

Bericht Nr. 2217 zum Leistungsauftrag für das Bürgerliche Waisenhaus 2022 - 2024

Dem Bürgergemeinderat zugestellt am 28. Oktober 2021

1. Ausgangslage

Das Bürgerliche Waisenhaus erstellt und beantragt jeweils für eine Mehrjahresperiode einen Leistungsauftrag mit Produktgruppen inklusive Globalbudget. Der aktuelle Leistungsauftrag hatte eine Laufzeit von 2017 bis 2020 und wurde um ein Jahr bis Ende 2021 verlängert. Er soll per 1. Januar 2022 für eine Laufzeit von drei Jahren bis Ende 2024 erneuert werden. Da die nächste Leistungsvereinbarung mit dem Kanton für die PG1 ebenfalls ab 2025 abgeschlossen wird, läuft diese dann mit dem Leistungsauftrag mit der Bürgergemeinde ab 2025 wieder parallel.

2. Grundsätzliche Situation

Das Bürgerliche Waisenhaus hat in den vergangenen Jahren eine stabile Phase durchlaufen. In den Kaderpositionen gab es lange nur altersbedingte Neubesetzungen. Leider aber kam es nach Ostern 2021 zu einem langfristigen Krankheitsausfall des Bereichsleiters Pädagogik. Zur Kompensation des Ausfalls wurde eine auf 12 Monate befristete Interimslösung realisiert. Der Wechsel im Leitungsausschuss von Gabriella Matefi zu Fabienne Beyerle wurde reibungslos vollzogen. Die Auslastungszahlen in den pädagogischen Produktgruppen waren durchweg hoch.

Als absoluter Höhepunkt der Institution kann das 350-Jahre-Jubiläum im Jahr 2019 bezeichnet werden. Alle geplanten Veranstaltungen konnten reibungslos durchgeführt werden. Mit dem Jubiläumsbuch „Zuhause auf Zeit“ wurde die Geschichte der Institution seit der Gründung im 17. Jahrhundert anschaulich dokumentiert. Der Schwerpunkt lag dabei auf der jüngeren Vergangenheit. Die begleitende Ausstellung „nicht Daheim daheim“ ist unter Einbezug von Kindern und Jugendlichen entstanden. Zwei Fachtagungen in den Bereichen stationäre Kinder- und Jugendhilfe sowie familienergänzende Tagesbetreuung fanden grosse Beachtung bei Fachpersonen aus der Region Basel und der ganzen Schweiz.

Ein Jahr später wäre das Jubiläum unter einem anderen Stern gestanden – Corona hat die Welt und natürlich auch das Bürgerliche Waisenhaus in Atem gehalten. Bei allen Unsicherheiten und Belastungen, welche durch das Virus entstanden sind, ist die Institution aber glimpflich durch diese Krise gekommen. In keinem Fall musste eine ganze Wohngruppe in Quarantäne genommen werden. Kinder, Jugendliche und Erwachsene sind von schweren Krankheitsverläufen verschont geblieben.

Die immer wiederkehrenden Unterhalts- und Sanierungsmassnahmen, insbesondere an den historischen Gebäuden, konnten nur teilweise realisiert werden. Die langfristige Sicherstellung der Finanzierung und die kontinuierliche Umsetzung der baulichen Massnahmen wird im Bürgerlichen Waisenhaus in Zukunft ein grösseres Augenmerk erlangen.

Der im Jahr 2021 initiierte Strategieprozess soll im Jahr 2022 abgeschlossen werden. Er beinhaltet eine strategische Analyse im Hinblick auf die derzeitige Situation und auf die Zukunftsentwicklung unter Einbezug der wichtigen Stakeholder. Die daraus abzuleitende Strategie soll Handlungsfelder für das Angebotsportfolio aufzeigen und die zukünftigen Strukturen der Organisation definieren.

Weiterhin soll die Verwendung der Fondsmittel in eine Gesamtstrategie einfließen. Die Fondsmittel stehen dem Bürgerlichen Waisenhaus aus Spenden und Legaten zur Verfügung und sind nicht Teil des Leistungsauftrages. Über deren Verwendung entscheidet der Leitungsausschuss abschliessend. Da in den finanziellen Abgeltungen durch den Kanton keine Beiträge für Entwicklung und Innovation enthalten sind und die Liegenschaftserträge unter den langfristigen Liegenschaftsaufwendungen liegen, können Neu- und Weiterentwicklungen im Angebotsportfolio ausschliesslich über eigene Fondsmittel oder über Zuwendungen Dritter realisiert werden.

