



Gesundheitsversorgung – mehr für weniger?

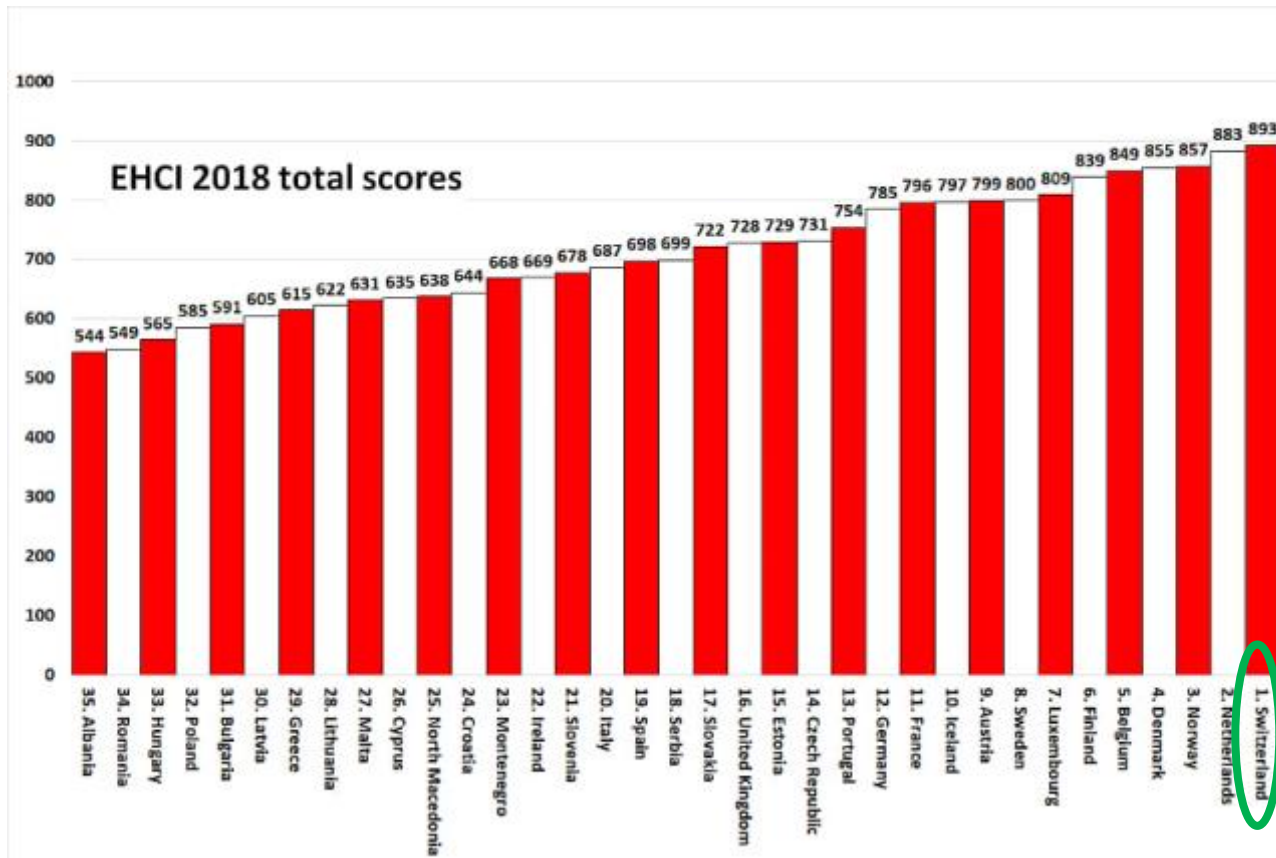
Tagung der Einkaufsgemeinschaft HSK
05.09.2019

Der Blickwinkel eines Spitals



Die Schweiz hat das beste Gesundheitssystem

Die Schweiz liegt im aktuellen Euro Health Consumer Index (EHCI) auf Rang 1.



Die Schweiz hat das beste Gesundheitssystem

...also wir sind die Besten...



Die Schweiz hat das beste Gesundheitssystem

...dann gehen wir jetzt ein Bier trinken!



Die Schweiz hat das beste Gesundheitssystem

Oder war da noch was?



Die Schweiz hat das beste Gesundheitssystem

Die Schweiz hat auch eines der teuersten Gesundheitssysteme



Was kostet das beste Gesundheitssystem der Welt?

Kosten des Gesundheitswesens nach Leistungserbringern in Millionen Franken			
Leistungserbringer ¹	2016	2017 ^p	Entwicklung (in %)
Krankenhäuser	28 459	29 020	2,0
Sozialmedizinische Institutionen	12 796	13 144	2,7
Arztpraxen und ambulante Zentren ²	15 660	16 311	4,2
Zahnarztpraxen, Zahnkliniken	4 002	3 986	-0,4
Andere Ambulante Leistungserbringer ²	5 321	5 620	5,6
Unterstützende Leistungserbringer ³	1 574	1 698	7,9
Detailhandel	7 113	7 108	-0,1
Organisationen für Prävention und Unterstützung	1 046	1 054	0,8
Staat als Leistungserbringer	1 305	1 359	4,1
Versicherer als Leistungserbringer	2 610	2 642	1,2
Rest der Welt (Importe)	576	601	4,4
Total	80 462	82 544	2,6

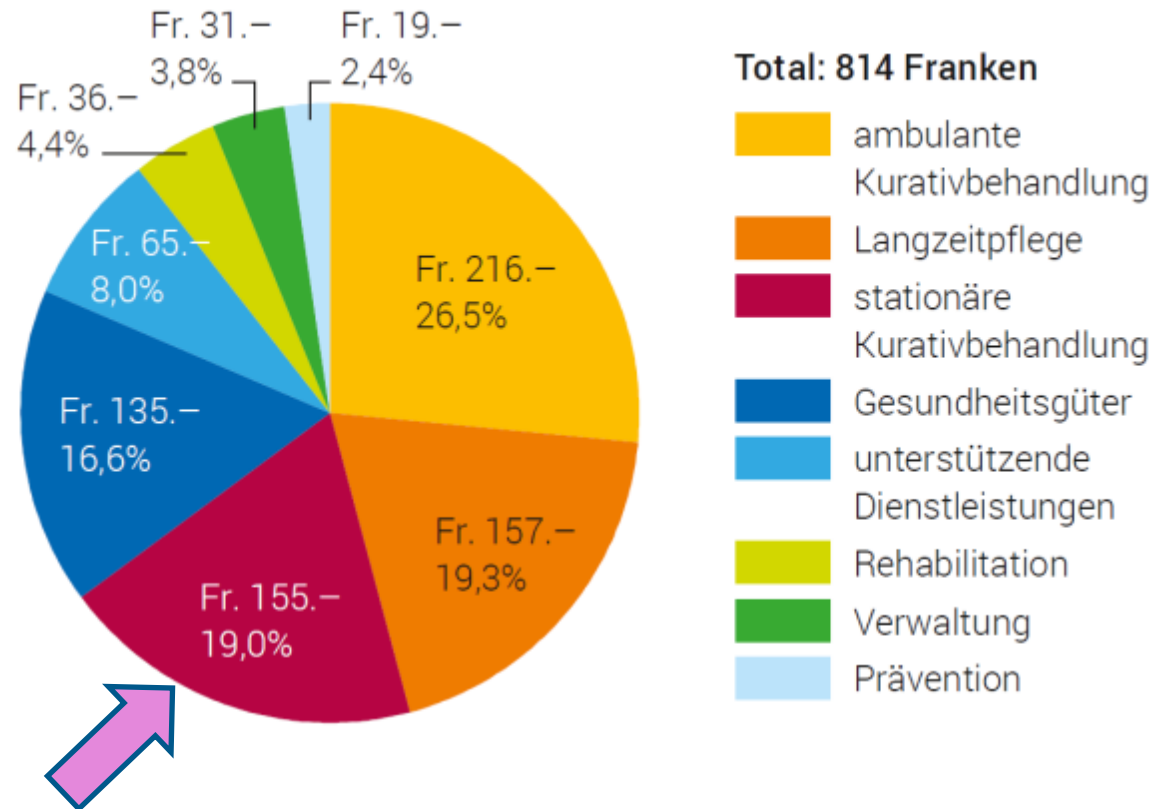
Was kostet das beste Gesundheitssystem der Welt?

