

Maßnahmenkatalog KPMG

Einzelmaßnahmen Strukturen und Prozesse

Maßnahme 1

Entwicklung einer Geschäftsordnung

- Ausstattung des Nettoeregietriebs/der Führungskräfte mit einer den betrieblichen Erfordernissen angepassten, aktuellen Geschäfts- und Entscheidungsgrundlage.
- Differenzierung der Zuständigkeiten/Entscheidungsvorbehalte auf Ebene Träger, Dezernat, Fachbereich, NRB/Betriebsleitung und Einrichtungsleitungen.
- Bedarfsweise (Weiter-)Qualifizierung der Einrichtungsleitungen und Delegation wirtschaftlicher Verantwortung für den jeweiligen Standort.

Zeitpunkt: Nach Neuaufstellung der Aufbauorganisation im Betrieb

Maßnahme 2

Entwicklung einer adäquaten Aufbauorganisation

- Reorganisation der einzelnen als "Sachgebiete" geführten Einrichtungen zu einem "Gesamtunternehmen mit Einrichtungen und verschiedenen Geschäftsbereichen".
- Aufbau/Weiterentwicklung eines zentralen Dienstleistungs-/Kompetenzcenters, das alle Unterstützungsfunktionen koordiniert und effizient organisiert.

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung - kontinuierlich

Maßnahme 3

Stellenbeschreibungen/Tätigkeitsprofile für neue Positionen

- Erstellung von Stellenbeschreibungen/Tätigkeitsprofile als Grundlage zur Besetzung bislang nicht existierender Positionen beim Nettoeregietrieb.
- Klärung der unterschiedlichen Optionen von Stellenbesetzungen (z.B. Einsatz von Nachwuchskräften und interne Weiterqualifizierung, Entwicklung interner Vertretungsregelungen).

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – fällt in den Arbeitsbereich Round Table

Maßnahme 4

Compliance Management System (CMS)/ und Risikomanagement (RM)

- Entwicklung und Etablierung eines Compliance Management Systems, um den Nettoeregietrieb entsprechend seiner Größe als mittelständisches Unternehmen, mit einem üblichen Standard für eine "gute Unternehmensführung auf belastbaren Standards" auszustatten.
- Bedarfsweise Durchsicht/Anpassung der existierenden Arbeitsplatz-/Tätigkeitsbeschreibung "Qualitäts- und Risikomanagement" (ggf. Trennung der Aufgabenbereiche).

Zeitpunkt: Start nach Neuaufstellung der Aufbauorganisation

Maßnahme 5

Weiterentwicklung des Personalmanagement

- Schaffung einer zentralen Einheit "Personal", idealerweise beim Nettoeregietrieb aufgrund der mehr als 600 Beschäftigten zur zeitnahen/flexiblen Bearbeitung aller personalwirtschaftlichen Themen.
- Inhaltlicher Ausbau des Personalmanagements (z.B. strukturiertes Akquisitionskonzept, standardisiertes Aus-/Fort- und Weiterbildungsangebot, Exit-Management).

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – in Kooperation mit dem Bereich 57.0/ 57.01

Maßnahme 6

Reduzierung des Einsatzes von Zeitarbeits-/Fremdpersonal

- Reduzierung der durch die Inanspruchnahme von Fremd-/Zeitarbeitspersonal anfallenden hohen "Kosten für bezogene Leistungen" (Einsparpotenzial).
- Ausbau des Angebots an kommunalen Arbeitsplätzen und Angebot attraktiver, an den Belangen der Beschäftigten ausgerichteten Arbeitszeiten.

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – Aufbau eines „mobilen Teams Pflege“ im Betrieb

Zusätzlich: Akquise verbessert, Dienstplangestaltung überarbeitet,

Maßnahme 7

Etablierung eines mobilen Teams Pflege

- Reduzierung der Personalkosten (Delta aus dem Einsatz von Zeitarbeit/Fremdpersonal versus eigenem Personal).
- Steigerung der Flexibilität des standortübergreifenden Personaleinsatzes/Vertretung.
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch verlässliche und qualitativ gleichwertige Vertretungen, Ausbau Karriereoptionen.

