

Kostenrechnung als Managementinstrument im Rahmen von Leistungsvereinbarungen

Domenico Ferrari

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI)

CURAVIVA-Impulstag

«Kostentransparenz in sozialen Einrichtungen»

Olten, 23. Oktober 2018

Inhaltsverzeichnis

- 1 Transparenz ist überall gefordert... aber für wen?
- 2 Messungsbedarf besteht... aber auf welche Ebenen?
- 3 Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich:
Sind Kosten und Leistungen so einfach zu verbinden?
- 4 Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich:
Welche Haltung der (staatlichen) Finanzierungsstellen?
- 5 Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich:
Sind Leistungserfassungssysteme die Lösung?
- 6 Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich:
Welchen Platz für die Kostenrechnung im Leistungsvereinbarungssystem?
- 7 Kostenträger und Kostenstellen... sind diese immer die besten
Informationsquellen?
- 8 Welche Grundlage für die Berechnung von Normkosten?
- 9 Kann die Kostenrechnung im sozialen Bereich Mehrwert bringen?
- 10 Die Kostenrechnung als Kompromiss zwischen Staat und Einrichtungen

1. Transparenz für wen? ... die externe Perspektive

● (Staatliche) Finanzierungsstellen

- Gewährleistung der zweckmässigen Anwendung von öffentlichen Geldern



– Die Kostenrechnung ist zwar notwendig aber nicht genügend, um die Zweckmässigkeit in all ihren Nuancen zu bewerten

● Bevölkerung

- Rechtfertigung des Einsatzes von öffentlichen Geldern unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips



– Die Kostenrechnung liefert «nur» Finanzdaten, die aufgrund der Informationsasymmetrie nicht einfach zu interpretieren sind

● Spender

- Gewährleistung eines gezielten Ressourceneinsatzes



– Eine Kostenrechnung auf Ebene «Projekt» ist sehr aufwendig und relativ selten zu finden

1. Transparenz für wen? ... die interne Perspektive (1)

- Leitendes Organ

- Bewertung der finanzbezogenen Folgen von strategischen Entscheiden



- Die Kostenrechnung (alleine) liefert wenig kontextualisierte Finanzdaten

- Geschäftsleitung

- Bewusstsein über die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen



- Eine Kostenrechnung gemäss Kostenstellenansatz besitzt einen geringen Bezug zu den (interfunktionalen) Prozessen

1. Transparenz für wen? ... die interne Perspektive (2)

- Kader

- Überprüfung der Ressourcenallokation und Gleichgewicht zwischen eingesetzten Mitteln und erbrachten Leistungen



– Die Kostenrechnung ist ohne ein zuverlässiges Benchmarking-Konzept wenig hilfreich

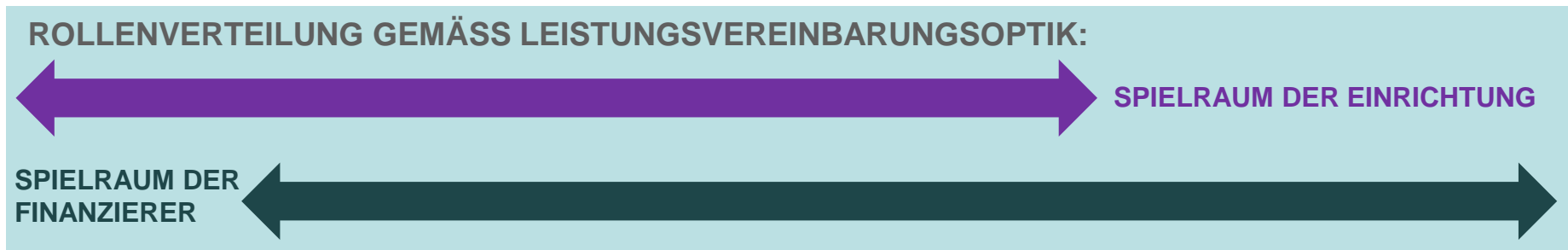
- Mitarbeitende

- Bewusstsein über die Ressourcenknappheit



– Das Konzept der Kostenrechnung wird üblicherweise von den Professionellen des sozialen Bereichs nicht spontan verstanden

2. Messungsbedarf besteht ... aber auf welcher Ebene?



3. Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich: Sind Kosten und Leistungen so einfach zu verbinden?