Kosten nach Leistungsart in Millionen Franken

Leistungen ¹	2016	2017 ^P	Entwicklung (in %)
Stationäre Kurativbehandlung	15 758	15 719	-0,2
Ambulante Kurativbehandlung ²	21 501	21 889	1,8
Rehabilitation ³	3 560	3 667	3,0
Langzeitpflege ³	15 449	15 943	3,2
Unterstützende Dienstleistungen ⁴	6 004	6 570	9,4
Gesundheitsgüter ⁵	13 193	13 663	3,6
Prävention	1 894	1 943	2,6
Verwaltung	3 103	3 150	1,5
Total	80 462	82 544	2,6

Was kostet das beste Gesundheitssystem der Welt?

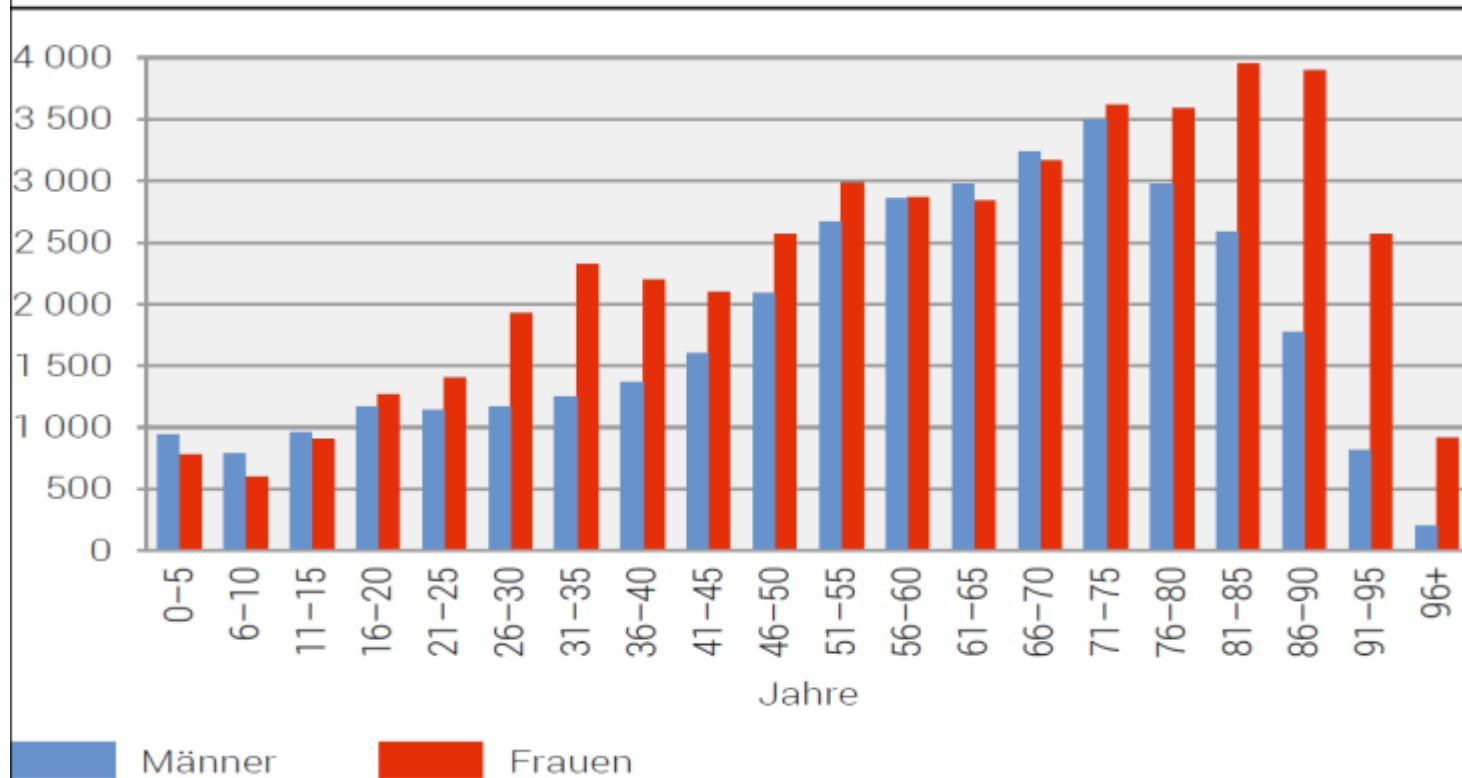
Kosten pro Einwohner und Monat 2017



Was kostet das beste Gesundheitssystem der Welt?

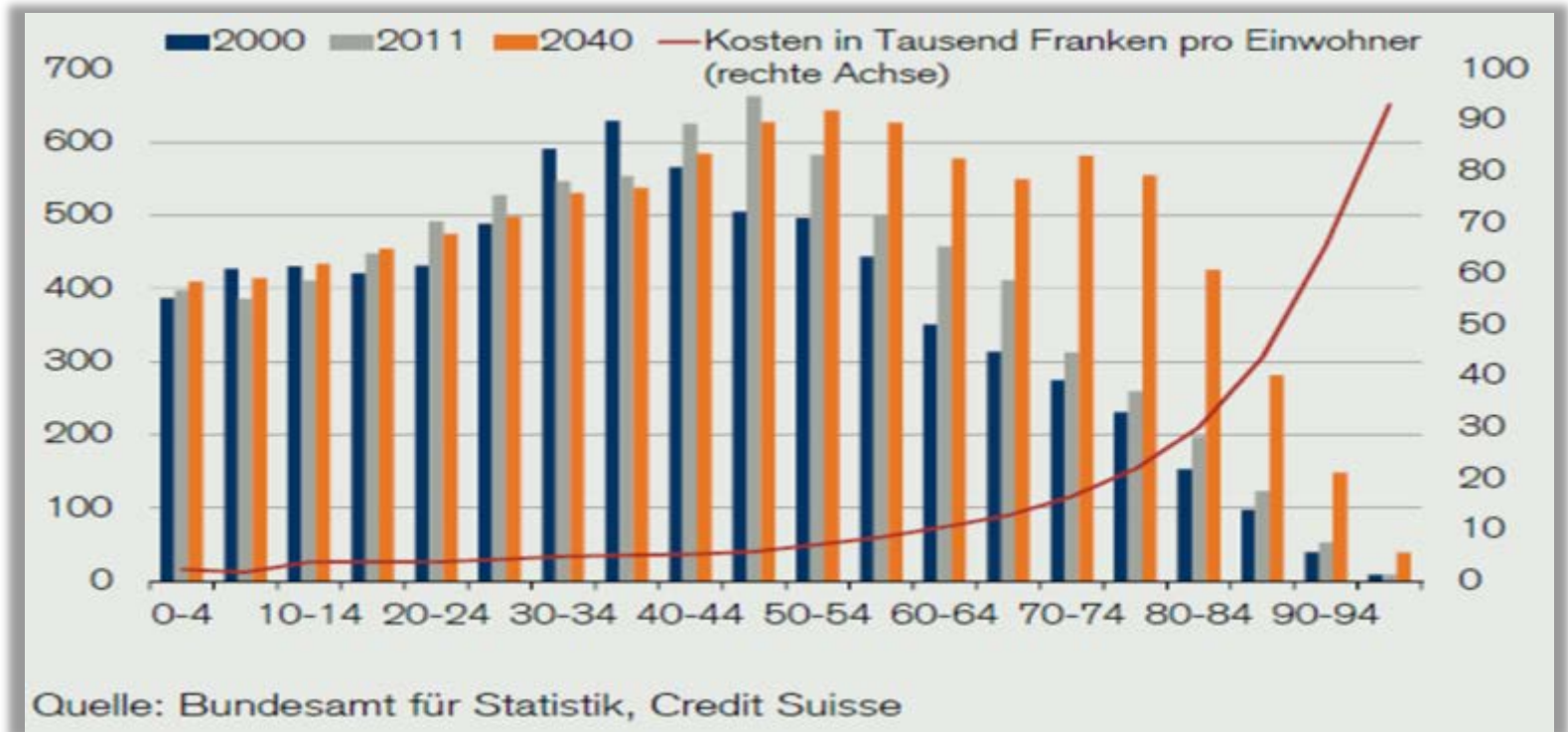
Gesundheitskosten nach Altersklasse und Geschlecht, 2017^P