3. Fazit und Ausblick

Das Bürgerliche Waisenhaus ist im Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe auf dem Hintergrund einer langen Tradition und der herausragenden Lage im Zentrum von Basel bestens positioniert. Die Institution hat ihr Angebotsportfolio laufend ausgebaut; sie wird auch in der Zukunft mit innovativen Projekten auf die Herausforderungen gesellschaftlicher Nöte reagieren können. Zu diesem Zweck sollen die eigenen Fondsmittel stärker als bisher eingesetzt werden.

Am Grundgerüst der drei Produktgruppen werden keine Veränderungen vorgenommen. Der Ausbau und die Diversifizierung der Angebote werden dagegen fortgesetzt. Dies erfordert in der Zukunft auch ein stärkeres Augenmerk auf die unterstützenden Dienste in den Bereichen Personal sowie in der Finanz- und Liegenschaftsverwaltung.

Der geplante Aufbau einer eigenen Kita im WaisenhausAreal und die Kündigung der bisher an den Verein Familycare vermieteten Räumlichkeiten führt ab 2022 zu einem zeitweiligen Rückgang bei den Erträgen aus Vermietungen und Mahlzeitenlieferungen, welche durch den Aufbau des eignen Kitaangebots wieder kompensiert werden sollen. Diese Veränderungen sind im Globalbudget nicht ersichtlich, weil hier nur die Produktgruppen dargestellt werden. Die Aufwände und Erträge aus Vermietungen und Vermögen werden dagegen in der Sonderrechnung Services sowie in den separaten Jahresbudgets ausgewiesen.

4. Aktualisierung und Ergänzung der Produktgruppen

4.1 Produktgruppe 1 – Pädagogik – Stationäre Dauerbetreuung (Heim)

Aufgrund hoher Belegungsschwankungsreserven aus der Vergangenheit wurden die Tagessätze in der Leistungsvereinbarungsperiode 2017 – 2020 vom Kanton gekürzt, was zu erheblichen Verlusten in dieser Produktgruppe geführt hat. Die Verluste haben, wie beabsichtigt, zu einem deutlichen Rückgang der Reserven geführt, sodass die Kürzungen der Tagessätze in der neuen Leistungsvereinbarungsperiode 2021 – 2024 aufgehoben wurden. Ausserdem konnten mit dem Kanton eine Erhöhung der Mietzinsen auf Kostenmietniveau sowie eine kleine Erhöhung der Stellenpläne für die Durchgangsgruppe und für die Wohngruppen vereinbart werden. Aus Sicht der Geschäftsleitung sind die personellen Ressourcen aber immer noch nicht ausreichend, um den hohen Anforderungen an die Arbeit mit mehrfach belasteten Kindern und Jugendlichen und den häufig sehr komplexen Störungsbildern im Herkunftssystem gerecht werden zu können. Der Leitungsausschuss hat aus diesen Gründen beschlossen, die zusätzlichen Stellen von 2021 bis 2024 aus Fondsmitteln zu finanzieren; eine vollständige Abgeltung der Personalkosten durch den Kanton wird für die kommende Leistungsvereinbarungsperiode (2025 – 2028) angestrebt.

Generell wurden in den letzten Jahren stationäre Angebote in der Region Basel, wie auch in der ganzen Schweiz, eher abgebaut und ambulante Massnahmen ausgebaut. Dieser Trend sowie vermehrte Investitionen in prophylaktische Massnahmen werden sich in Zukunft noch verstärken.

Das Gelingen stationärer Heimerziehung ist eng verbunden mit flankierenden Interventionen im Elternhaus. Für die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Herkunftsfamilien wird ein geeignetes Projekt evaluiert und voraussichtlich ab 2022 umgesetzt. Dieses Projekt soll ebenfalls aus Fondsmitteln finanziert werden. Parallel dazu werden weitere ambulante oder/und psychoedukative Unterstützungsmassnahmen geprüft, mit denen das stationäre Leistungsangebot ergänzt werden kann.