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – Aufbau eines „mobilen Teams Pflege“ im Betrieb

Maßnahme 8

Aufbau Prozessdokumentation (Soll-Kernprozesse) zur Optimierung von Prozessen

- Entwicklung von SOLL-Prozessen zur Einleitung einer unternehmensweiten Standardisierung der Kernprozesse und Generierung von Synergien.
- Schaffung der Voraussetzungen für standortübergreifende Personaleinsätze, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die Sensibilisierung für wirtschaftliche Konsequenzen.

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – kontinuierlicher Prozess

Einzelmaßnahmen Markt und Wettbewerb

Maßnahme 9

Akquisitions- und Belegungsmanagement

- Förderung der Vermarktung und Außendarstellung des Unternehmens und seiner Einrichtungen (Kontakthäufigkeit, Visibilität).
- Tagesaktuelle, vollumfängliche Transparenz über "akut" eingetretene Leerstände und Einleitung standortübergreifender Belegungsmaßnahmen.

Zeitpunkt: Bereits in Umsetzung – in Kooperation mit dem Team Digitalisierung und Homepagegestaltung des FB 57 – Abbildungen der Belegungszahlen über das System Vivendi

Maßnahme 10

Corporate Identity

- Optimierung des Außenauftritts (eigene Homepage, einheitliche Darstellung der Einzeleinrichtungen, Träger, Verlinkung, Suchfunktion etc.).
- Repräsentation des Unternehmens durch einheitliche Dienstkleidung je Berufsgruppe, Optimierung des Mitarbeiterschutzes und der Hygienestandards.
- Förderung und Stärkung des einrichtungsübergreifenden Selbstverständnisses in einem Unternehmen tätig zu sein, unabhängig vom Standort.

Zeitpunkt: Wird in der AG Außendarstellung des FB 57 bearbeitet – Die Ausschreibung zur Beschaffung von einheitlicher Dienstkleidung ist bereits in der Erstellung – entsprechende CI-Projekte sind angelaufen (Corona-bedingt allerdings z. Zt. unterbrochen)

Maßnahme 11

Homepage und soziale Medien

- Abstimmung mit dem Fachbereich EDV bzgl. technischer Optionen und inhaltlicher Gestaltung einer eigenen "Homepage des Netcoregiebetriebs" unter dem städtischen Dach.
- Optimierung des Außenauftritts im Hinblick auf eine größere Reichweite/Wahrnehmung bei Interessenten und potenziellen neuen Beschäftigten.
- Nutzung gängiger digitaler Medien zur Optimierung von Prozesse sowie zur Steigerung der Mitarbeiter-, Bewohner und Partnerzufriedenheit.

Zeitpunkt: Wird in der AG Außendarstellung des FB 57 bearbeitet – Digitalisierungsthemen werden in Kooperation mit dem Bereich 57 Digitalisierung bearbeitet

Maßnahme 12

Strategische Optionen zur Entwicklung des Dienstleistungsspektrums

- Ergänzung des Dienstleistungsspektrums zur Steigerung der Attraktivität des Angebots und Ausweitung der eigenen Markt/Wettbewerbspositionierung.
- Ausschöpfung evtl. vorhandener und/oder erwarteter Marktpotenziale im heutigen Einzugsgebiet.
- Prüfung der vorhandenen Kapazitäten im Hinblick auf "Umnutzungspotenziale" (bspw. Ausbau Gerontopsychiatrie zu Lasten somatischer Plätze).