Millionen Franken



Ursachen der steigenden Kosten

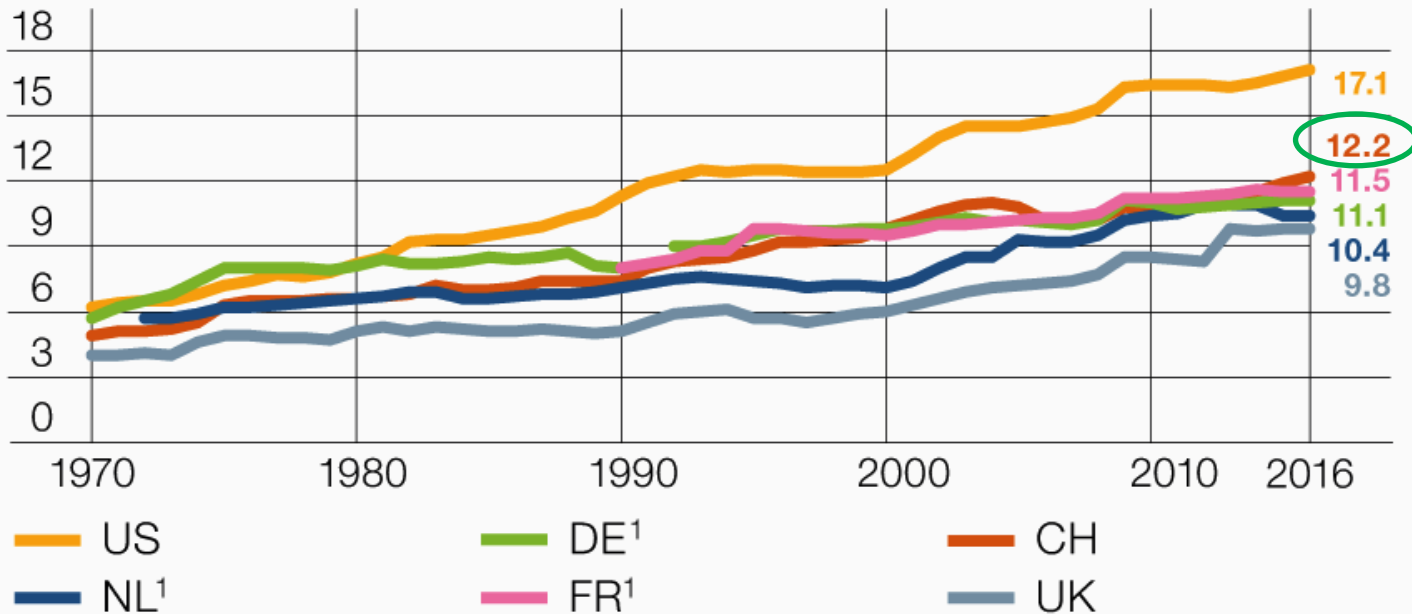
- Die **demografische** Veränderung hat grossen Einfluss.
- Aber auch die Vollkasko-Mentalität der **Patienten**?
- Und jeder Behandlungserfolg hat künftige Kosten zur Folge.



Die Schweiz im Vergleich

Entwicklung der Gesundheitsausgaben

Gesundheitsausgaben gemessen am BIP (in %)

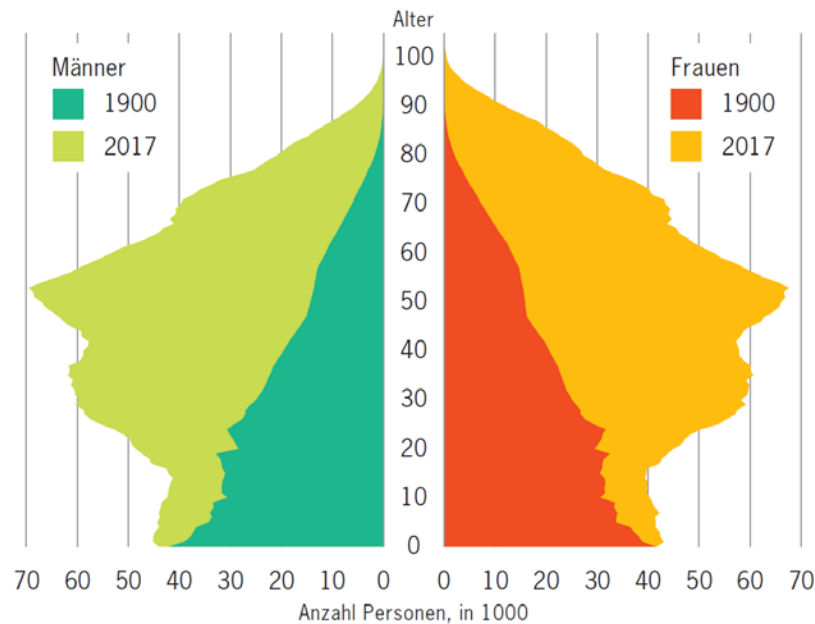


Quelle: OECD Health Data, 2018.

Ursachen der steigenden Kosten

Demographie CH und D zeigen bedingt durch 2. WK Unterschiede bei den Altersklassen über 75 Jahre, was bei den Gesundheitskosten Auswirkungen haben muss.

Altersaufbau der Bevölkerung



Nun zu den Spitätern



Spitalkategorien nach BAG

Tabelle 1: Spitäler nach Typologie und Rechtsform im Jahr 2015²

Typologie		AG / GmbH	Verein / Stiftung	Einzelfirma / Gesellschaft	Öffentliches Unternehmen	Total
Allgemeinspital, Zentrumsversorgung (Niveau 1, Universitätsspital)	Betriebe	–	1	–	4	5
	stationäre Fälle	–	43'694	–	174'767	218'461
Allgemeinspital, Zentrumsversorgung (Niveau 2)	Betriebe	17	4	–	14	35
	stationäre Fälle	289'893	52'038	–	316'030	657'961
Allgemeinspital, Grundversorgung (Niveau 3)	Betriebe	7	4	–	6	17
	stationäre Fälle	55'011	44'917	–	48'542	148'470
Allgemeinspital, Grundversorgung (Niveau 4)	Betriebe	19	4	–	5	28
	stationäre Fälle	89'313	16'505	–	19'982	125'800
Allgemeinspital, Grundversorgung (Niveau 5)	Betriebe	10	8	–	3	21
	stationäre Fälle	21'793	14'931	–	1'149	37'873
Psychiatrische Klinik (Niveau 1)	Betriebe	6	–	–	14	20
	stationäre Fälle	12'763	–	–	34'107	46'870
Psychiatrische Klinik (Niveau 2)	Betriebe	12	13	–	4	29
	stationäre Fälle	6'086	4'541	–	1'969	12'596
Rehabilitationsklinik	Betriebe	33	11	–	8	50
	stationäre Fälle	29'719	15'097	–	7'177	51'993
Spezialklinik: Chirurgie	Betriebe	31	3	–	–	34
	stationäre Fälle	40'145	19'882	–	–	60'027
Spezialklinik: Gynäkologie / Neonatologie	Betriebe	10	2	7	–	19
	stationäre Fälle	3'255	693	247	–	4'195
Spezialklinik: Pädiatrie	Betriebe	–	2	–	1	3
	stationäre Fälle	–	11'944	–	5'964	17'928
Spezialklinik: Geriatrie	Betriebe	2	2	–	1	5
	stationäre Fälle	1'827	2'075	–	4'837	8'739
Spezialklinik: Diverse	Betriebe	12	9	1	–	22
	stationäre Fälle	9'506	4'465	341	–	14'311
Total	Betriebe	159	63	8	58	288
	stationäre Fälle	559'310	230'782	588	614'544	1'406'224

