Personalaufwand				CHF 15'600	CHF 15'600	CHF 15'600
Total				CHF 4'712'880	CHF 4'712'880	CHF 4'712'880
Sachaufwand						
Büromaterial				CHF 13'600	CHF 13'600	CHF 13'600
Betriebs-/Verbrauchsmaterial				CHF 51'200	CHF 51'200	CHF 51'200
Betriebs-/Verbrauchsmaterial Dekoration				CHF 12'000	CHF 12'000	CHF 12'000
Drucksachen, Publikationen				CHF 1'840	CHF 1'840	CHF 1'840
Fachliteratur, Zeitschriften				CHF 5'200	CHF 5'200	CHF 5'200
Lebensmittel				CHF 248'000	CHF 248'000	CHF 248'000
Medizinisches Material				CHF 51'360	CHF 51'360	CHF 51'360
Anschaffung Apparate, Maschinen etc.				CHF 10'000	CHF 10'000	CHF 10'000
Anschaffung Büromöbel und Geräte				CHF 1'680	CHF 1'680	CHF 1'680
Anschaffung Kleider				CHF 13'440	CHF 13'440	CHF 13'440
Anschaffung Hardware				CHF 22'160	CHF 22'160	CHF 22'160
Anschaffung medizinische Geräte				CHF 4'320	CHF 4'320	CHF 4'320
Anschaffung immaterielle Anlagen				CHF 36'480	CHF 36'480	CHF 36'480
Anschaffung übrige nicht aktivierbare Anlagen				CHF 6'640	CHF 6'640	CHF 6'640
Ver- und Entsorgung Liegenschaften				CHF 105'840	CHF 105'840	CHF 105'840
Dienstleistungen Dritter				CHF 237'816	CHF 237'816	CHF 237'816
Dienstleistungen Dritter, Temporärpersonal				CHF 40'000	CHF 40'000	CHF 40'000
Honorar externe Berater, Gutachter, Fachexperten				CHF 19'840	CHF 19'840	CHF 19'840
Informatik-Nutzungsaufwand				CHF 7'600	CHF 7'600	CHF 7'600
Sachversicherungsprämien				CHF 10'080	CHF 10'080	CHF 10'080
Steuern und Abgaben				CHF 4'880	CHF 4'880	CHF 4'880
Unterhalt Hochbauten, Gebäude				CHF 56'880	CHF 56'880	CHF 56'880
Unterhalt Büromöbel und -geräte				CHF 0	CHF 0	CHF 0
Unterhalt Apparate, Maschinen etc.				CHF 16'960	CHF 16'960	CHF 16'960
Informatik-Unterhalt (Hardware)				CHF 11'840	CHF 11'840	CHF 11'840
Unterhalt medizinische Geräte und Instrumente				CHF 6'400	CHF 6'400	CHF 6'400
Unterhalt immaterielle Anlagen				CHF 2'080	CHF 2'080	CHF 2'080
Unterhalt übrige mobile Anlagen				CHF 2'000	CHF 2'000	CHF 2'000
Miete und Pacht Liegenschaften (Kleeblatt)						
Mieten, Benutzungskosten Mobilien				CHF 4'720	CHF 4'720	CHF 4'720
Reisekosten und Spesen				CHF 480	CHF 480	CHF 480
Abgeltung von Rechten				CHF 2'480	CHF 2'480	CHF 2'480
Übriger Betriebsaufwand				CHF 1'360	CHF 1'360	CHF 1'360
Beiträge an private Organisationen				CHF 400	CHF 400	CHF 400
Interne Verrechnung von Dienstleistungen				CHF 72'320	CHF 72'320	CHF 72'320
Verrechnung von Betriebs- und Verwaltungskosten				CHF 51'920	CHF 51'920	CHF 51'920
Total				CHF 1'009'576	CHF 1'009'576	CHF 1'009'576
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 5'722'456	CHF 5'722'456	CHF 5'722'456
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				-CHF 253'851	CHF 49'961	CHF 353'772
Abschreibungen Hochbauten				CHF 239'200	CHF 239'200	CHF 239'200