Zeitpunkt: Umsetzung erfolgt in zeitlichem Zusammenhang mit Standortentwicklung der einzelnen Einrichtungen – s. Maßnahme 28

Maßnahme 13

Vorbereitung und Durchführung der Heimentgeltverhandlungen

- Weiterhin Konsequente jährliche Verhandlungen, Steigerung der Erlöse (Generierung von Nachholeffekten) und Realisierung einer aufwandsadäquaten Vergütung.
- Integration der Einrichtungsleitungen in die Vorbereitungen zur Förderung der kaufmännischen Führungsverantwortung (Unternehmer im Unternehmen).

Zeitpunkt: bereits in Umsetzung – kontinuierlicher Prozess in Zusammenarbeit mit dem Beteiligungscontrolling aus OE 20.2

Einzelmaßnahmen Finanzen

Maßnahme 14

Zielvereinbarungsprozess zum Wirtschaftsplan

- Realisierung eines kooperativen Prozesses mit allen Beteiligten und unter Berücksichtigung spezifischer Besonderheiten des Nettoregiebetriebs.
- Grundlage des Gesamtprozesses: Transparente, aussagefähige Quartalsberichte, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge offenlegen und Sondereffekte erläutern.
- Ziel: Steigerung der Planungssicherheit, der Zustimmung u. Bereitschaft der Führungskräfte, die Planvorgaben im eigenen Verantwortungsbereich nachhaltig zu verfolgen.

Zeitpunkt: bereits in Umsetzung – kontinuierlicher Prozess in Zusammenarbeit mit dem Beteiligungscontrolling aus OE 20.2

Maßnahme 15

Optimierung des unterjährigen, internen Berichtswesens (hier: Quartalsberichte)

- Realisierung eines kooperativen Prozesses mit allen Beteiligten und unter Berücksichtigung spezifischer Besonderheiten des Nettoregiebetriebs.
- Grundlage des Gesamtprozesses: Transparente, aussagefähige Quartalsberichte, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge offenlegen und Sondereffekte erläutern.
- Ziel: Steigerung der Planungssicherheit, der Zustimmung u. Bereitschaft der Führungskräfte, die Planvorgaben im eigenen Verantwortungsbereich nachhaltig zu verfolgen.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet und Fertigstellung nach Einstellung des/r Unternehmencontrollers/-in – kontinuierlicher Prozess in Zusammenarbeit mit dem Beteiligungscontrolling aus OE 20.2

Maßnahme 16

Optimierung der Kreditinanspruchnahme und Reduzierung der Kapitalkosten

- Zeitliche und inhaltliche Zusammenführung von Maßnahmen und dafür benötigten Finanzmitteln, zur Vermeidung unnötiger Kreditinanspruchnahmen.
- Reduzierung der mit einer Kreditinanspruchnahme verbundenen Kapitalkosten und des Aufwands für ein zinsorientiertes Liquiditätsmanagement.
- Grundsätzliche Überlegungen zur Umsetzung eines umfassenden Investitions-/Instandhaltungscontrollings, welches auch die Mittelbewirtschaftung umfasst.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet und Fertigstellung nach Einstellung des/r Unternehmencontrollers/-in – kontinuierlicher Prozess in Zusammenarbeit mit dem Beteiligungscontrolling aus OE 20.2

Einzelmaßnahmen Immobilien

Maßnahme 17

Etablierung eines Immobilienmanagements/einer Immobilienbewirtschaftung

- Entwicklung eines Konzepts zum Immobilienmanagement/der Immobilienbewirtschaftung mit branchenspezifischer Ausrichtung.
- Vorrangig Ausbau der Kooperation mit OE 19 Gebäudemanagement auf Grundlage eines definierten Leistungsprofils, personeller Ressourcen und entstehenden Kosten.
- Priorität 2: Ausbau einer eigenen zentralen Abteilung Technik inklusive Immobilienmanagement und damit verbundenen Investitions-/Instandhaltungscontrolling.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – kontinuierlicher Prozess in Zusammenarbeit mit dem Gebäudemanagement aus OE 19