Die Platzzahl hat sich in der Produktgruppe leicht erhöht von 75 auf 77 Plätze, da in den beiden Aussenwohnruppen jeweils ein zusätzlicher Platz zur Verfügung gestellt werden kann.

4.2 Produktgruppe 2 – Pädagogik – Allgemeine Förderung und Zusatzangebote

Die Produktgruppe 2 bleibt in der Grundstruktur ebenfalls bestehen wie bisher. In der Tagesstruktur werden weiterhin 64 Plätze zur Verfügung gestellt.

Im Bereich der familien- und schulergänzenden Tagesbetreuung wird sich das Bürgerliche Waisenhaus, einer langfristigen Strategie folgend, neben der Betreuung von Schülerinnen und Schülern am Schulstandort Theodor zukünftig verstärkt der Betreuung von Kleinkindern widmen. Gemeinsam mit dem BSB wurde im November 2020 eine Kita im Dalbehof (Wohnen mit Service) eröffnet. Dieses Projekt ermöglicht generationenübergreifende Begegnungen mit Seniorinnen und Senioren im Dalbehof. Ausserdem erprobt das Team der Kita Betreuungsmöglichkeiten von Kleinkindern mit einem besonderen Betreuungsbedarf (z.B. Autismusspektrumsstörungen). Ab Herbst 2022 wird auf dem Waisenhausareal eine zweite Kita aufgebaut. Die Kündigung der dazu notwendigen Räumlichkeiten, welche bis anhin vom Verein Familycare genutzt wurden, ist im Mai 2021 erfolgt. Durch die Nähe zu den Wohngruppen vom Bürgerlichen Waisenhaus und zu den zwei Kindergarten-Spezialangeboten, welche im Areal eingemietet sind, ergeben sich zukünftig weitere Synergien im Bereich der Frühförderung und der Betreuung von Kleinkindern mit einem spezifischen Betreuungsbedarf. Ausserdem besteht die Absicht, ab 2025 eine dritte Kindertagesstätte gemeinsam mit dem BSB im Burgfelderhof einzurichten.

In der Kita Dalbehof stehen am Ende der zweijährigen Projektphase (Oktober 2022) 24 Plätze zur Verfügung. Das Defizit wird in der Projektphase vom Fonds getragen. Ab dem dritten Betriebsjahr (November 2022) wird eine ausgeglichene Betriebsrechnung angestrebt. Der Aufbau der Kita im Waisenhaus soll nach dem Auszug des Vereins Familycare im Herbst 2022 starten; er wird ebenfalls als Projekt über den Fonds realisiert. Je nach Bedarf können bis zu 60 Plätze angeboten werden.

Das Produkt Arbeitstraining/Time-out stellt insgesamt 10 Arbeitsplätze zur Verfügung. Für 5 Plätze besteht eine Anerkennung durch das Bundesamt für Justiz; die Einsätze von zugewiesenen Jugendlichen werden mittels Tagessätze abgegolten. Die Finanzierung der übrigen 5 Plätze erfolgt einerseits über einen Anteil aus der Leistungsvereinbarung für die Produktgruppe 1, andererseits über weitere Zuweisende (z.B. Jugendanwaltschaften) und über Drittmittel. Das Arbeitstraining/Time-out wurde auf der Grundlage einer Projektvereinbarung mit dem Kanton aufgebaut und in der Leistungsvereinbarungsperiode 2021-2024 offiziell in den Leistungskatalog aufgenommen.

4.3 Produktegruppe 3 – Kultur

Die langfristige Sicherstellung des Erhalts der Kulturgüter im Bürgerlichen Waisenhaus ist neben der Betreuung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine Kernaufgabe der Institutionsleitung. Für den ordentlichen Unterhalt und einen Teil der Sanierungskosten kann das Bürgerliche Waisenhaus durch die Einnahmen aus Vermietungen selbst aufkommen. Bei den langfristigen Sanierungen und dem Erhalt des wertvollen Kulturgutes ist das Waisenhaus auch in Zukunft auf die Unterstützung Dritter angewiesen. Auf der Basis einer groben Zustandsbeurteilung vom Büro für Bauökonomie Fuhr Buser Partner wurden die approximativen Kosten für die kommenden 20 Jahre ermittelt und auf eine Summe in Höhe von ca. CHF 25 Mio. beziffert. Im „Bauorganigramm“ des Bürgerlichen Waisenhauses sind die Rollen der Eigentümerin, der Nutzerin und der Bauherrentreuhänder im Sinne von Good Governance klar getrennt. Eine Expertengruppe (Fachbeirat) berät den Leitungsausschuss in seiner Rolle als Eigentümerversprecherin bei der Priorisierung der Sanierungsmassnahmen und der Definition der Projekttypen auf der Basis einer 10-Jahresplanung. Die Ausschreibung und Begleitung der Projekte erfolgt durch eine Bauherrentreuhänderin. Die Geschäftsleitung vertritt die Nutzerinteressen; sie ist für die interne Koordination und die Sicherstellung der Finanzierung der Baumassnahmen verantwortlich.