Abschreibungen Mobilien				CHF 112'800	CHF 112'800	CHF 112'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				-CHF 493'051	-CHF 189'239	CHF 114'572
Kalkulatorischer Zins				CHF 31'680	CHF 31'680	CHF 31'680
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				-CHF 524'731	-CHF 220'919	CHF 82'892

Anhang 1b Spartenrechnung Riiburg

Belegungskennzahlen				Worse Case	Base Case	Best Case
Bewohnerplätze				10	10	10
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				3'285	3'468	3'650
Pflegekosten				CHF 1'098'685	CHF 1'159'723	CHF 1'220'761
Betreuungskosten		55.00 CHF		CHF 180'675	CHF 190'713	CHF 200'750
Pensionskosten		166.00 CHF		CHF 545'310	CHF 575'605	CHF 605'900
Minusertrag aufgrund Wohnort Eglisau	3	-20		-19'710	-20'805	-21'900
Ertrag Total				CHF 1'804'960	CHF 1'905'235	CHF 2'005'511
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand						
Löhne				CHF 915'280	CHF 915'280	CHF 915'280
Erstattung von Lohn				-CHF 2'800	-CHF 2'800	-CHF 2'800
Übrige Zulagen				CHF 37'480	CHF 37'480	CHF 37'480
AG-Beiträge AHV, IV, EO, ALV				CHF 61'180	CHF 61'180	CHF 61'180
AG-Beiträge an Pensionskassen				CHF 103'060	CHF 103'060	CHF 103'060
AG-Beiträge an Unfall- und Personal-Haftpflichtversicherungen				CHF 7'420	CHF 7'420	CHF 7'420
AG-Beiträge an Familienausgleichskasse				CHF 10'300	CHF 10'300	CHF 10'300
AG-Beiträge an Krankentagegeldversicherungen				CHF 32'740	CHF 32'740	CHF 32'740
Aus- und Weiterbildung des Personals				CHF 7'500	CHF 7'500	CHF 7'500
Personalwerbung				CHF 2'160	CHF 2'160	CHF 2'160
Übriger Personalaufwand				CHF 3'900	CHF 3'900	CHF 3'900
Total				CHF 1'178'220	CHF 1'178'220	CHF 1'178'220
Sachaufwand						
Büromaterial				CHF 3'400	CHF 3'400	CHF 3'400
Betriebs-/Verbrauchsmaterial				CHF 12'800	CHF 12'800	CHF 12'800
Betriebs-/Verbrauchsmaterial Dekoration				CHF 3'000	CHF 3'000	CHF 3'000
Drucksachen, Publikationen				CHF 460	CHF 460	CHF 460
Fachliteratur, Zeitschriften				CHF 1'300	CHF 1'300	CHF 1'300
Lebensmittel				CHF 62'000	CHF 62'000	CHF 62'000
Medizinisches Material				CHF 12'840	CHF 12'840	CHF 12'840
Anschaffung Apparate, Maschinen etc.				CHF 2'500	CHF 2'500	CHF 2'500
Anschaffung Büromöbel und Geräte				CHF 420	CHF 420	CHF 420
Anschaffung Kleider				CHF 3'360	CHF 3'360	CHF 3'360
Anschaffung Hardware				CHF 5'540	CHF 5'540	CHF 5'540
Anschaffung medizinische Geräte				CHF 1'080	CHF 1'080	CHF 1'080
Anschaffung immaterielle Anlagen				CHF 9'120	CHF 9'120	CHF 9'120
Anschaffung übrige nicht aktivierbare Anlagen				CHF 1'660	CHF 1'660	CHF 1'660
Ver- und Entsorgung Liegenschaften				CHF 26'460	CHF 26'460	CHF 26'460
Dienstleistungen Dritter				CHF 59'454	CHF 59'454	CHF 59'454
Dienstleistungen Dritter, Temporärpersonal				CHF 10'000	CHF 10'000	CHF 10'000
Honorar externe Berater, Gutachter, Fachexperten				CHF 4'960	CHF 4'960	CHF 4'960
Informatik-Nutzungsaufwand				CHF 1'900	CHF 1'900	CHF 1'900