Maßnahme 18

Einrichtung eines Zentralbereichs „Haustechnik“

- Generierung von Ergebnispotenzial durch Bündelung der vorhandenen Personalressourcen, ihrer Qualifikationen und Vertretungsmöglichkeiten.
- Optimierung der Prozesse und bedarfsgerechte, standortunabhängige Bereitstellung benötigter Dienstleistungen.
- Generierung von Ergebnispotenzial durch zentrale Beschaffung benötigter Materialien und dem Versuch "Schritt für Schritt" eine Vereinheitlichung zu realisieren.

Zeitpunkt: bereits in Teilen umgesetzt – Kooperation mit dem neu aufzustellenden Beschaffungswesen im FB 57

Maßnahme 19

Nutzungsoptionen freier Flächen

- Nutzung freier Flächen zur Generierung von Zusatzeinnahmen, z.B. durch Vermietung/Verpachtung.
- Originäre Intention: Ersatz Pflegepersonal- und kostenintensiver Nutzungen durch Flächenbewirtschaftung mit komplementären Angeboten und Generierung von dauerhaften Einnahmen.

Zeitpunkt: Umsetzung bereits in Teilen – Zusammenarbeit mit dem Bereich Veranstaltungsmanagement in 57.24 und über die Bewerbung freier Raumkapazitäten in anderen Fachbereichen der LHH

Einzelmaßnahmen Sonderthemen

Maßnahme 20

Unternehmenscontrolling

- Aufbau eines Stabsbereichs Unternehmenscontrolling zur Führung/Steuerung der Einheiten über Zielvorgaben und Kennzahlen.
- Sicherstellung der tagesaktuellen Transparenz/Auskunfts-fähigkeit des Managements über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.
- Vorgabe von Zielen und Budgets für die Einrichtungsleitungen als kaufmännische Verantwortliche der jeweiligen Standorte.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – Ausschreibungstext und APB bereits im Entwurf vorhanden – Abstimmung mit OE 18.12 und Einstellung des/r Unternehmencontrollers/-in für 2022 unterjährig geplant

Maßnahme 21

Küchen- und Verpflegungsmanagement – allgemein

- Generierung von Einsparpotenzialen (Standort-, Personal-, Material-, Energie- und Investitions-/Instandhaltungskosten) durch eine Neuorganisation des heutigen Küchen- und Verpflegungskonzepts.
- Strategische Überlegungen zur Entwicklung des Verpflegungsmanagements als "Alleinstellungsmerkmal" für den Netto-regiebetrieb.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim – Fachplanung einsetzen

Maßnahme 22

Strategische Option „Zentralküche“

- Realisierung eines dauerhaften Einsparpotenzials durch Konzentration der heutigen dezentralen Küchenstandorte in einer neu zu bauenden Zentralküche, die sowohl gebäudetechnisch als auch ausstattungs-technisch die Realisierung optimierter Prozesse und moderner Produktionsweisen erlaubt.
- Erschließung komplementärer Kundengruppen zur Erzielung von Einnahmen und ggf. der frühzeitigen Bindung potenzieller Bewohner durch niedrigschwellige Angebote.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim – Fachplanung einsetzen

Maßnahme 23

Verpflegungsmanagement und Entwicklung als Alleinstellungsmerkmal

- Generierung von Einspareffekten u.a. durch Prozessoptimierung, einheitliche Beschaffungskonditionen, Lieferanten, Warenkörbe sowie der Definition von standortübergreifenden Vertretungsregelungen und Klärung, welche Küchenkapazitäten zur Überbrückung eines "technischen Ausfalls" zur Verfügung stehen.
- Standortübergreifende Reorganisation des Verpflegungsmanagements und Weiterentwicklung als Alleinstellungsmerkmal.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim – Fachplanung einsetzen

Maßnahme 24

Vertragsmanagement

- Schaffung einer vollumfänglichen Transparenz über eingegangene finanzielle Verpflichtungen durch Verträge jedweder Art.
- Steuerung und Kontrolle aller eingegangenen Verpflichtungen (Ziele: Einhaltung Vergabeordnung, Notwendigkeitsprüfungen, Kostenreduzierung).
- Reorganisation und Einführung eines zentralen Vertragsmanagements mit entsprechenden Zugriffs-/Leseberechtigungen der Einrichtungsleitungen.