Im Bericht zum Legislaturziel „Langfristige Sicherstellung des Erhalts der Kulturgüter der Bürgergemeinde (namentlich WaisenhausAreal)“ vom Januar 2021 wurde vom Leitungsausschuss ein Gespräch von Vertretungen der Bürgergemeinde mit dem Finanzdepartement angeregt, welches im Oktober 2021 stattgefunden hat. Dabei wurde auf die strukturellen Schwierigkeiten bei der Finanzierung hingewiesen und der Kanton an seine historischen Verpflichtungen erinnert. Auch in Zukunft wird das Bürgerliche Waisenhaus auf die Unterstützung durch den Kanton Basel-Stadt angewiesen sein.

Im Globalbudget fliessen die langfristigen Sanierungskosten nicht ein. Es werden in der Produktegruppe 3 ausschliesslich die Erträge aus den Vermietungen und die Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Unterhalt und den Verwaltungskosten dargestellt.

5. Antrag

Aufgrund dieser Ausführungen beantragt der Bürgerrat dem Bürgergemeinderat, folgende

Beschlüsse

zu fassen:

- ://:
1. Dem Leistungsauftrag und den Globalbudgets 2022 – 2024 der Produktgruppen
 - Pädagogik – Stationäre Dauerbetreuung (Heim)
 - Pädagogik – Allgemeine Förderung und Zusatzangebote
 - Kulturdes Bürgerlichen Waisenhauses wird in der Form, wie vom Bürgerrat vorgelegt, zugestimmt.
 2. Dieser Beschluss ist zu publizieren; er unterliegt dem Referendum.

Namens des Bürgerrates

Der Präsident
Prof. Dr. Leonhard Burckhardt

Der Bürgerratsschreiber
Daniel Müller

26.10.2021

Beilagen: Produktgruppen 2022 – 2024 mit Globalbudgets
Finanzbericht Globalbudget 2022 - 2024

2022 - 2024

Unternehmen	Bürgerliches Waisenhaus		
Produktgruppe (PG1)	Pädagogik - Stationäre Dauerbetreuung (Heim)		
Beschreibung des Angebots	Das Bürgerliche Waisenhaus betreibt unterschiedliche Angebote sozialpädagogischer Dauerbetreuung zur Förderung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Das Angebot beinhaltet eine Durchgangsgruppe und Wohngruppen auf dem WaisenhausAreal sowie Wohngruppen und Betreutes Wohnen (Wohnexternat) ausserhalb des Areals. Die Entwicklung neuer Angebote wird aus Fondsmitteln finanziert.		
Kundinnen und Kunden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, die auf ambulante oder stationäre Hilfen zur Erziehung angewiesen sind. 2. Fachstelle Jugendhilfe Basel-Stadt 3. Zuweisende Stellen 4. Sorgeberechtigte / Herkunftsfamilien 		
Politische Zielsetzung	Das Bürgerliche Waisenhaus erbringt die Leistungen der stationären Dauerbetreuung (Heim) auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Basel-Stadt und hilft mit, Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen Unterstützung und Förderung im Rahmen der kantonalen Planung anzubieten.		
Zielsetzung	<u>Ziele</u>	<u>Indikatoren</u>	<u>SOLL-Werte</u>
	Persönliche Entwicklung und gesellschaftliche Integration der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Rahmen einer individuellen Förderplanung	Dokumentation der gesamten Fallführung inkl. Empfehlung und Einschätzung beim Austritt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vollständiger Nachweis der qualitativen Leistungsziele aus der Leistungsvereinbarung 2. Positive Beurteilung durch die Fachstelle Jugendhilfe im Controllinggespräch
	Das sozialpädagogische Betreuungsangebot entspricht dem Bedarf der zuweisenden Stellen	Auslastungsgrad der Angebote	Auslastungsquoten: DG: 87% WG: 90%

