

*Mag. Dieter Welbich
Wirtschaftsprüfer & Steuerberater
Unternehmensberater*

*Baldinger & Partner Unternehmens- und Steuerberatungsgesellschaft mbH
1180 Wien, Ferrogasse 35, Tel. 470 07 60, d.welbich@bup.at*

Budgetverantwortung und Haftung für das Pflegemanagement

1. Dezember 2017

- I. Vorbemerkungen**
- II. Budgetierung**
- III. Haftungsfragen**
- IV. Diskussionsrunde**

1. **Ziel des Vortrags:** leicht verständliche Zusammenfassung der wichtigsten Themenfelder zur Budgeterstellung und zu Haftungsfragen, die eine anschließende Diskussion ermöglicht
2. **Anmerkung:** es wird von der Anwesenheit von Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen ausgegangen

1. Praktischer Beispielsfall

- Präsentation eines normalisierten Praxisfalls als „Musterbudget“ – siehe gesonderte Excel-Datei
- Es handelt sich dabei um ein mittelgroßes Pflegeheim mit rund 100 Zimmern

2. Definition Budget und Budgetierung

- Darstellung künftiger Erträge und Aufwendungen (zumeist des Folgejahres) unter Zuhilfenahme der Gliederung einer Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)
- Im Zuge des Budgetierungsprozesses werden die künftigen Erträge und Aufwendungen bestmöglich berechnet oder geschätzt
- In gut organisierten Betrieben wird diese Darstellung zu einer integrierten Planungsrechnung erweitert, die neben der Plan-G&V auch eine Planbilanz und Plan-Cash-Flow-Rechnung umfasst

→ Datenbasis?

Buchhaltung, Lohnverrechnung, Anlagenbuchhaltung, Verträge mit Lieferanten

Problemfelder:

- Fehlende Optimierungsmöglichkeiten auf der Einnahmenseite
- Personalkostenblock repräsentiert zwischen 70 und 80 % der Einnahmen
- Probleme bei der Suche nach qualifiziertem Personal
- Budgetbeschränkungen

Verfahrensaspekte:

- Spannungsfeld von Top-Down-Vorgaben und Bottom-Up-Notwendigkeiten
- Notwendige Eigenschaften, um in diesem Spannungsfeld bestehen zu können, sind Fachwissen, kommunikative Fähigkeiten und Standhaftigkeit
- Abweichungsanalyse als notwendiges und sinnvolles Instrument einer konstruktiven Diskussionsführung

3. Gesetzliche Regelungen

- § 26 des GuKG zählt zu den Leitungsaufgaben die Führung und den Einsatz des Personals im Pflegebereich und die Organisation der Sachmittel und die Überwachung des Sachmitteleinsatzes
- Beispielsweise sieht die Anlage 2 zur OÖ Alten- und Pflegeheimverordnung den Fachbereich Organisation als siebenten Ausbildungsteil vor, in dem explizit das Thema „Pflegebudget“ angesprochen wird
- Die Budgetierung selbst ist ein Fachbereich der Betriebswirtschaftslehre, der keiner gesetzlichen Regelung unterliegt. Ein modernes Internes Kontrollsystem (IKS), welches im Bereich von Kapitalgesellschaften gesetzlich gefordert ist, wird aber ohne Budgeterstellung und nachfolgende Abweichungsanalyse nicht auskommen

4. Und warum das alles?

Budgetverantwortung besteht auf unterschiedlichen Ebenen (nicht nur auf Leitungsebene). Ein ordnungsgemäß erstelltes Budget, das auch verantwortlich umgesetzt wird, ist der beste Schutz vor dienstrechtlichen Konsequenzen und Haftungen

5. Konkrete Ansätze zur Budgeterstellung

a) Einnahmen

- Planung aller vorhandenen Betten auf Basis der voraussichtlichen Tarife der öffentlichen Hand und Privattarife unter Berücksichtigung eines bestmöglich abgeschätzten Aufteilungsverhältnisses zwischen den beiden Tarifen
- Die Auslastung ist individuell abzuschätzen und wird unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten vorsichtig geplant zwischen 90 und 95 % liegen
- Sonstige Einnahmen werden in aller Regel auf Basis der Erfahrungswerte der Vorperioden abgeschätzt und betreffen vor allem Weiterverrechnungen von Medikamenten, Kommunikationskosten und Verpflegungskosten, Mieterträge, Spenden etc.

b) Personalkosten

- Im ersten Schritt wird das Mengengerüst gemäß Besetzungsmodell festzustellen sein. In den mittleren und höheren Pflegestufen wird man 1-3 Heimbewohner pro Mitarbeiter vorzusehen haben. Lediglich in den niedrigen Pflegestufen entspannt sich dieses Verhältnis dann doch deutlich

- Auf dieser Basis ist sodann der Pflegepersonalbedarf (DGKS, PH, HH, AH, SB) festzustellen

Weitere Personalbedarfsfelder sind:

- MTD
 - Betriebspersonal (Reinigung, Wäscherei, Haustechnik)
 - Verwaltung (Sekretariat, Einkauf, Rechnungswesen etc.)
 - Küche
 - Pflegemanagement (PBL und PBM)
 - Geschäftsleitung
- Das Preisgerüst dafür stammt in aller Regel aus der Lohnverrechnung, wobei die voraussichtlichen Bezugserhöhungen abzuschätzen sind
 - Sonstige Kosten für Personalsuche, Fortbildungen, freiwillige Sozialaufwendungen etc. werden auf Basis von Budgetvorgaben oder Erfahrungswerten festgelegt
 - Rückstellungen und Invalidenausgleichstaxe können im Voraus berechnet und somit geplant werden
 - Personalausfälle durch Krankenstände etc. können durch entsprechende Überbelegungen oder Mehrstunden- und/oder Überstundenauszahlungen abgebildet werden

c) Sachaufwendungen

- Diese können teilweise auf Basis von Verträgen ziemlich exakt geplant werden (z.B. Miete, Versicherungen, Fremdleistungen etc.)
- Die übrigen Sachaufwendungen werden in aller Regel auf Basis der aktuellen Buchhaltungsdaten hochgerechnet
- Einen Spezialfall stellen die Abschreibungen und Instandhaltungen dar. Diese können üblicherweise nur durch Festlegung eines Investitionsbudgets (inkl. Nutzungsdauern) und in Abstimmung mit der Haustechnik geplant werden. Die Altabschreibungen können der Anlagenbuchhaltung entnommen werden.
- Die voraussichtlichen Finanzaufwendungen und –erträge hängen von der Finanzierungsstruktur ab und werden üblicherweise auf Basis von Veranlagungsvereinbarungen bzw. Tilgungsplänen ermittelt

Unvorhergesehenes sollte über kalkulatorische Wagnisse berücksichtigt werden!

1. Interne Verantwortlichkeiten

- Im Innenverhältnis besteht in aller Regel eine Verantwortung im Sinne der Einhaltung von genehmigten Budgets
- Abweichungen, die im Rahmen einer unterjährigen Abweichungsanalyse festgestellt werden, sollten rechtzeitig kommuniziert werden
- Eine nachhaltige Nichterfüllung wird normal aber nicht in einer Haftung münden, sondern eher dienstrechtliche Konsequenzen haben
- Sollte der Pflegeeinrichtung allerdings ein Schaden entstehen, können sich auch Haftungsfragen anschließen
- Die rechtliche Basis dafür ist das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz (DHG). Bei Vorsatz besteht die volle Haftung. Im Falle der Fahrlässigkeit wird der Schaden in aller Regel richterlich mehr (leichte Fahrlässigkeit) oder weniger (grobe Fahrlässigkeit) gemäßigt. Nur im Falle einer entschuldbaren Fehlleistung besteht keine Haftung

2. Externe Verantwortlichkeiten

- § 105 des GuKG enthält einen Katalog von Verwaltungsstraftatbeständen, der im Falle der Beschäftigung von nicht befugten Personen oder sonstigen Verstößen gegen Anordnungen und Verbote zur Anwendung gelangt
- Sollte dadurch oder durch sonstige Pflichtverletzungen ein Schaden entstehen, sind gegenüber dem Geschädigten die Vorschriften über den zivilrechtlichen Schadenersatz nach ABGB anzuwenden
- Einlassungsfahrlässigkeit: diese stellt ein Sonderproblem dar, weil der Arbeitsdruck oder Budgetnöte häufig so groß sind, dass die Grenzen der eigenen Befugnisse häufig unbewusst überschritten oder verdrängt werden. Unbefugte Tätigkeiten sind jedenfalls zu unterlassen oder zu verweigern
- Im Falle der widerrechtlichen Betätigung werden in aller Regel der Zuwiderhandelnde und der Anordnende zur Rechenschaft gezogen
- Aber auch der Rechtsträger wird zur Verantwortung gezogen werden. Basis dafür ist das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz. Dieses gilt vor allem dann, wenn kein hinreichendes IKS zur Vermeidung solcher Fälle eingerichtet ist

- Eine weitere Basis zur Heranziehung des Rechtsträgers ist aber auch das Organisationsverschulden. Sollte es der Rechtsträger verabsäumt haben, die Einrichtung personell, technisch, organisatorisch und/oder finanziell ordnungsgemäß auszustatten und es damit den Mitarbeitern gar nicht möglich sein, ihre Pflichten zu erfüllen, dann wird sich der Rechtsträger der Haftung/Bestrafung nicht entziehen können.

Absicherungsmöglichkeiten:

- Versicherungen (Haftpflcht, D&O etc.) stellen eine Möglichkeit dar, wobei auch in diesem Fall Pflichtverletzungen üblicherweise für den Versicherer leistungsbefreiend wirken
- Schließlich können sich Mitarbeiter von ihrem Dienstgeber eine Schad- und Klagloserklärung geben lassen. Häufig übersteigen im Falle großer Haftungsfälle die dadurch ausgelösten Zahlungsverpflichtungen die finanziellen Möglichkeiten von Dienstnehmern bei Weitem

Hinweis

Vor allem - aber nicht nur aus verwaltungsstrafrechtlicher Sicht - ist anzuführen, dass die rechtswidrig handelnden Mitarbeiter auch direkt in Anspruch genommen werden können. Basis dafür ist vor allem bei Fachkräften deren berufsrechtliche Eigenverantwortlichkeit.

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!

Ihre Fragen