



st.gallen

Medienkonferenz Spitex St.Gallen AG: Finanzvorlage

St.Gallen, 25. Mai 2022



1. Rückblick
2. Ausgangslage
3. Erkenntnisse Analysebericht
4. Entwicklung Finanzen
5. Massnahmen des Verwaltungsrates
6. Massnahmen des Stadtrates
7. Würdigung
8. Fazit
9. Ihre Fragen

1. Rückblick Medienorientierung 22. Februar 2022

- Vorinformation über Unternehmensverlust der Spitex St.Gallen AG (SXSG AG) von CHF 1,74 Mio. (vor Revision) in der Rechnung des Langjahres 2020/21
- drohende Unterkapitalisierung aufgrund eines hälftigen Kapitalverlusts

Rollen der Stadt:

- Leistungsauftragsgeberin (und als solche Trägerin des vorbereitenden Projekts für eine Einheitsspitex)
- Hauptaktionärin

1. Rückblick Medienorientierung 22. Februar 2022

Angekündigte Massnahmen

- Auftrag für ordentliche Revision an die Revisionsgesellschaft (OBT) mit erweiterter Analyse
- Überbrückung, falls erforderlich, durch finanzielle Notmassnahmen, damit genügend Zeit zur Verfügung steht (Stadtratskompetenz)
- Rekapitalisierung zur Abwendung einer Überschuldung der SXSG AG in Parlamentskompetenz
- Details der Parlamentsvorlage werden nach Vorliegen des Berichts der OBT ausgearbeitet → Vorlage ans Parlament per Mitte 2022

2. Ausgangslage

Warum sind wir heute hier?

- Rechnung Langjahr 2020/21 der SXSG AG ist revidiert
- Analysebericht OBT liegt vor und wurde mit SXSG AG und Stadt besprochen
- Überbrückung durch finanzielle Notmassnahmen war nicht nötig
- Abwendung der drohenden Überschuldung und Rekapitalisierung der SXSG AG weiterhin nötig
- Parlamentsvorlage ist erarbeitet

3. Erkenntnisse Analysebericht

Übergang vom Projekt zum ordentlichen Betrieb

- Aufgrund Verzögerungen im vorgesehenen Zeitplan kam es zu Verschiebungen von Integrationsarbeiten in den neuen Betrieb hinein
- Unterschiedliche Konzeptionen bei der Übergabe zwischen Projektorganisation und neuen Verantwortlichen der SXSG AG

Wissensstand zum operativen Start

- Datenlücke: letzte betriebswirtschaftliche Daten der vier Spitexorganisationen aus dem Geschäftsjahr 2019, kein kontinuierliches Reporting aus den noch laufenden Betrieben

3. Erkenntnisse Analysebericht

IT-Strukturen

- Corona-bedingter Rückstand im Teilprojekt ICT: Vorarbeiten und Schulungen wegen Belastung des Personals hinter Zeitplan zurück
- Übergabe des Teilprojekts ICT an CEO der SXSG AG: diverse offene Punkte, die bis dahin noch nicht hatten gelöst werden können
- Abweichung vom Plan: direkter u. gleichzeitiger Umstieg auf neue Softwareversion und elektronische Planung für den Gesamtbetrieb
→ Mitarbeitende waren nicht vorbereitet
- Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden an den verschiedenen Standorten sehr heterogen und insgesamt auf tieferem Niveau als erwartet

3. Erkenntnisse Analysebericht

Finanz- und Rechnungswesen, Controlling

- Soll-/Ist-Abgleich zum operativen Start aufgrund Datenlücke nur bedingt möglich
- Produktivität: kein laufendes Monitoring in den bisherigen Vereinen, Kennzahl wurde nur auf Jahresbasis und im Nachhinein ermittelt
- Auslagerung des Rechnungswesens an externe Treuhandfirma
→ erst Ende Januar 2022 wieder in den Betrieb zurückgeholt
- Controlling musste neu aufgebaut werden
- Finanzverantwortliche verfügen über genügend Fachwissen

3. Erkenntnisse Analysebericht

Diskrepanz zwischen Budget und Rechnung 2021

- Budget 2021 im Herbst 2020 basierend auf 2019er-Daten erstellt
- Tiefere Erträge:
Unruhe beim Personal, nicht optimale Personaleinsatzpläne, mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Standorten, tiefe Produktivität
- Höherer Aufwand:
u.a. wegen grosser Fluktuation, Interimspersonal, Personalsuchkosten, Krankheitsabsenzen, Mehrkosten Interimsmanagement, ao Zeitaufwand des VR, Mehraufwand ICT