Soziale Leistungen sind in verschiedener Hinsicht einzigartig.

- Schwierige eindeutige Abgrenzung aufgrund der hohen bis sehr hohen Output-Heterogenität
 - Personalintensive Leistungen versus infrastruktur- bzw. technologieintensive Produkte
- Unterschied zwischen Output und Outcome
 - Wichtig ist mehr die erzielte Wirkung zugunsten der Zielgruppe (Outcome) als die Leistung selber (Output)
- Gleichzeitigkeit von Leistungserbringung und Leistungsanspruchnahme
 - Schwierige Anwendung von Umlagemechanismen und prozessorientierten Kostenrechnungsverfahren

4. Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich: Welche Haltung der (staatlichen) Finanzierungsstellen

Die (staatlichen) Finanzierungsstellen handeln nicht immer als Wegbereiter des Wandels und orientieren sich teilweise noch an veralteten Grundsätzen der öffentlichen Buchhaltung.

- Vorherrschende FIBU-Orientierung anstatt der deklarierten BEBU-Orientierung (→ Input- statt Output-Fokus)
- Unterschied zwischen laufender Rechnung und Investitionsrechnung (→ mangelnde Betrachtung der Abschreibungen als betrieblicher Aufwand)
- Sehr detaillierte Kontenpläne, die z.T. bewährte Branchenlösungen übersteigen (→ Gliederung der Kostenarten zwecks Legitimitätskontrolle)

5. Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich: Sind Leistungserfassungssysteme die Lösung?

- Das Konzept der «Kosten- und Leistungsrechnung» hat auch im Gesundheitswesen und im sozialen Bereich Verbreitung gefunden
 - Art. 49 Abs. 7 KVG: «Die Spitäler verfügen über geeignete **Führungsinstrumente**; insbesondere führen sie nach einheitlicher Methode zur Ermittlung ihrer **Betriebs- und Investitionskosten** und zur **Erfassung ihrer Leistungen** eine **Kostenrechnung** und eine **Leistungsstatistik**. Diese beinhalten alle für die **Beurteilung der Wirtschaftlichkeit**, für **Betriebsvergleiche**, für die **Tarifierung** und für die **Spitalplanung** notwendigen Daten. Die Kantonsregierung und die Vertragsparteien können die Unterlagen einsehen.»
- In stark menschenbezogenen Kontexten ist das Vorhandensein von breit anerkannten Leistungserfassungssystemen immer stärker als eine unabdingbare Bedingung zu betrachten
- Eine breite Anerkennung der Zuverlässigkeit einzelner Systeme sowie eine Vereinheitlichung der Referenzmodelle sind aber oft schwierig zu erreichen

6. Kosten- und Leistungsrechnung im sozialen Bereich: Welchen Platz für die Kostenrechnung im Leistungsvereinbarungssystem?