	Mit dem erwirtschafteten Ertrag finanziert das Bürgerliche Waisenhaus die Produktgruppe selbst	Ausgeglichene Rechnung	≥ 0
Dauer	2022 – 2024 (3 Jahre)		

Globalbudget 2022 / 2023 / 2024 / CHF				
Ertrag	Aufwand	Saldo positiv / negativ	Zu-/Abfluss zur Finanzierung	Ergebnis
8'104'000	8'138'900	-34'900	0	-34'900

2022 - 2024

Unternehmen	Bürgerliches Waisenhaus		
Produktgruppe (PG2)	Pädagogik - Allgemeine Förderung und Zusatzangebote		
Beschreibung des Angebots	Das Bürgerliche Waisenhaus führt, neben der stationären Dauerbetreuung, ambulante und teilstationäre Angebote für die allgemeine Betreuung, Förderung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Die Entwicklung neuer Angebote wird aus Fondsmitteln finanziert.		
Kundinnen und Kunden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene 2. Fachstelle Jugendhilfe / Fachstelle Tagesstrukturen 3. Zuweisende Stellen 4. Sorgeberechtigte / Herkunftsfamilien 5. Schulen 		
Politische Zielsetzung	<p>Das Bürgerliche Waisenhaus erbringt die Leistungen der familien- und schulergänzenden Tagesbetreuung und dem Arbeitstraining/Time-out auf der Basis von Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Basel-Stadt.</p> <p>Es fördert mit diesen Angeboten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Chancengleichheit und Integration für Kinder und Jugendliche. Auf neue gesellschaftliche Bedürfnisse wird mit innovativen Angeboten und Lösungen reagiert.</p>		
Zielsetzung	<u>Ziele</u>	<u>Indikatoren</u>	<u>SOLL-Werte</u>
	Schulergänzende Tagesbetreuung Schülerinnen und Schüler erhalten eine ausgewogene Mittagmahlzeit und pädagogische Unterstützung im Rahmen der Hausaufgaben- und der Freizeitbetreuung	Auslastungsgrad	>= 64 Plätze (Tagesstruktur) >= 15 Plätze (Tagesferien)
		Jahrescontrolling	Positive Beurteilung durch die Fachstelle Tagesstrukturen und die Leitung des Schulstandortes
		Ausgeglichene Rechnung	>= 0
	Familienergänzende Tagesbetreuung (Kita) Säugling und Kleinkinder erhalten eine altersadäquate Betreuung und Förderung.	Auslastung	= 24 Plätze
		Jahrescontrolling	Positive Beurteilung durch die Fachstelle Tagesbetreuung
		Ausgeglichene Rechnung	>= 0

	Arbeitstraining/Time-out Sicherung einer Tagesstruktur Überbrückung bei (temporärem) Verlust des Schul-, Praktikums- oder Ausbildungsplatzes Stabilisierung des stationären Aufenthalts	Auslastungsgrad Jahrescontrolling Ausgegliche Rechnung nach Zufluss aus dem Liegenschaftserfolg in Höhe von CHF 32'000	>= 80% Positive Beurteilung durch die Fachstelle Jugendhilfe >=0
Dauer	2022 – 2024 (3 Jahre)		

Globalbudget 2022 / 2023 / 2024 / CHF				
Ertrag	Aufwand	Saldo positiv / negativ	Zu-/Abfluss zur Finanzierung	Ergebnis
1'872'100	1'904'100	- 32'000	32'000	0