3. Erkenntnisse Analysebericht

Fazit OB

- Rahmenbedingungen für das erste Geschäftsjahr geprägt von schwierigen Ausgangssituationen und Entwicklungen, welche die Aufgabe des VR und der Geschäftsführung enorm erschwert haben
- VR hat Probleme erkannt und Weichen gestellt:
 - effizienteres Arbeiten ist nun möglich
 - höhere Produktivität wird zur Gesundung der Finanz- und Liquiditätslage beitragen
 - zusätzliche Kostensenkungsmassnahmen wirken unterstützend

4. Entwicklung Finanzen

Langjahr 2020/2021

Eigenkapital	CHF 3,3 Mio
Verlust 2021 (Verlustvortrag)	<u>CHF -1,8 Mio.</u>
Verbleibendes Eigenkapital	CHF 1,5 Mio.

Jahr 2022

Übertrag Eigenkapital	CHF 1,5 Mio.
Erwarteter Verlust 2022	<u>CHF -0,7 bis -1,1 Mio.</u>
Verbleibendes EK per 31.12.22	CHF 0,4 bis 0,8 Mio.

→ Risiken der Überschuldung und der Zahlungsunfähigkeit, bevor die Gewinnschwelle erreicht ist

4. Entwicklung Finanzen

Rollende Planung: Forecast 2022/2023 mit zwei Varianten

Gemeinsamkeiten:

- Rekrutierung 12,4 FTE im laufenden Jahr für Pflege und Betreuung
- Produktivität: grundsätzlich kontinuierliche Entwicklung

Realistisches Szenario:

- Spezif. Personalaufbau Kompetenzzentren im 2023: + 8,5 FTE
- Produktivität: bis Ende 2023 bei Zielwert 55%

Pessimistisches Szenario:

- Spezif. Personalaufbau Kompetenzzentren im 2023: + 4,5 FTE
- Einbruch durch 4. Corona-Welle: Produktivität Ende 2023 bei 50%