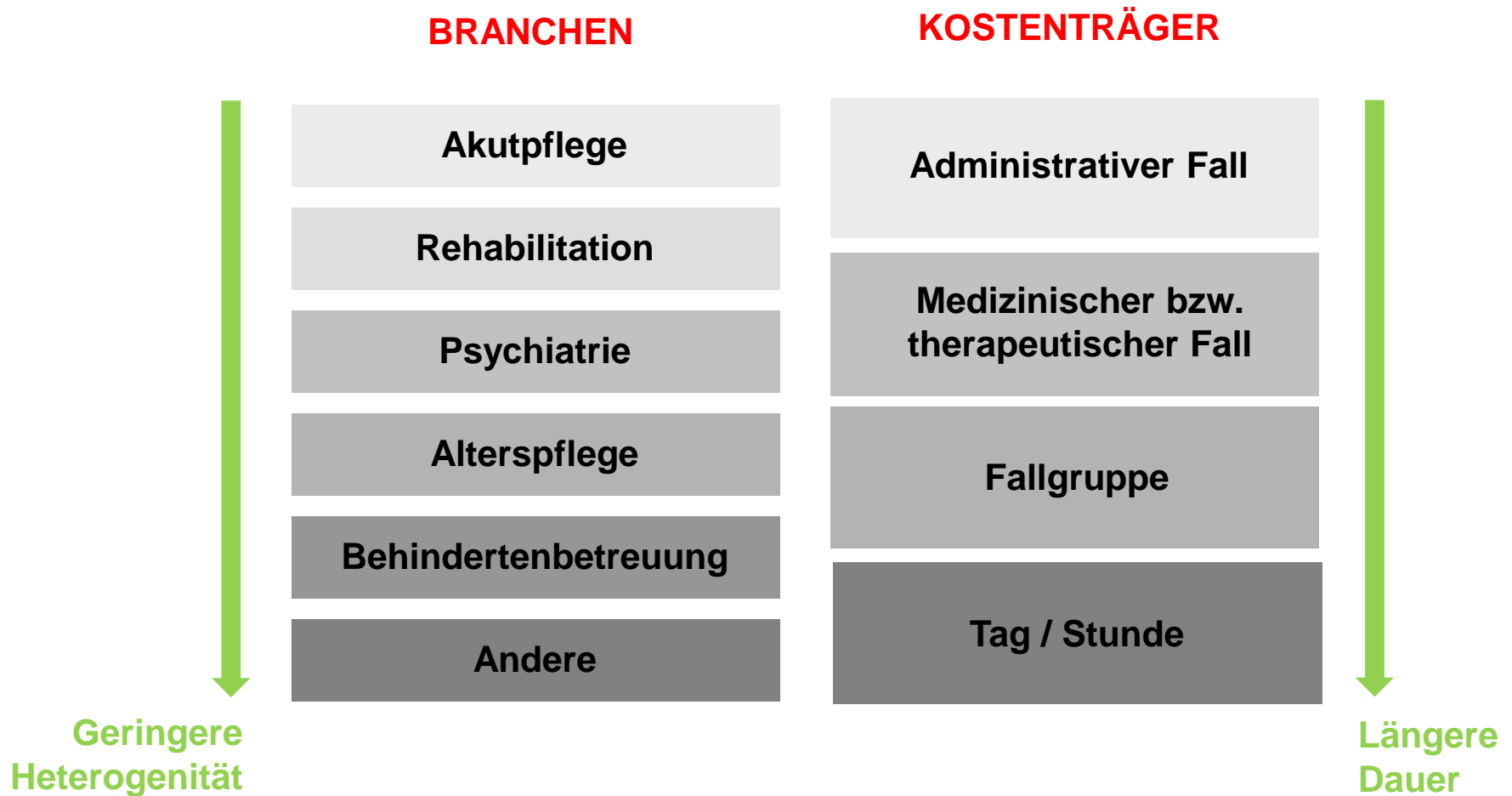
7. Kostenträger als Informationsquellen (1)

Kriterien zur Kostenträgergliederung

- Heterogenität der Klienten
 - Hohe Heterogenität
 - Berechnung von Fallkosten
 - Geringe Heterogenität
 - Berechnung von Kosten pro Klientengruppe oder pro klientenunabhängige Kostenträger (Tag/Stunde)

- Dauer der Behandlung bzw. Betreuung
 - Kurzzeitbehandlung bzw. -betreuung
 - Berechnung von Fallkosten
 - Langzeitbehandlung bzw. -betreuung
 - Berechnung von Kosten pro Klientengruppe oder pro klientenunabhängige Kostenträger (Tag/Stunde)

7. Kostenträger als Informationsquellen (2)



7. Kostenträger als Informationsquelle (3)

Kriterien zur Kostenträgergliederung (Fortsetzung)

- Verfügbarkeit von (breit anerkannten) Leistungserfassungssystemen
 - Möglichkeit der Datensammlung während des Behandlungs- bzw. Betreuungsprozesses
 - Verfügbarkeit von Informationssystemen zur Datenverarbeitung
- ⇒ Ein Kompromiss zwischen den verschiedenen Kriterien ist unbedingt nötig... aber ist dieser Kompromiss mit den Bedürfnissen des internen Managements kompatibel?