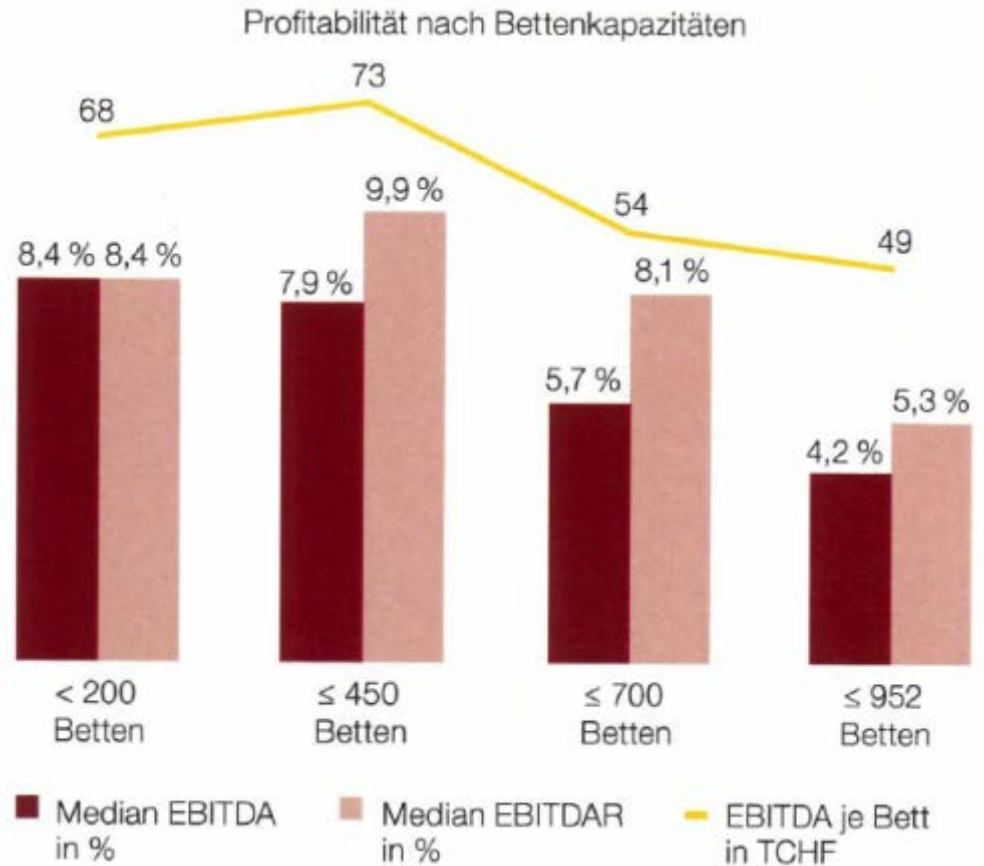
- 106 Akutsomatische Spitäler
- 1'198'565 stat. Fälle (85%)
- 11'307 stat. Fälle/Spital
- 50% in der Rechtsform AG

Grosse Unterschiede in der Profitabilität

Spitalgrösse und Profitabilität bei EBITDA und EBITDAR

EBITDA = *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.*
= operativer Gewinn

EBITDAR = ..and restructuring or rent costs.
= operativer Gewinn vor Miet- oder Restrukturierungskosten



Quelle: pwc „Schweizer Spitäler: so gesund waren die Finanzen 2015“

Und wie kommen wir nun zu «mehr für weniger»?



Was sind unsere Lösungsansätze

Vernetzung und Kooperation



Dies ganz nach dem Sprichwort von Henry Ford:
«Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben
ein Fortschritt, zusammenarbeiten ein Erfolg.»



Vernetzung und Kooperationen

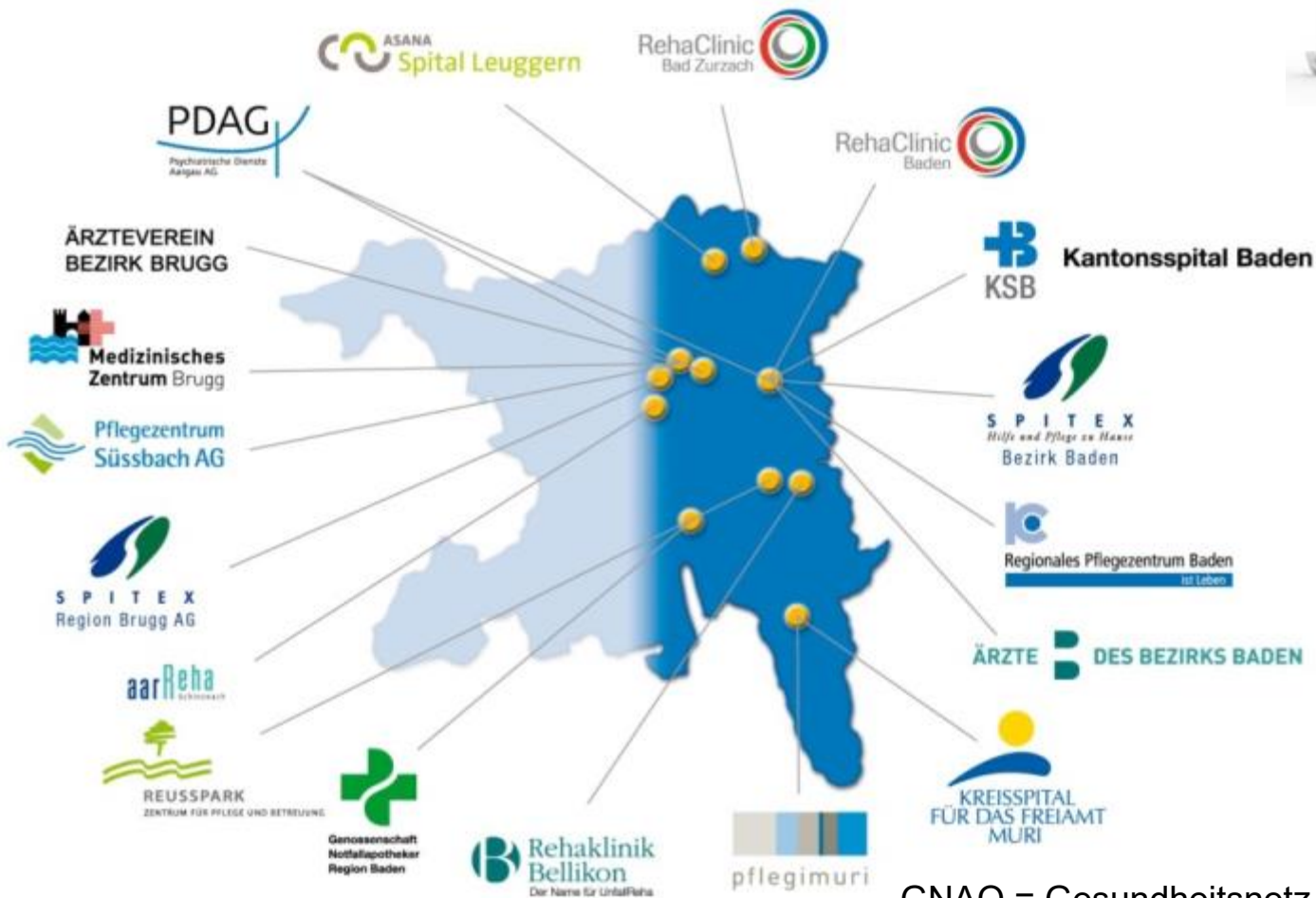


Anforderungen und Bedingungen...

1. Vernetzen, Gemeinsamkeiten finden, ideale Ergänzungen suchen
2. Vernetzung braucht Zeit und konkrete Bedürfnisse
3. Vertrauen zwischen den Vernetzungspartnern
4. Nach Win-Win Lösungen suchen
5. In Kooperationen (und nicht in Integrationen) einsteigen, welche die Vernetzung vertraglich regeln und damit auch die notwendige Rechtssicherheit für die Partner bieten.

➔ Vernetzung und Kooperation erfolgen von unten (Nutzer, Partner) und nicht von oben, der Politik oder von theoretischen Strategieplanspielen.