Sachversicherungsprämien				CHF 2'520	CHF 2'520	CHF 2'520
Steuern und Abgaben				CHF 1'220	CHF 1'220	CHF 1'220
Unterhalt Hochbauten, Gebäude				CHF 14'220	CHF 14'220	CHF 14'220
Unterhalt Büromöbel und -geräte				CHF 0	CHF 0	CHF 0
Unterhalt Apparate, Maschinen etc.				CHF 4'240	CHF 4'240	CHF 4'240
Informatik-Unterhalt (Hardware)				CHF 2'960	CHF 2'960	CHF 2'960
Unterhalt medizinische Geräte und Instrumente				CHF 1'600	CHF 1'600	CHF 1'600
Unterhalt immaterielle Anlagen				CHF 520	CHF 520	CHF 520
Unterhalt übrige mobile Anlagen				CHF 500	CHF 500	CHF 500
Miete und Pacht Liegenschaften (Kleeblatt)				CHF 222'000	CHF 222'000	CHF 222'000
Mieten, Benutzungskosten Mobilien				CHF 1'180	CHF 1'180	CHF 1'180
Reisekosten und Spesen				CHF 120	CHF 120	CHF 120
Abgeltung von Rechten				CHF 620	CHF 620	CHF 620
Übriger Betriebsaufwand				CHF 340	CHF 340	CHF 340
Beiträge an private Organisationen				CHF 100	CHF 100	CHF 100
Interne Verrechnung von Dienstleistungen				CHF 18'080	CHF 18'080	CHF 18'080
Verrechnung von Betriebs- und Verwaltungskosten				CHF 12'980	CHF 12'980	CHF 12'980
Total				CHF 505'454	CHF 505'454	CHF 505'454
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 1'683'674	CHF 1'683'674	CHF 1'683'674
EBITDA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				CHF 121'286	CHF 221'561	CHF 321'837
Abschreibungen Hochbauten				CHF 59'800	CHF 59'800	CHF 59'800
Abschreibungen Mobilien				CHF 28'200	CHF 28'200	CHF 28'200
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				CHF 61'486	CHF 161'761	CHF 262'037
Kalkulatorischer Zins				CHF 7'920	CHF 7'920	CHF 7'920
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				CHF 53'566	CHF 153'841	CHF 254'117

Vergleichende Analyse zum Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt, Eglisau

Autoren: David Baer, Michael Buik

Anhang 1c Haupthaus mit angepasster BESA-Struktur

				Worse Case	Base Case	Best Case
Belegungskennzahlen						
Bewohnerplätze				48	48	48
Belegung (%)				0.90	0.95	1.00
Verrechenbare Tage / Jahr				329	347	365
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten				15'768	16'644	17'520
Pflegekosten				CHF 2'541'949	CHF 2'683'169	CHF 2'824'388
Betreuungskosten		50.00 CHF		CHF 788'400	CHF 832'200	CHF 876'000
Pensionstaxen a) Standard	34	162.00 CHF		CHF 1'809'378	CHF 1'909'899	CHF 2'010'420
Pensionstaxen b) Komfort (median)	14	184.00 CHF		CHF 846'216	CHF 893'228	CHF 940'240
Einnahmeverlust aufgrund Wohnort Eglisau	20	-20.00 CHF		-131'400	-138'700	-146'000
Ertrag Total				CHF 5'854'543	CHF 6'179'796	CHF 6'505'048
Aufwand				Budget 24		
Personalaufwand						
Löhne				CHF 3'661'120	CHF 3'661'120	CHF 3'661'120
Erstattung von Lohn				-CHF 11'200	-CHF 11'200	-CHF 11'200
Übrige Zulagen				CHF 149'920	CHF 149'920	CHF 149'920
AG-Beiträge AHV, IV, EO, ALV				CHF 244'720	CHF 244'720	CHF 244'720