Zeitpunkt: Umsetzung in Kooperation mit OE 57 und gesamtstädtisches Projekt

Maßnahme 25

Einkauf/Beschaffung/Materialwirtschaft

- Reorganisation des dezentralen Einkaufs und der damit verbundenen Materialwirtschaft/Lagerhaltung zur Optimierung und Sicherstellung der Versorgung.
- Generierung von Einsparpotenzialen durch Mengeneffekte, Preiseffekte, Reduzierung Verwurf, Lagerkosten und sinkendem Personalaufwand.

Zeitpunkt: Umsetzung in Teilen – Personalumsetzung im FB 57 zugunsten einer Verbesserung der Lager- und Materialwirtschaft im Betrieb

Maßnahme 26

Strategische Unternehmens- und Standortentwicklung – allgemein

- Zukunfts-/wettbewerbsfähige Ausrichtung des NRB durch Weiterentwicklung der Standorte im Hinblick auf die Immobilien, Nutzungskonzepte, Quartiersentwicklung.
- Bedarfsorientierte und standortspezifische Anpassungen des Dienstleistungsspektrums.
- Vorzugsweise soll keine Ausweitung der Bettenkapazitäten erfolgen bzw. auch die Option "Reduzierung sofern nicht dauerhaft belegbar", erwogen werden.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim – Kooperation mit 57.2 zu Quartierskonzepten

Maßnahme 27

Standortentwicklung und Businessplan: Anni-Gondro-Pflegezentrum

- Entwicklung eines neuen, marktfähigen Immobilienkonzepts, welches die Ansprüche/Erwartungen potenzieller Bewohner erfüllt (Einrichtungsattraktivität).
- Steigerung der Bewohnerzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Arbeitsplatzattraktivität durch ein modernes Wohn-/Arbeitsumfeld.
- Berücksichtigung bedarfsorientierter, komplementärer Dienstleistungen für den Standort, vorzugsweise ohne Ausweitung der stationären Kapazitäten.

Zeitpunkt: Planungsvorbereitung ab Ende 2022

Maßnahme 28

Standortentwicklung und Businessplan: Willy-Platz-Heim

- Entwicklung eines neuen, marktfähigen Immobilienkonzepts, welches die Ansprüche/Erwartungen potenzieller Bewohner erfüllt (Einrichtungsattraktivität).
- Steigerung der Bewohnerzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Arbeitsplatzattraktivität durch ein modernes Wohn-/Arbeitsumfeld.
- Berücksichtigung bedarfsorientierter, komplementärer Dienstleistungen für den Standort, vorzugsweise mit betriebswirtschaftlicher Anpassung der stationären Kapazitäten.

Zeitpunkt: Umsetzung gestartet: Kick-Off mit Konzeptvorstellung für 2. Januarhälfte 2022 geplant, Projektgruppenbildung: 07.01.22 – Planung: Beschlussvorlage für den Rat vor dem Sommer 2022

Maßnahme 29

Standortentwicklung und Businessplan: Margot-Engelke-Zentrum Geibelstr. und Devrientstr.

- Gesamtüberplanung der beiden "kleinen" Einrichtungen Margot-Engelke-Zentrum unter dem Aspekt einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit (strukturell und prozessual).
- Umwidmung des Satellitenstandorts "Devrientstraße", Neukonzeption, Um-/Ausbau des Standorts "Geibelstraße".
- Generierung von Einsparpotenzial durch eine optimierte Einrichtungsgröße, Kernprozesse und wirtschaftlichem Personaleinsatz (z.B. im Nachtdienst).