Unsere Vernetzungspartner im GNAO



GNAO = Gesundheitsnetz Aargau Ost, seit 2007

Unseren Herausforderungen begegnen wir mit Kooperationen zu wichtigen Partnern



Partners and Locations:

- Barmelweid:** Aerial view of a large residential or institutional building complex.
- PAUL SCHERRER INSTITUT PSI:** Aerial view of a large facility near a lake.
- Ärztzentrum Limmattal:** A modern multi-story office building.
- UniversitätsSpital Zürich:** A large hospital building with a green lawn.
- KSB (Kantonsspital Baden):** Located in Baden, marked with a blue cross icon.
- Kantonsspital Aarau:** A large hospital building.
- Kinderwunsch Baden AG:** A modern office building.
- Universität Zürich:** A large, historic university building.
- ETH zürich:** The iconic domed building of the Swiss Federal Institute of Technology.
- RehaClinic Bad Zurzach:** A large outdoor swimming pool facility.

Key Texts:

- KSB ist Partnerspital:** Located near the University Hospital of Zurich.
- Bachelorausbildung:** Located near the University of Zurich.

Beispiel – Partnerhaus

5. OG: RehaClinic AG

4. OG: RehaClinic AG

3. OG: Lungenliga Aargau / Techn.
Orthopädie, Balgrist Ortho
Health Innovation Hub,
ETH-Zürich

2.OG: Ergotherapie / Hand-, Fusschirurgie
/ Gefässzentrum / Wundberatung /
PDAG / Gerinnungssprechstunde /
CTU

1.OG: Endoskopiezentrum / Chir. Poly-
klinik / Ernährungs-, Diabetesbe-
ratung, Diabetologie, Endokrino-
logie / Adipositaszentrum

EG: Cafeteria / Pädiatrie / Kinderchir.

Stationär – Ambulant

Wir haben bereits 2014 den Bau eines ambulanten Spitals «unseres KUBUS» geplant und 2016 in Betrieb genommen!

«Das Richtige am richtigen Ort mit den richtigen
Leuten zur richtigen Zeit tun!»

Unser ambulantes Spital «Kubus»



The collage features several posters with the following text:

- Radio-On
- Institut für Onkologie und Hämatologie
- Ambulantes Operationszentrum KSB
- Schmerztherapie
- Strahlsetzt
- Interindividuell
- Ambulantes Siche
- Weniger Schmerzen – mehr Lebensqualität.
- www.ksb.ch/Schmerztherapie

Und aktuelle Fragestellungen kreativ lösen...

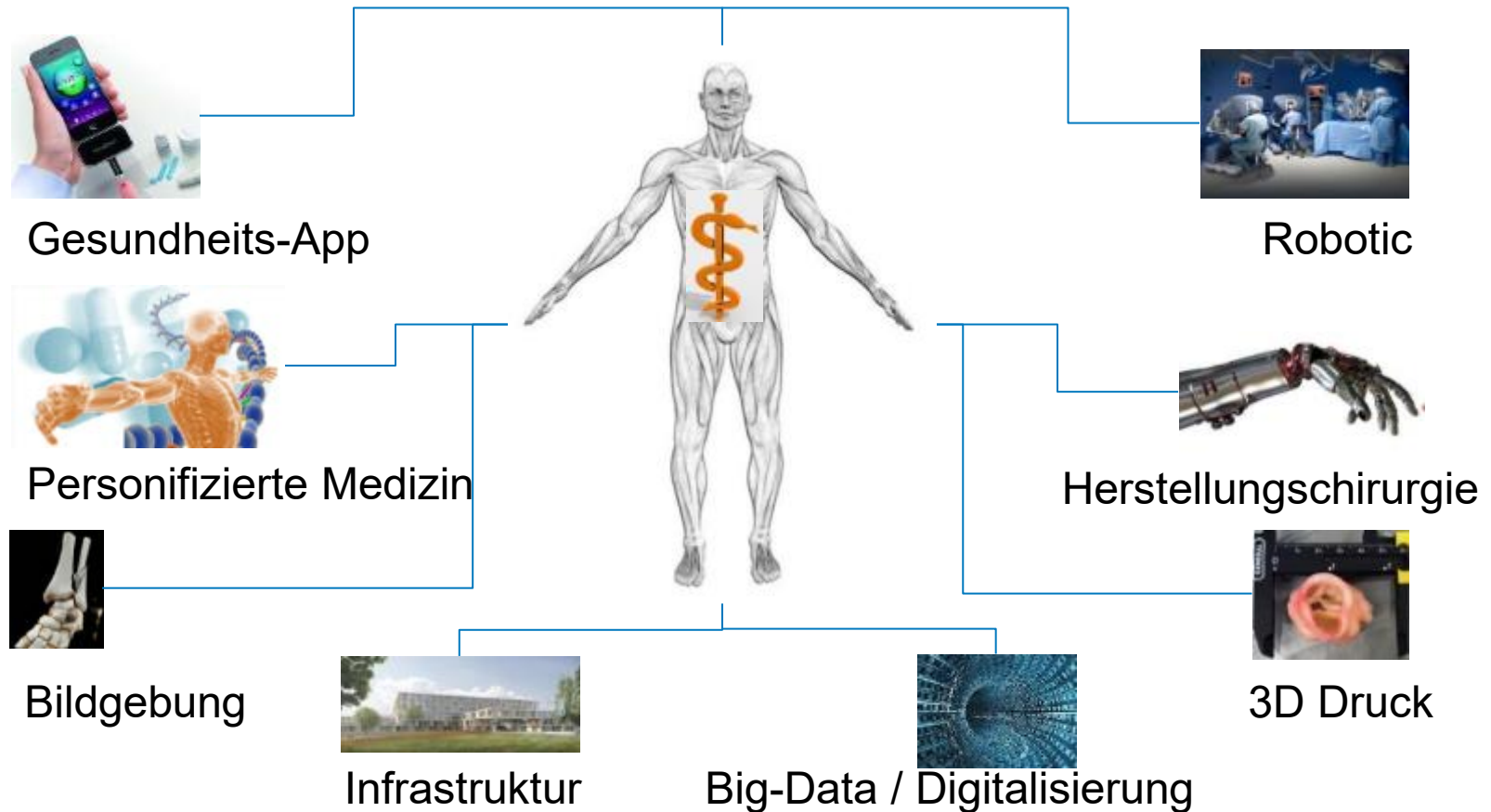
Badener Notfallversorgungsmodell:

Notfall kombiniert mit der Notfallpraxis unserer Hausärzte
Professionelle Triagierung ermöglicht sinnvolle Zuweisung
Insgesamt rund 57'000 Notfallpatienten

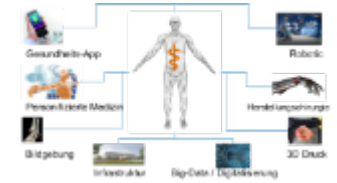


Und neuen Herausforderungen offen begegnen

Vernetzung und Kooperationen auch in neuen Technologien



KSB mit „Health Innovation Hub“



Was wollen wir?

- ✓ Wir analysieren damit laufend neue Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Diagnostik, Therapie und Support.

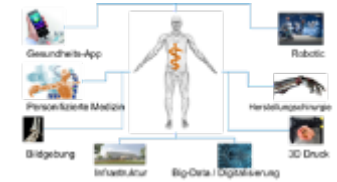
Was sind unsere Ziele?

- ✓ Identifizieren von Trends
- ✓ Marktbeobachtung, speziell im Bereich der digitalen Kanäle und Plattformen
- ✓ Wir wollen unsere Prozesse und Arbeitsweisen noch effizienter und/oder kostengünstiger machen.
- ✓ Wir unterstützen innovative Geschäftsideen im Gesundheits- und Spitalwesen.

Worin besteht der Nutzen?

- ✓ Start-ups können in einer praxisnahen Testumgebung mit medizinischem Know-how, kurzen und unkomplizierten Entscheidungswegen sowie in einem angenehmen Arbeitsumfeld arbeiten.
- ✓ Aber immer: Patientensicherheit geht vor Innovation.

Health Innovation Hub



Was bietet das KSB interessierten Start-ups?