4. Entwicklung Finanzen

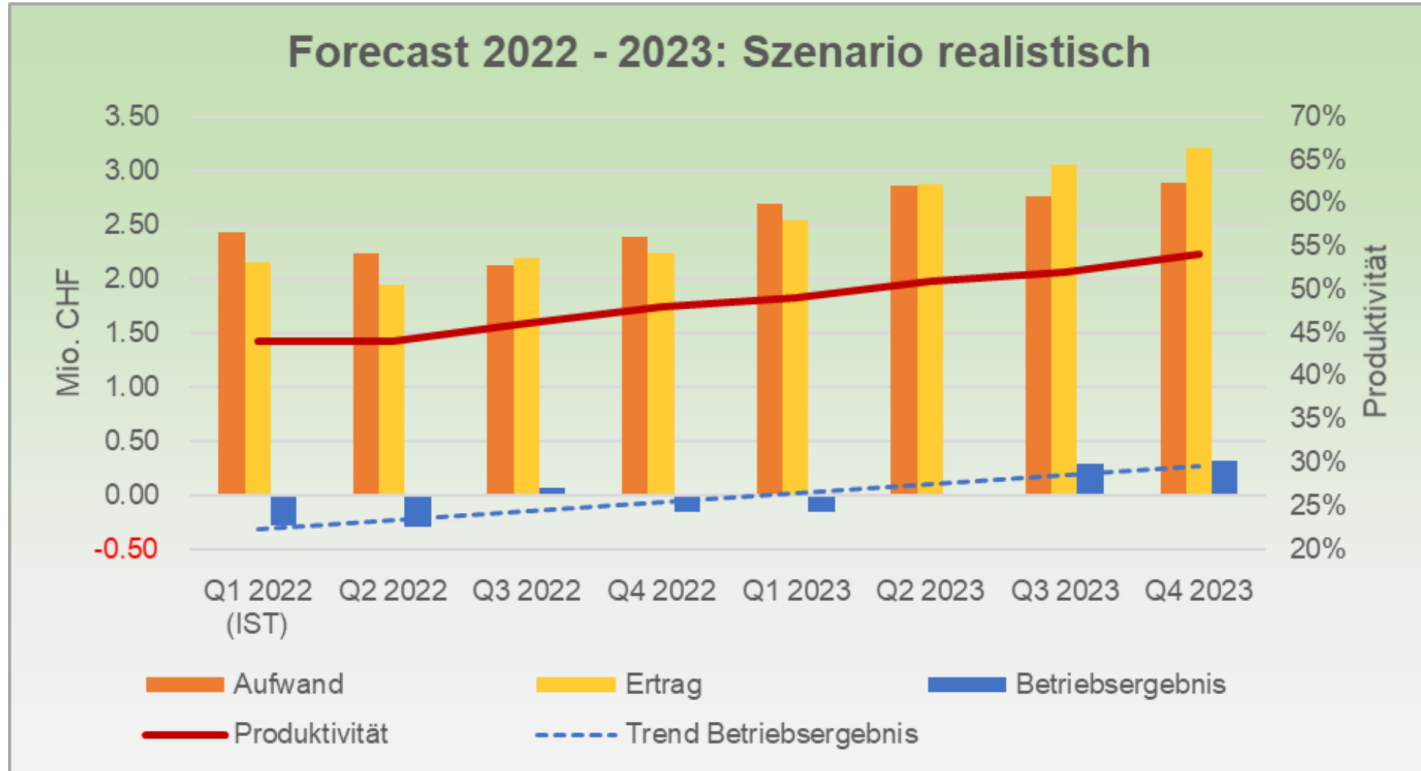


Abbildung 2: Rollende Planung 2022-23, Stand April 2022, Szenario realistisch

4. Entwicklung Finanzlage

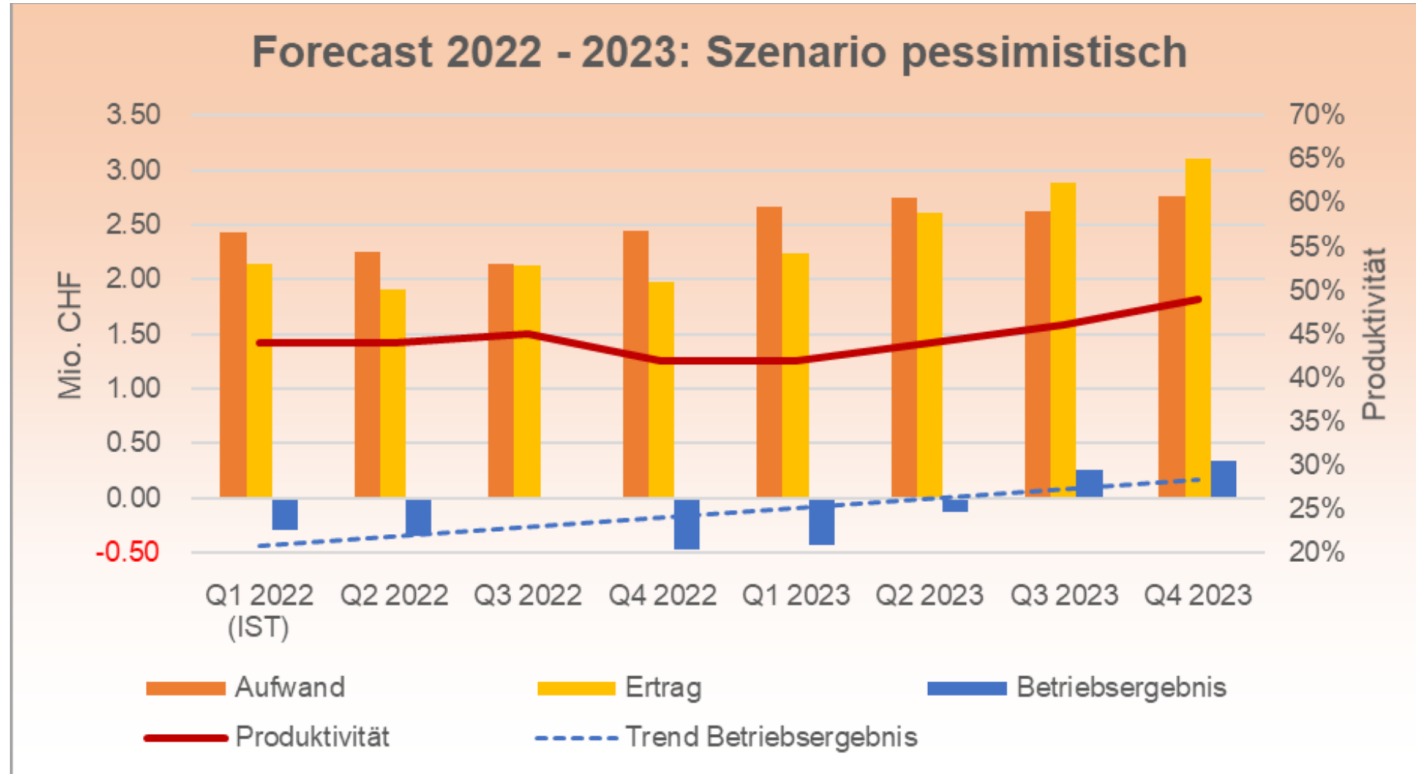


Abbildung 3: Rollende Planung 2022-23, Szenario pessimistisch

4. Entwicklung Finanzlage

Rollende Planung: Forecast 2022/2023 mit zwei Varianten

- Gewinnschwelle (Break Even) wird in beiden Varianten ungefähr Mitte 2023 erreicht
- Kumulierter Verlust in den ersten drei Betriebsjahren zwischen CHF 2,6 (realistisch) bis 3,5 Mio. (pessimistisch)