AG-Beiträge an Pensionskassen				CHF 412'240	CHF 412'240	CHF 412'240
AG-Beiträge an Unfall- und Personal-Haftpflichtversicherungen				CHF 29'680	CHF 29'680	CHF 29'680
AG-Beiträge an Familienausgleichskasse				CHF 41'200	CHF 41'200	CHF 41'200
AG-Beiträge an Krankentagegeldversicherungen				CHF 130'960	CHF 130'960	CHF 130'960
Aus- und Weiterbildung des Personals				CHF 30'000	CHF 30'000	CHF 30'000
Personalwerbung				CHF 8'640	CHF 8'640	CHF 8'640
Übriger Personalaufwand				CHF 15'600	CHF 15'600	CHF 15'600
Total				CHF 4'712'880	CHF 4'712'880	CHF 4'712'880
Sachaufwand						
Büromaterial				CHF 13'600	CHF 13'600	CHF 13'600
Betriebs-/Verbrauchsmaterial				CHF 51'200	CHF 51'200	CHF 51'200
Betriebs-/Verbrauchsmaterial Dekoration				CHF 12'000	CHF 12'000	CHF 12'000
Drucksachen, Publikationen				CHF 1'840	CHF 1'840	CHF 1'840
Fachliteratur, Zeitschriften				CHF 5'200	CHF 5'200	CHF 5'200
Lebensmittel				CHF 248'000	CHF 248'000	CHF 248'000
Medizinisches Material				CHF 51'360	CHF 51'360	CHF 51'360
Anschaffung Apparate, Maschinen etc.				CHF 10'000	CHF 10'000	CHF 10'000
Anschaffung Büromöbel und Geräte				CHF 1'680	CHF 1'680	CHF 1'680
Anschaffung Kleider				CHF 13'440	CHF 13'440	CHF 13'440
Anschaffung Hardware				CHF 22'160	CHF 22'160	CHF 22'160
Anschaffung medizinische Geräte				CHF 4'320	CHF 4'320	CHF 4'320
Anschaffung immaterielle Anlagen				CHF 36'480	CHF 36'480	CHF 36'480
Anschaffung übrige nicht aktivierbare Anlagen				CHF 6'640	CHF 6'640	CHF 6'640
Ver- und Entsorgung Liegenschaften				CHF 105'840	CHF 105'840	CHF 105'840
Dienstleistungen Dritter				CHF 237'816	CHF 237'816	CHF 237'816
Dienstleistungen Dritter, Temporärpersonal				CHF 40'000	CHF 40'000	CHF 40'000
Honorar externe Berater, Gutachter, Fachexperten				CHF 19'840	CHF 19'840	CHF 19'840
Informatik-Nutzungsaufwand				CHF 7'600	CHF 7'600	CHF 7'600
Sachversicherungsprämien				CHF 10'080	CHF 10'080	CHF 10'080
Steuern und Abgaben				CHF 4'880	CHF 4'880	CHF 4'880
Unterhalt Hochbauten, Gebäude				CHF 56'880	CHF 56'880	CHF 56'880
Unterhalt Büromöbel und -geräte				CHF 0	CHF 0	CHF 0
Unterhalt Apparate, Maschinen etc.				CHF 16'960	CHF 16'960	CHF 16'960
Informatik-Unterhalt (Hardware)				CHF 11'840	CHF 11'840	CHF 11'840
Unterhalt medizinische Geräte und Instrumente				CHF 6'400	CHF 6'400	CHF 6'400
Unterhalt immaterielle Anlagen				CHF 2'080	CHF 2'080	CHF 2'080
Unterhalt übrige mobile Anlagen				CHF 2'000	CHF 2'000	CHF 2'000
Miete und Pacht Liegenschaften (Kleeblatt)						
Mieten, Benutzungskosten Mobilien				CHF 4'720	CHF 4'720	CHF 4'720
Reisekosten und Spesen				CHF 480	CHF 480	CHF 480
Abgeltung von Rechten				CHF 2'480	CHF 2'480	CHF 2'480
Übriger Betriebsaufwand				CHF 1'360	CHF 1'360	CHF 1'360
Beiträge an private Organisationen				CHF 400	CHF 400	CHF 400
Interne Verrechnung von Dienstleistungen				CHF 72'320	CHF 72'320	CHF 72'320