Eine Partnerschaft soll von gegenseitigem Nutzen sein. Wir können Start-ups folgende Formen der Unterstützung zukommen lassen:

- ✓ Bereitstellung von Räumlichkeiten im Spitalumfeld
- ✓ Finanzielle Beteiligung
- ✓ Zugang zu einem realitätsnahen Testumfeld
- ✓ Medizinisches Know-how und Erfahrung
- ✓ Datenaustausch
- ✓ Partner-Netzwerk



Auf Effizienz trimmen, z.B. mit LEAN

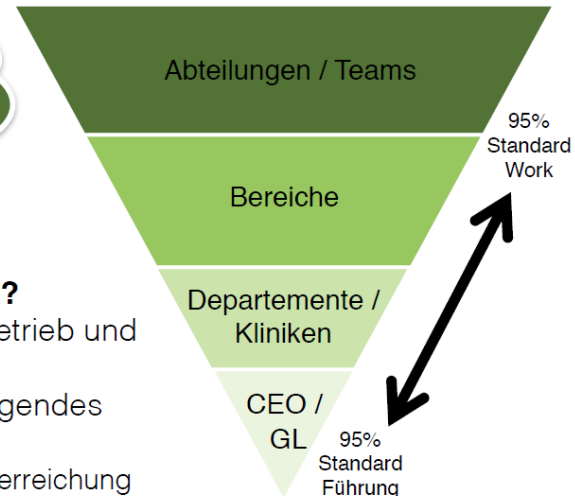
Model nach Walkerprojekt...

Leader Standard Work
Standardisierung bringt eine Vereinfachung



Was ist standardisierte Führungsarbeit?

- » Tägliche Disziplin zur Sicherstellung Betrieb und kontinuierliche Verbesserung.
- » Standard Work für die Führung soll Folgendes sicherstellen:
 - **Unterstützung** des Teams bei der Zielerreichung
 - **Entwicklung** der Mitarbeiter
 - **Weiterführung** unserer Verpflichtungen



“Es ist einfacher, sich durch neue Handlungen eine neue Denkweise anzueignen, wie umgekehrt.”

Effizienz und Effektivität, z.B. mit LEAN

Wir sind seit 3 Jahren unterwegs und haben noch viel zu tun...

Auswirkungen von LEAN:

- Kürzere Sitzungen, es kann mehr gearbeitet werden...
- Pflege ist wieder zu über 80 % beim Patienten...
- Pflege hat Überzeit abgebaut...
- Wachstum bei den Patientenzahlen wurden mit LEAN aufgefangen...
- Pflege fühlt sich weniger gestresst...



Effizienz und Effektivität, z.B. mit LEAN

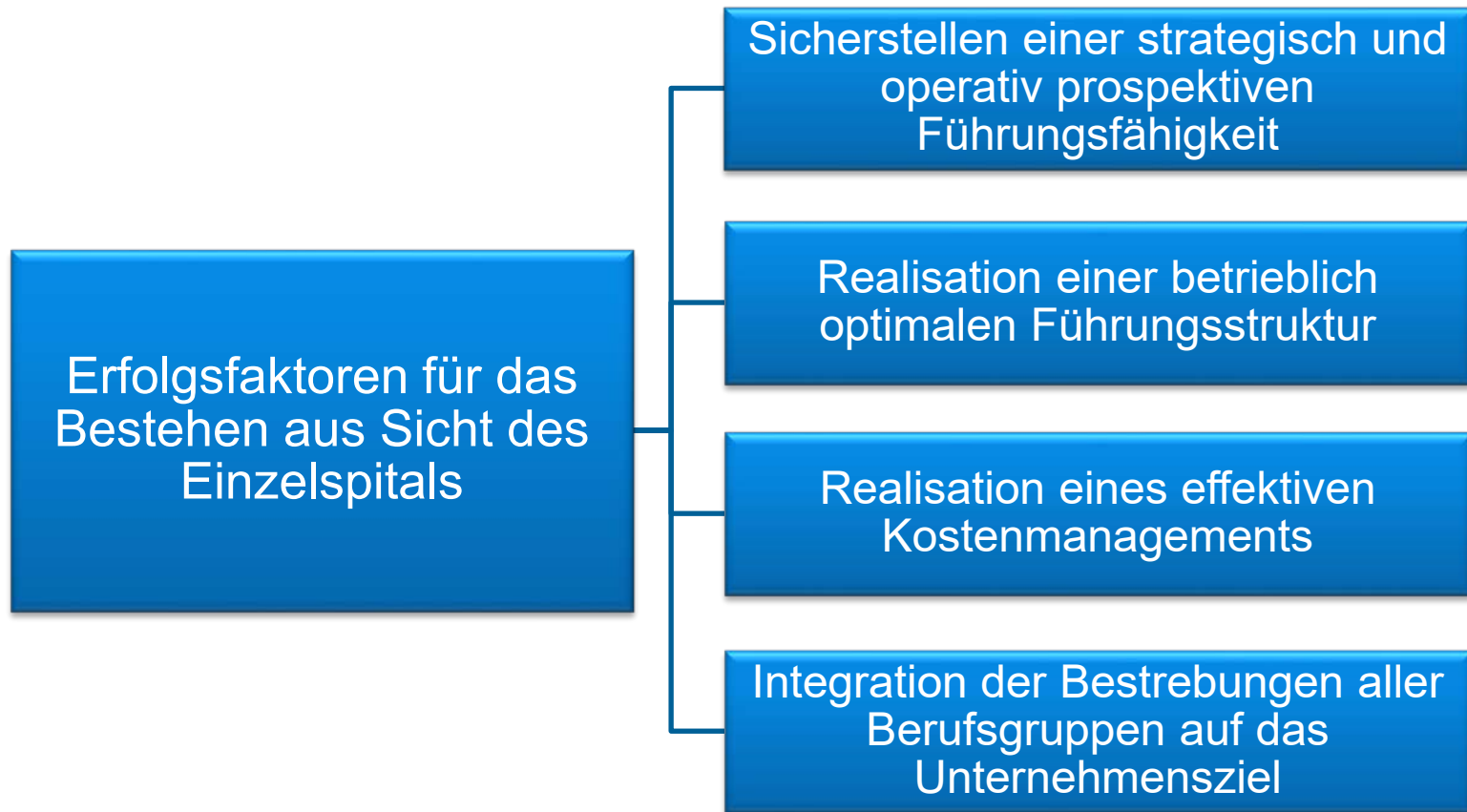
Führung muss:

- eine flache Hierarchie haben...
- Sagen was sie tut und tun was sie sagt...
- Mitarbeitende in den Prozess einbeziehen...