Zeitpunkt: Planungen ab Herbst 2022 – erste Umsetzungsschritte zu Neustrukturierung Devrientstraße ab Frühjahr 2023

Maßnahme 30

Strategische Optionen: Betreutes Wohnen

- Überlegungen zum Ausbau des Angebotes einer nicht personalintensiven Dienstleistung "Betreutes Wohnen" zur Generierung von zusätzlichen Mieteinnahmen.
- Steigerung der Angebotsattraktivität der Einrichtungen und des Netto Regiebetriebs.
- Förderung der frühzeitigen Kundenbindung mit ambulanten Leistungen.

Zeitpunkt: bereits in Umsetzung mit Vorbereitung einer Organisationsverfügung, so dass die Luise-Blume-Stiftung Teil des Betriebes wird - neue Mietverträge mit hanova (bereits abgeschlossen), sowie mit den Bewohner*innen (Beschluss DS in Vorbereitung) – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim

Maßnahme 31

Strategische Optionen: Quartiersentwicklung

- Quartiersentwicklungskonzepte stellen im Markt-/Wettbewerbsumfeld einen Megatrend dar (stärkere Vernetzung zw. Einrichtung und Quartier, Nutzung von Synergien).
- Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Dienstleistungsspektrums der Einrichtungen, Erhöhung der Kontakthäufigkeit, Abbau von Hemmschwellen u.ä.
- Bedarfsspezifische Gestaltung des Dienstleistungs-/Beratungsangebotes sowohl in den Einrichtungen als auch "vor Ort" bei den Einwohnern des Quartiers.

Zeitpunkt: bereits in Umsetzung in Kooperation mit 57.2 und den Standorten in Bothfeld (Luise-Blume-Stiftung, Klaus-Bahlsen-Haus, Willy-Platz-Heim) – weitere Schritte in Zusammenhang mit der Standortentwicklung Willi-Platz-Heim

Maßnahme 32

EDV und Digitalisierung

- Sicherstellung einer zukunftsfähigen digitalen Unterstützungsstruktur des Betriebs und seiner Einrichtungen, um wirtschaftliche Prozesse zu realisieren.
- Nutzung innovativer, digitaler Optionen zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, Bewohnerzufriedenheit und Positionierung im Markt/Wettbewerb.
- Schaffung gebäudetechnischer Voraussetzungen für die Nutzung digitaler Innovationen (Smart Home, Gebäudetechnik).

Zeitpunkt: bereits in Umsetzung in Kooperation mit dem Bereich Digitalisierung 57.24 – Leuchtturm Projekt am Standort Klaus-Bahlsen-Haus (Pflege 4.0) in Kooperation mit der Rut- und Klaus-Bahlsen-Stiftung

Maßnahme 33

Strategische Option: Wechsel der „Rechtsform“ des heutigen Netto-Regiebetriebs

- Grundsätzliche Diskussion der Vor-/Nachteile anderer Organisationsformen als die des Netto Regiebetriebs.
- Unterstützung der zukunftsfähigen Ausrichtung und Entwicklung des inzwischen mittelständischen Unternehmens (640 Plätze, rd. 700 Beschäftigte).
- Schaffung eines branchenspezifischen, wirtschaftlichen Entscheidungs-/Handlungsspielraums, Steigerung der Flexibilität und der Reaktionszeiten.

Zeitpunkt: keine Notwendigkeit der Umsetzung (wurde auch so von KPMG beurteilt) – Mitglied im Bundesverband der kommunalen Senioren- und Behinderteneinrichtungen – Stärkung der kommunalen Position insbesondere hier auch in der Frage der Daseinsvorsorge und Verbesserung der kommunalen Steuerung von Pflegeleistungen