Verrechnung von Betriebs- und Verwaltungskosten				CHF 51'920	CHF 51'920	CHF 51'920
Total				CHF 1'009'576	CHF 1'009'576	CHF 1'009'576
Betrieblicher Aufwand Total				CHF 5'722'456	CHF 5'722'456	CHF 5'722'456
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)				CHF 132'087	CHF 457'340	CHF 782'592
Abschreibungen Hochbauten				CHF 239'200	CHF 239'200	CHF 239'200
Abschreibungen Mobilien				CHF 112'800	CHF 112'800	CHF 112'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)				-CHF 219'913	CHF 105'340	CHF 430'592
Kalkulatorischer Zins				CHF 31'680	CHF 31'680	CHF 31'680
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)				-CHF 251'593	CHF 73'660	CHF 398'912

Vergleichende Analyse zum Betrieb der Pflegewohngruppe Kleeblatt, Eglisau

Autoren: David Baer, Michael Buik

Anhang 2 Erfolgsrechnung nach Spartenrechnung Riiburg für Kleeblatt

Pflgewohngruppe Kleeblatt, Vergleich Spartenrechnungen SaR/AZW								
vitalba: Spartenrechnung Riiburg 2024; SaR: Modellrechnung Szenario 3, Anhang Angebot			vitalba		SaR			
Bewohnerplätze			14		14			
durchschnittliche BESA-Einstufung, harmonisiertes Modell			8.0		8.0			
Belegung (%)			1.00		1.00			
maximal verrechenbare Tage / Jahr			5'110		5'110			
Fallmodell	Stufe	vitalba Fälle	Riiburg/SaR BESA-Summe	SaR Fälle	SaR BESA-Summe	BESA-Tarif	Rhyburg/Kleeblatt Fallertrag / Tag	SaR Fallertrag / Tag
vitalba: Aktuelle Belegung (Mai 2024), errechnet 14 Plätze	0					CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
SaR: BESA-Modell Szenario 3, errechnet 14 Plätze	1					CHF 16.85	CHF 0.00	CHF 0.00
	2					CHF 48.95	CHF 0.00	CHF 0.00
	3					CHF 81.00	CHF 0.00	CHF 0.00
	4					CHF 113.10	CHF 0.00	CHF 0.00
	5	1.30	6.5	1.30	6.5	CHF 145.15	CHF 188.70	CHF 188.70
	6	2.10	12.6	2.10	12.6	CHF 177.25	CHF 372.23	CHF 372.23
	7	3.80	26.6	3.80	26.6	CHF 209.35	CHF 795.53	CHF 795.53
	8	2.10	16.8	2.10	16.8	CHF 241.40	CHF 506.94	CHF 506.94
	9	0.90	8.1	0.90	8.1	CHF 273.50	CHF 246.15	CHF 246.15
	10	0.80	8.0	0.80	8.0	CHF 305.60	CHF 244.48	CHF 244.48
	11	2.00	22.0	2.00	22.0	CHF 337.65	CHF 675.30	CHF 675.30
	12	1.00	12.0	1	12.0	CHF 369.75	CHF 369.75	CHF 369.75
Summen		14.00	112.6	14.00	112.6		CHF 3'399.07	CHF 3'399.07
Durchschnittliche Einstufung			8.0		8.0			
							Rg nach Riiburg	Rg nach SaR
Belegungskennzahlen							14	14
Bewohnerplätze							0.95	0.95
Modell-Belegung (%)							347	347
Verrechenbare Tage / Jahr							4'855	4'855
Verrechenbare Tag / Jahr / Klienten							CHF 1'178'628	CHF 1'178'628
Pflgetaxen							CHF 266'998	CHF 266'998
Betreuungstaxen							CHF 805'847	CHF 805'847
Pensionstaxen							-CHF 20'805	-CHF 20'805
Minusertrag aufgrund Wohnort Eglisau							CHF 2'230'667	CHF 2'230'667
Ertrag Total							nach Budget 24 AZW	Modell SaR
Aufwand								
Personalaufwand								
Löhne							CHF 1'164'902	CHF 1'098'239
Erstattung von Lohn							-CHF 3'564	