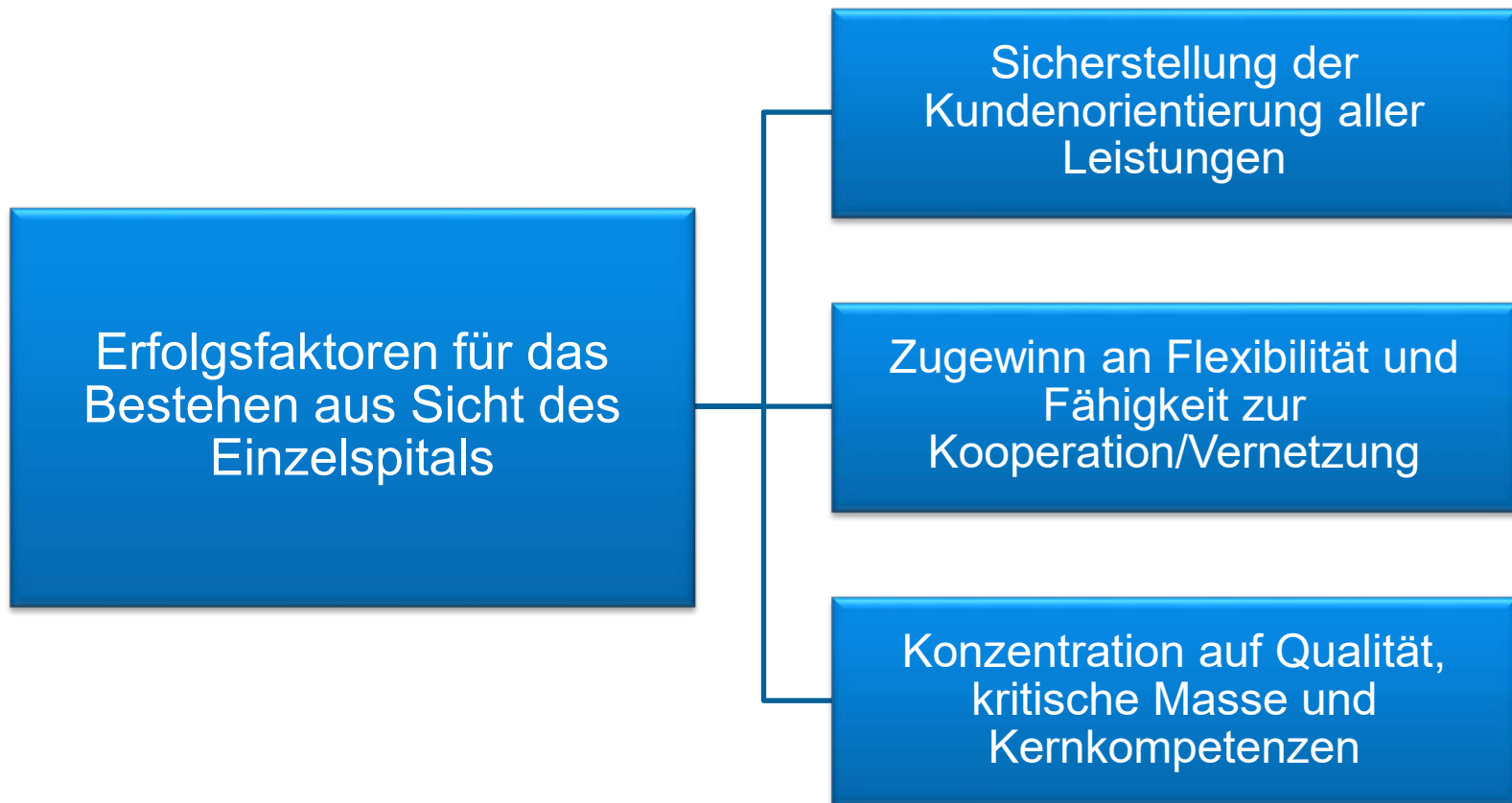
- ...und es fängt immer bei der Führung an, das Gute wie das Schlechte!



Was muss eine Spitalführung können?



Was muss eine Spitalführung können?



Daten und Fakten Kantonsspital Baden AG

Medizinische Kompetenz

- 7 medizinische Departemente
- 8 interdisziplinäre Zentren
- Betreiber einer der grössten Notfallstationen
- Schwerpunkte in Onkologie, Bewegung, Radiologie

Patienten

- 20'121 stationär
- 146'571 ambulant
- 1'605 Geburten
- 57'000 Notfälle
- 118'000 Pfl egetage
- 378 Betten durchschnittlich zur Verfügung

Zentrumsspital (K112)

- Aktiengesellschaft mit Kanton als Hauptaktionär
- Nr. 20 in der Schweiz (#Betten)



Finanzen 2018

- 371 MCHF Umsatz
- 38 MCHF EBITDA
- 17 MCHF Gewinn

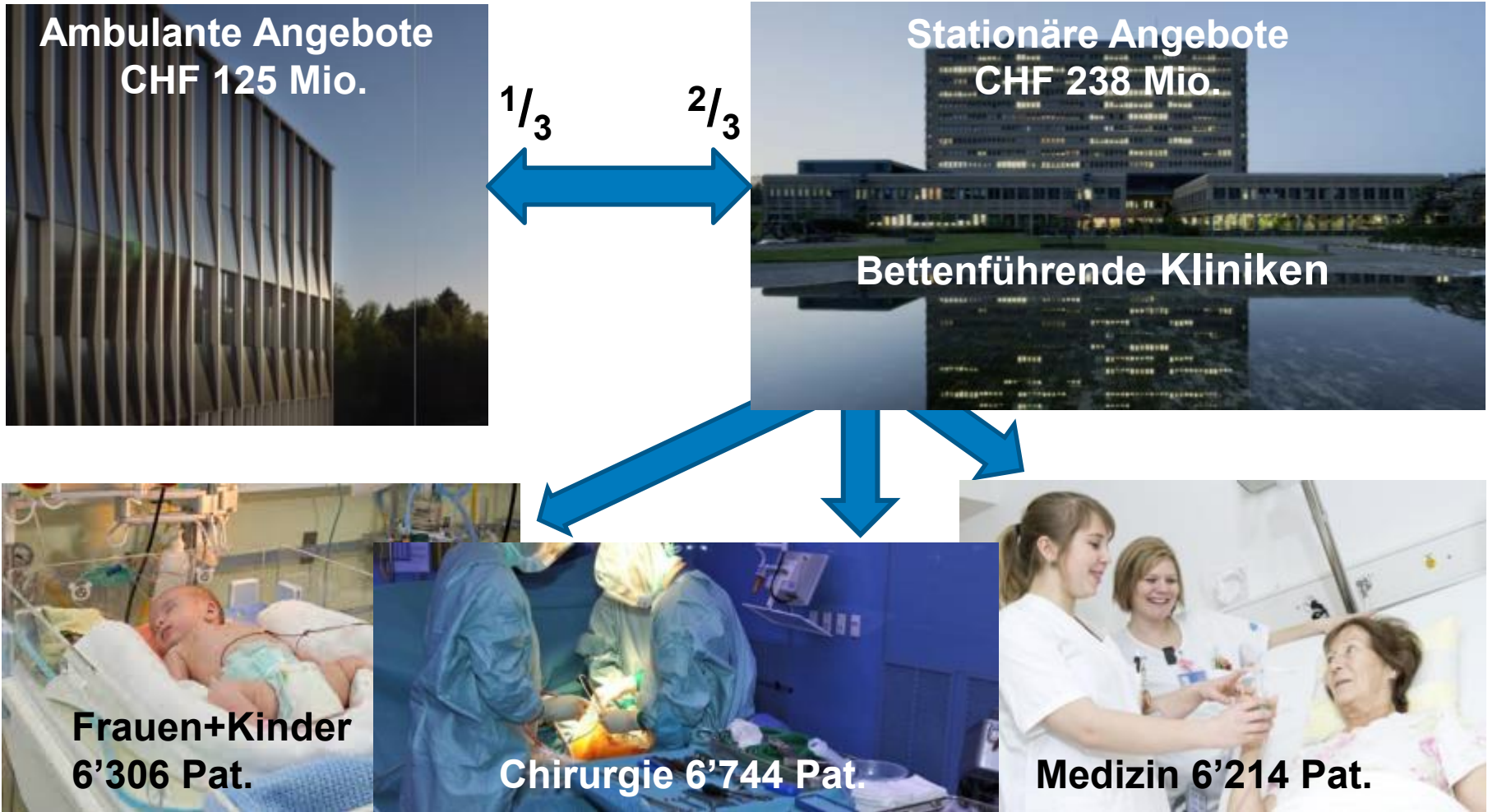
Bedeutung für die Region

- 350'000 Einwohner
- Für 150'000 Menschen der «Grundversorger»
- Ausstrahlung weit über Region und den Ostargau hinaus