7. Kostenstellen als Informationsquellen

Kriterien zur Kostenstellengliederung

- Organisationsstruktur (Organigramm)
- Standort
- Selbstständigkeit der Verantwortungsbereiche
- Homogenität der Aktivitäten
- Eindeutigkeit der Zuteilung von Kosten und Leistungen

8. Welche Grundlage für die Berechnung von Normkosten?

- IST-Kosten
 - Jahr n-1
 - Jahr n-2
- Normalkosten
 - Planwerte (Budget)
 - Vergangenheitswerte (Vorperiode/n)
 - Branchenübliche Werte (Benchmarking)
- Durchschnittskosten
 - Pro (homogene?) Einrichtungsgruppe
- Standardkosten
 - Umfassenden Planung und detaillierte technische und wirtschaftliche Analyse der Betriebsabläufe
- Teilkosten

9. Kann die Kostenrechnung im sozialen Bereich Mehrwert bringen? (1)

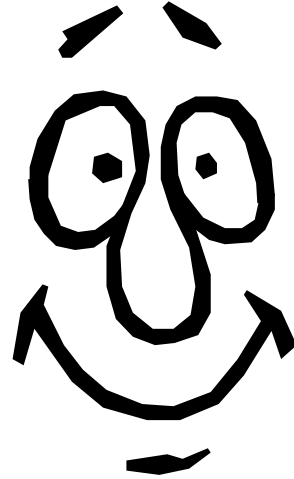
- Gewinnung von Detailkenntnissen über verschiedene Tätigkeitsbereiche, insbesondere bei Einrichtungen
 - mit Mehrfachauftrag bzw. Leistungsvereinbarungen (z.B. Spital, Pflegeheim, Behinderteneinrichtung)
 - mit verschiedenen und heterogenen Leistungsbereichen (z.B. Wohnen, Abklärung und Arbeit in Behinderteneinrichtungen, Wohnen und Ausbildung im Jugendheim)
 - mit neu entstandenen Projekten zur Behandlung bzw. Betreuung von spezifischen Klientengruppen (z.B. Demenz- oder Palliativpflegeabteilungen, betreutes Wohnen)
 - mit verschiedenen Standorten

9. Kann die Kostenrechnung in den sozialen Bereich Mehrwert bringen? (2)

- Unterstützungsrolle bei verschiedenen Betriebsentscheidungen
 - Verhandlung von Normkosten, Tarifen und Preisen
 - Bewertung von Auslagerungen / Internalisierungen / externen Aufträgen
 - Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Bezug auf Investitionen oder die Einführung neuer Tätigkeitsbereiche
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Bezug auf die Simulation der zu erwartenden finanziellen Auswirkungen von Änderungen im Finanzierungssystem sowie Begründung und Verteidigung von Finanzierungsansprüchen gegenüber den Finanzierungsstellen

10. Die Kostenrechnung als Kompromiss zwischen Staat und Einrichtungen

- Der heutige Kompromiss scheint vor allem den Bedürfnissen der (staatlichen) Finanzierungsstellen entgegenzukommen
 - Fokus auf Finanzierung bzw. Tarifierung
 - Vollkostensysteme sind vorherrschend
- Das Ziel für die Zukunft sollte sein, Kostenrechnungssysteme sowohl zugunsten der Finanzierungsstellen als auch zugunsten der Einrichtungen (weiter) zu entwickeln
 - Erweiterung des Fokus in Richtung interne Management-Fragen, strategische und operative Entscheiden, Bewertung von Alternativen
 - Einführung von Teilkostenrechnungssystemen



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!