2022 - 2024

Unternehmen	Bürgerliches Waisenhaus		
Produktgruppe (PG3)	Kultur		
Beschreibung des Angebots	Das Bürgerliche Waisenhaus befindet sich in den historischen Gebäuden eines ehemaligen Kartäuserklosters. Aufgrund des Alters und der geschichtlichen und kulturellen Werthaltigkeit sowie der Unterschützstellung der Gebäude bedeutet dies einen Mehraufwand hinsichtlich der Kosten für Unterhalt, Erhalt und Sanierung. Gleichzeitig verursacht die öffentliche Zurverfügungstellung der Gebäude auch direkte Kosten (wie Reinigung, Personal, Administration etc.). Der Waisenhausbetrieb kann aufgrund der finanziellen Zuwendungen sowie der Erträge aus Vermietungen für den ordentlichen Unterhalt aufkommen. Mittel- und langfristige Sanierungen im Sinne der Erhaltung des Waisenhauses als Kulturgut sind nur mit finanziellen Zuwendungen durch Dritte möglich.		
Kundinnen und Kunden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bürgergemeinde 2. Kanton 3. Bevölkerung 4. Tourismus 5. Kulturinteressierte 		
Politische Zielsetzung	Die Produktgruppe Kultur erbringt denkmalpflegerische Leistungen an den historischen Gebäuden und Ausstattungen der Liegenschaften Theodorskirchplatz 7 und trägt somit wesentlich zum Erhalt von kulturell wertvollen Liegenschaften innerhalb des Kantons Basel-Stadt bei. Das Kulturgut wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.		
Zielsetzung	<u>Ziele</u>	<u>Indikatoren</u>	<u>SOLL-Werte</u>
	Gebäude Sicherstellung der kulturellen Werthaltigkeit der Gebäude des Bürgerlichen Waisenhauses Basel	Baulicher Zustand und kulturhistorischer Wert der Gebäudesubstanz	Umsetzung der mit der Denkmalpflege festgelegten Unterhaltsplanung
	Finanzierung der Sanierungsmassnahmen	Finanzierungsgrad durch Dritte / Kanton	>= 75% (Kategorie 1) >= 25% (Kategorie 2)
Dauer	2022 – 2024 (3 Jahre)		

Globalbudget 2022 / 2023 / 2024 / CHF				
Ertrag	Aufwand	Saldo positiv / negativ	Zu-/Abfluss zur Finanzierung	Ergebnis
60'000	60'000	0	0	0

Finanzbericht Globalbudget 2022-24

Erfolgsrechnung (in CHF)

CHF	2022-24
Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen	9'915'100
Erhaltene Beiträge und Zuwendungen	32'000
Übrige betriebliche Erträge	1'416'000
Betriebsertrag	11'363'100
Personalaufwand	-8'606'000
Übriger betrieblicher Aufwand	-2'986'000
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens	-384'000
Betriebsaufwand	-11'976'000
Finanzerfolg	108'000
Bildung / Auflösung Schwankungsreserven Wertschriften	-96'000
Betriebserfolg	-600'900
Betriebsfremder Ertrag (Liegenschaftsertrag aus Vermietungen an Dritte)	619'000
Betriebsfremder Aufwand (Liegenschaftsaufw. aus Vermietungen an Dritte)	-204'000
Ordentlicher Erfolg	-185'900

	Globalbudget
Produktgruppe 1 PG1: Pädagogik – Stationäre Dauerbetreuung (Heim)	-34'900
Produktgruppe 2 PG2: Pädagogik – Allgemeine Förderung und Zusatzangebote	0
Produktgruppe 3 PG3: Kultur	0
Sonderrechnung Services	-151'000
TOTAL	0

In der **PG 1** wird trotz neuer Leistungsvereinbarung ein leicht negatives Ergebnis ausgewiesen. Der Grund dafür ist, dass wir in den Verhandlungen nicht vollumfänglich die Personalressourcen und die Sachkosten aushandeln konnten, die wir für eine qualitativ gute Erbringung der Dienstleistung als notwendig erachten. Zudem wollten wir nicht einfach die Höhe der budgetierten Auslastung anpassen, um ein positives Ergebnis zu erreichen.

In der **Sonderrechnung Services** wird im Gegensatz zum letzten Leistungsauftrag ein negatives Ergebnis ausgewiesen. Die Anhebung der Aufwendungen für den Gebäudeunterhalt hat einerseits dazu geführt. Andererseits wurden rund 50 Stellenprozent zusätzlich geschaffen, um den steigenden administrativen Aufwand (Strategieentwicklung, neue Geschäftsfelder) bewältigen zu können. Ziel ist es, dass diese Aufwendungen mittelfristig auf die Produktgruppen umgelegt werden können.