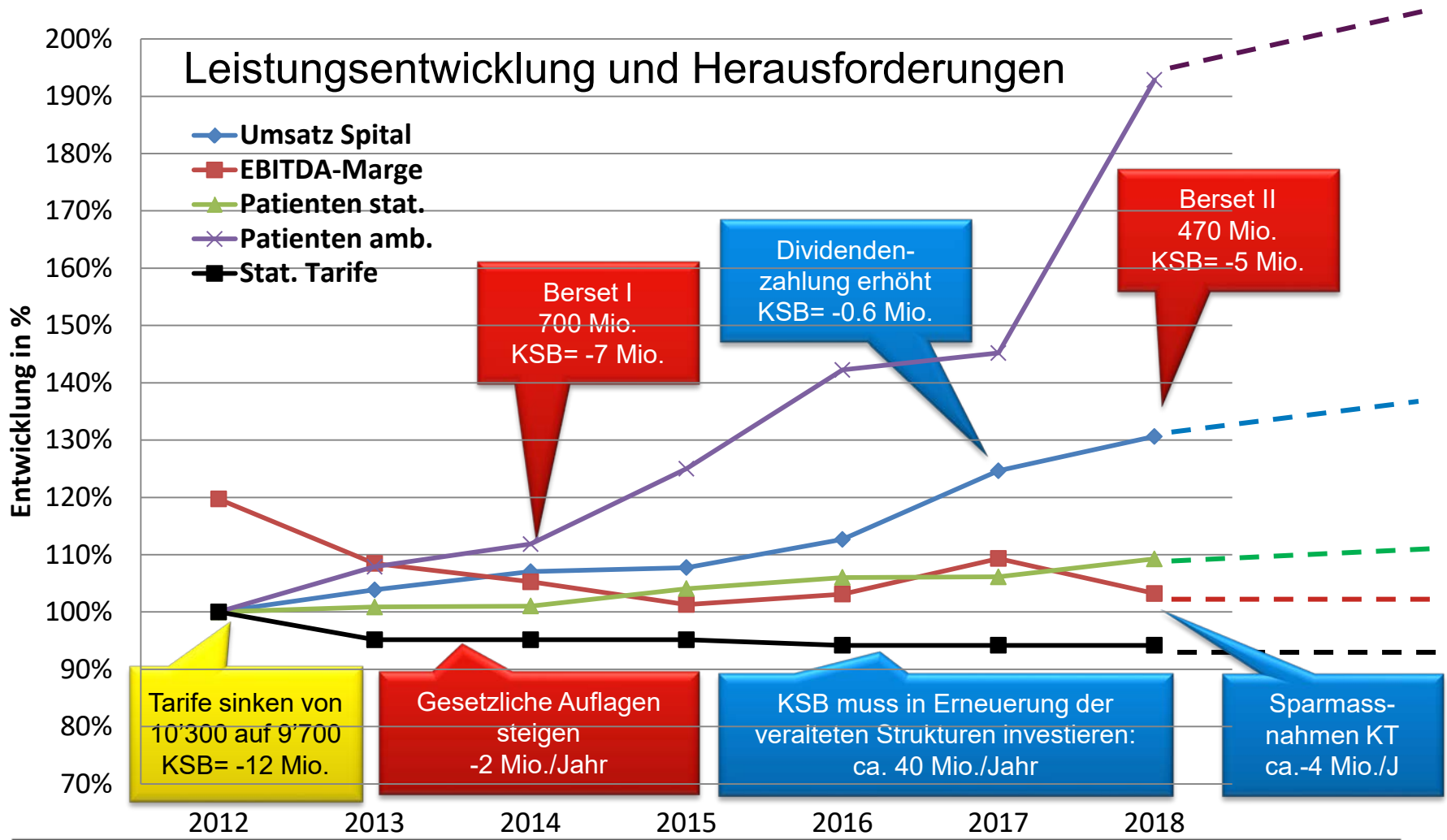
Wichtiger Arbeitgeber

- 2'512 Mitarbeitende
- 1'721 Vollzeitstellen
- 399 Auszubildende
- 57 Nationen

Medizinische Leistungen 2018

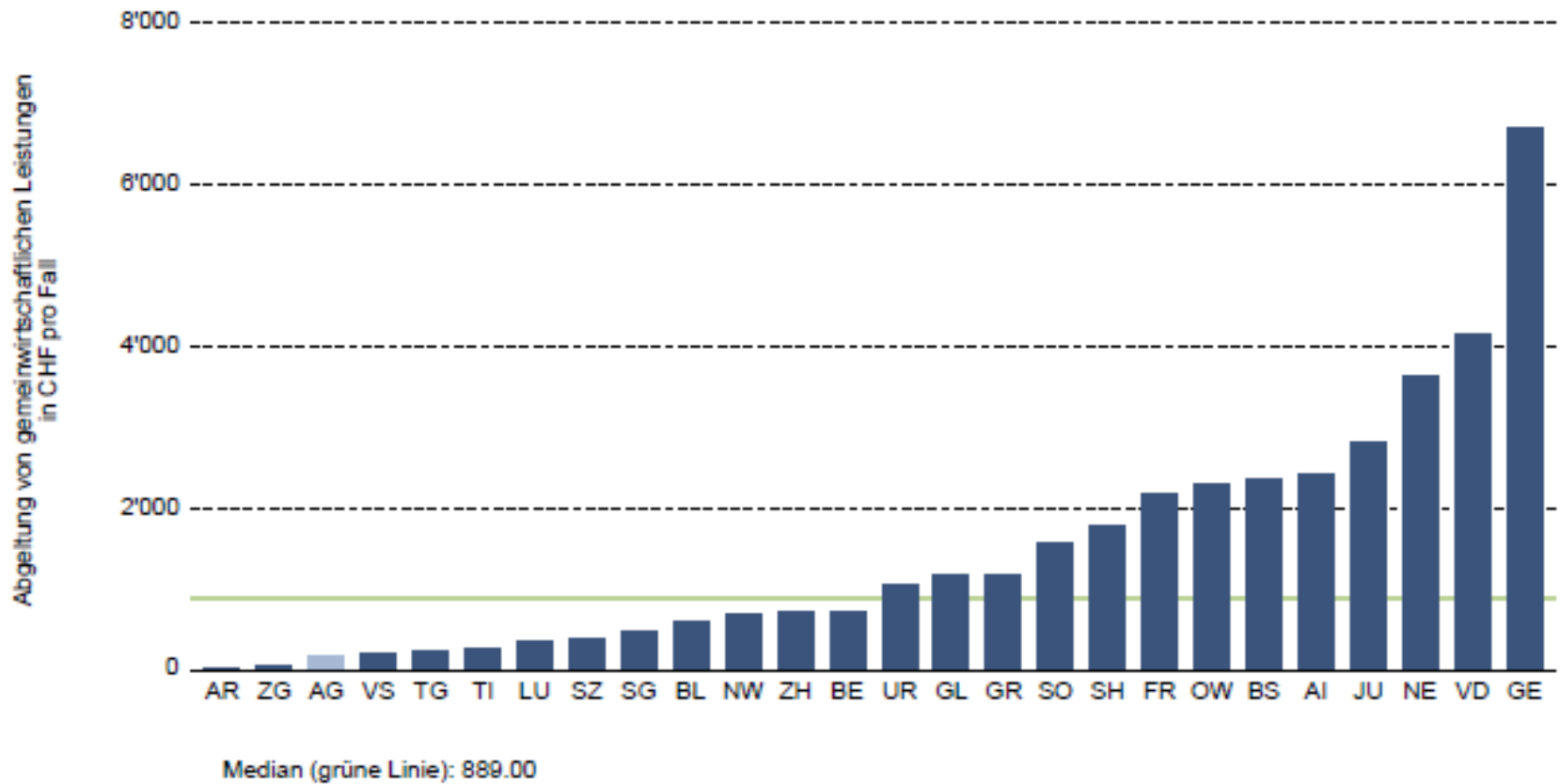


Und wie wirken sich unsere Bemühungen aus?



Dabei ärgert uns die Ungleichbehandlung...

Abbildung 26 Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen pro Fall 2015



Quelle: Daten: Felder (2017). Darstellung Polynomics.

Wie mit gleichen Ressourcen mehr leisten?

=> Abbau von administrativen und gesetzlichen Auflagen



Wie mit gleichen Ressourcen mehr leisten?

Abbau von administrativen und gesetzlichen Auflagen:

- BAG baut administrative Stellen im Gesundheitsbereich auf;
- BAG bringt neue Anforderungen (z.B. Radiologie), welche die Qualität in keiner Art und Weise verbessern;
- Swissmedic verschärft Vorschriften ohne ersichtlichen Qualitätsgewinn (z.B. Steri)
- FINMA erschwert, aus Sicht Spitäler, mit Auflagen die Weiterentwicklung der Krankenkassen
- etc.
- etc.


Health Technology Assessment zur Überprüfung medizinischer Pflichtleistungen

Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) baut eine Sektion auf, welche medizinische Leistungen, die über die Obligatorische Krankenpflegeversicherung (OKP) abgerechnet werden, mittels Health Technology Assessment überprüft.

..wir sind gut, lasst uns besser werden..

...das braucht aber auch Zeit und Ressourcen!





„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne
Gesundheit ist alles nichts.“
Arthur Schopenhauer

Ich danke Ihnen für Ihre
Aufmerksamkeit
Adrian Schmitter