Übrige Zulagen							CHF 47'702	
AG-Beiträge AHV, IV, EO, ALV							CHF 77'865	
AG-Beiträge an Pensionskassen							CHF 131'167	
AG-Beiträge an Unfall- und Personal-Haftpflichtversicherungen							CHF 9'444	
AG-Beiträge an Familienausgleichskasse							CHF 13'109	CHF 192'400
AG-Beiträge an Krankentagegeldversicherungen							CHF 41'669	
Aus- und Weiterbildung des Personals							CHF 9'545	
Personalwerbung							CHF 2'749	
Übriger Personalaufwand							CHF 4'964	CHF 18'000
Total							CHF 1'499'553	CHF 1'308'639
Büromaterial							CHF 4'327	
Betriebs-/Verbrauchsmaterial							CHF 16'291	
Betriebs-/Verbrauchsmaterial Dekoration							CHF 3'818	
Drucksachen, Publikationen							CHF 585	
Fachliteratur, Zeitschriften							CHF 1'655	
Lebensmittel							CHF 78'909	
Medizinisches Material							CHF 16'342	
Anschaffung Apparate, Maschinen etc.							CHF 3'182	CHF 250'800
Anschaffung Büromöbel und Geräte							CHF 535	
Anschaffung Kleider							CHF 4'276	
Anschaffung Hardware							CHF 7'051	
Anschaffung medizinische Geräte							CHF 1'375	
Anschaffung immaterielle Anlagen							CHF 11'607	
Anschaffung übrige nicht aktivierbare Anlagen							CHF 2'113	
Ver- und Entsorgung Liegenschaften							CHF 33'676	
Dienstleistungen Dritter							CHF 75'669	
Dienstleistungen Dritter, Temporärpersonal							CHF 12'727	
Honorar externe Berater, Gutachter, Fachexperten							CHF 6'313	
Informatik-Nutzungsaufwand							CHF 2'418	CHF 99'600
Sachversicherungsprämien							CHF 3'207	
Steuern und Abgaben							CHF 1'553	
Unterhalt Hochbauten, Gebäude							CHF 18'098	
Unterhalt Büromöbel und -geräte							CHF 0	
Unterhalt Apparate, Maschinen etc.							CHF 5'396	
Informatik-Unterhalt (Hardware)							CHF 3'767	
Unterhalt medizinische Geräte und Instrumente							CHF 2'036	
Unterhalt immaterielle Anlagen							CHF 662	
Unterhalt übrige mobile Anlagen							CHF 636	
Miete und Pacht Liegenschaften (Kleeblatt!)							CHF 222'000	CHF 222'000
Mieten, Benutzungskosten Mobilien							CHF 1'502	
Reisekosten und Spesen							CHF 153	
Abgeltung von Rechten							CHF 789	
Übriger Betriebsaufwand							CHF 433	
Beiträge an private Organisationen							CHF 127	
Interne Verrechnung von Dienstleistungen							CHF 23'011	CHF 23'011
Verrechnung von Betriebs- und Verwaltungskosten							CHF 16'520	CHF 16'520
Sachaufwand Total							CHF 582'760	CHF 611'931
Gesamtaufwand							CHF 2'082'312	CHF 1'920'570
EBITA (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern / Abschreibungen)							CHF 148'355	CHF 310'097
Abschreibungen Mobilien Anschaffungen 600000, 8 Jahre)							CHF 75'000	CHF 75'000
Abschreibungen Hochbauten							CHF 56'800	CHF 56'800
EBIT (Betriebsergebnis vor Zinsen / Steuern)							CHF 16'555	CHF 178'297
kalkulatorischer Zins							CHF 9'000	CHF 9'000
EBT (Betriebsergebnis vor Steuern)							CHF 7'555	CHF 169'297