5. Massnahmen des Verwaltungsrates

Im Herbst 2021 beschlossene Sparmassnahmen

- Kurz- bis mittelfristig
 - Reduktion Temporär- und Springerpersonal durch Rekrutierung Stammpersonal
 - Insourcing ICT-Support
 - Insourcing Finanz- und Rechnungswesen
- Mittelfristig
 - Reduktion auf 2 Standorte nach Auslaufen des Mietvertrages Davidstrasse

5. Massnahmen des Verwaltungsrates

Massnahmen zur Steigerung der Produktivität

- Permanentes Monitoring
- Sensibilisierung und Schulung der Teamleitungen
- Verbesserung der Einsatzplanung

5. Massnahmen des Verwaltungsrates

Massnahmen im Personalbereich

- Intensive Rekrutierungsbemühungen
- Verbesserte Informationen an das Personal
- Einbezug der Mitarbeitenden in Prozessoptimierungen
- Überarbeitung des Skill-und-Grade-Mix im Sinne eines bestmöglich auf die Aufgaben abgestimmter Zusammensetzung der Belegschaft

5. Massnahmen des Verwaltungsrates

Organisation und Prozesse

- Zentralisierung der Disposition neu als Teil der Administration
- Geplant:
 - Bildung eines zentralen Abklärungsteams
 - Auf- und Ausbau Kompetenzzentren Psychiatrie
 - Auf- und Ausbau Kompetenzzentrum Palliative Care

6. Massnahmen des Stadtrates

Überprüfung der Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit

Begleitende Expertise von FIN

→ Verfeinerung und Intensivierung Reporting

Opting up

→ Beantragung einer neutralen externen Sicht
ordentliche statt eingeschränkte Revision (→ OBT)

Externes Gutachten

→ zusätzlicher Analysebericht der Revisionsstelle (OBT)

6. Massnahmen des Stadtrates

- Unterjährige Massnahmen bei der Subventionierung
→ Abgeltung eines Teils der ungedeckten Initialisierungskosten aus Restkrediten im Rahmen des Budgets 2021

- Städtischer Rekapitalisierungsbeitrag von CHF 3 Mio. beantragt
→ Wiederherstellung der Kapitalbasis der SXSG AG, aber keine Sanierung auf Vorrat

7. Würdigung

Übergangszeit

- Zu optimistisch kalkulierte Kapitalausstattung bei der Gründung
- Holpriger Übergang von der Projektorganisation zu den neuen Zuständigkeiten der SXSG AG
- Einbindung der bisherigen Vereine ins Projekt ist mehrheitlich gescheitert, die Qualitäten und das bestehende Know-how konnte praktisch nicht übernommen werden

7. Würdigung

- Zu viele Schritte auf einmal, zu kurze Vorbereitung und in der Folge zu tiefe Produktivität
- Controlling musste komplett neu aufgebaut werden
- Transformation hat zu Know-how- und Personalverlust geführt
- Gewählte Organisationsform (AG) nicht für Schwierigkeiten verantwortlich

8. Fazit

- Entscheid von 2017 für Einheitsorganisation nach wie vor richtig
- Nachhaltige organisationale Veränderungsprozesse brauchen Zeit
- Verantwortliche der SXSG AG hatten herausfordernden Start: Fehleinschätzungen sind passiert, Lehren wurden gezogen
- SXSG AG hat zeitnahes finanzielles Monitoring aufgebaut: Probleme können frühzeitig erkannt werden

8. Fazit

- SXSG AG verdient Vertrauen, Verantwortliche sind kompetent und engagiert, sie haben die Weichen richtig gestellt
- Sind in Umsetzung des politischen Willens geschaffenes Instrument für die Erfüllung des gesetzlichen Versorgungsauftrages
- Erreichtes sichern → Basis für gewünschten Angebotsausbau
- SXSG AG haben tragende Rolle bei der Umsetzung der Strategie Alter und Gesundheit 2030

9. Ihre Fragen

