

Abstract

Titel: Rentable Gesundheit – Optimierungsmöglichkeiten von X zur Finanzierung

Kurzzusammenfassung: Als kantonale Institution im psychiatrischen Bereich erfolgt die Finanzierung der erbrachten Leistungen durch Beiträge der Versicherungen sowie Leistungen des Kantons. Angesichtes der kontinuierlich steigenden Gesundheitskosten und den zusätzlichen kantonalen Sparmassnahmen ist das Unternehmen X gefordert, für mögliche weitere Kürzungen finanziell gewappnet zu sein. Dazu werden interne Optimierungsmöglichkeiten zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie bezüglich der Personalausstattung ermittelt und entsprechende Massnahmen abgeleitet.

Verfasser/-in: Manuela Zwicky

Herausgeber/-in: FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2011

Sprache: deutsch

Zitation: Zwicky, M. (2011). *Rentable Gesundheit – Optimierungsmöglichkeiten von X zur Finanzierung*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Gesundheitswesen, Psychiatrie, Finanzierung, Ertragssteigerung

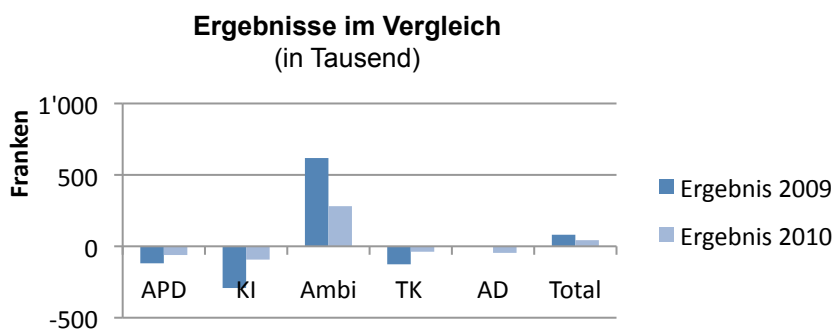
Ausgangslage: Als kantonale Institution finanziert der Auftraggeber seine Aufgaben mittels Einnahmen anhand des Krankenkassentarifs und in Form des Globalkredits mit kantonalen Leistungen. Aufgrund von kantonalen Sparmassnahmen kann sich nebst bereits erfolgten Beitragskürzungen der Kantonsbeitrag in den nächsten Jahren weiter nach unten korrigieren. Um für solche finanzielle Einbussen gewappnet zu sein, sind flexibles Handeln, ein optimiertes Verhältnis zwischen Overhead- und Gesamtkosten sowie Massnahmen zur Ertragssteigerung gefordert.

Ziel: Nach Darstellung der Finanzierungs- und Kostenstruktur der einzelnen Dienstleistungsangebote der Institution X werden die relevanten Parameter zur bestmöglichen Eigenfinanzierung ermittelt. Basierend auf diesen sind dem Kunden konkrete, sinnvolle und realistische Optimierungsmassnahmen zur Finanzierung aufgezeigt.

Vorgehen: Nach einem allgemeinen Überblick über das Gesundheitswesen in der Schweiz mit seinen Akteuren und Kostentreibern erfolgt eine Ist-Analyse der Institution X. Dabei stehen die Finanzierungsstruktur, die Rentabilität der angebotenen Dienstleistungen sowie die Ermittlung und Beurteilung der internen Parameter zur Ertragssteigerung im Zentrum der Untersuchung. Diese Ist-Analyse dient als Basis zur Erarbeitung von Optimierungsansätzen, welche nach einer Chancen- und Gefahrenanalyse und unter Berücksichtigung möglicher Szenarien seitens Finanzierende in konkreten Umsetzungsmassnahmen münden.

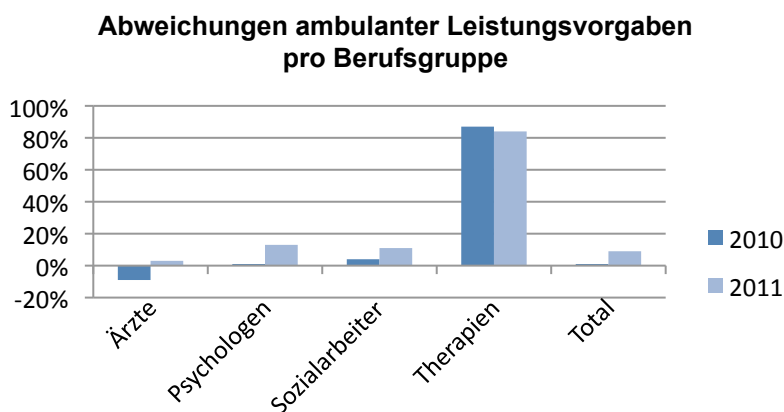
Erkenntnisse: Die Finanzierungsstruktur der angebotenen Dienstleistungen ist zwischen *ambulant* und *tagesklinisch* zu unterscheiden. Während die ambulante Finanzierung auf Basis von Einzelleistungen erfolgt und sich aus den erwirtschafteten Tarmed-Taxpunkten sowie einer leistungsbasierten Nachkalkulation des Kantons zusammensetzt, weist die tagesklinische Finanzierung einen Pauschalbetrag pro Pflage tag aus. Auch dieser beinhaltet einen Versicherungsbeitrag sowie kantonale Leistungen.

Die in einem ersten Schritt durchgeführte Rentabilitätsrechnung berücksichtigt folgende Dienstleistungsbereiche des Unternehmens: Alterspsychiatrischer Dienst (APD), Koordinierte Intervention (KI), Ambulatorium (Ambi), Tagesklinik (TK) sowie den Aufnahmedienst (AD).



Das Resultat zeigt ein rentables Ambulatorium, welches die anderen Dienstleistungsbe-
reiche querfinanziert. Mitunter ein Grund dafür ist die hohe Anzahl ärztlicher Mitarbeitende
in diesem Bereich, welche im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen (Psychologie,
Sozialarbeit, Pflege) einen viel höheren Leistungsertrag aufgrund der Anzahl Taxpunkte
generieren.

In einem zweiten Schritt werden die unternehmensinternen Parameter **Effizienz, Effekti-
vität** sowie die **Personalzusammensetzung** untersucht und erläutert. Die Effizienz wird
unter anderem an der Produktivität der Mitarbeitenden mittels ambulanter Leistungsvor-
gaben gemessen. Je nach Berufsgruppe zeichnen sich erhebliche Unterschiede in den
Ist-Soll-Abweichungen ab.



Ärztlichen Mitarbeitenden mit Sollunterschreitung, resp. knapper Sollerreichung stehen
Mitarbeitende der Gestaltungstherapien gegenüber mit 80 prozentiger Überschreitung der
Sollwerte in Form von Leistungsstunden. Mitunter ein Grund dafür liegt bei einem erhöh-
ten administrativen Aufwand der ärztlichen Fachpersonen. Steigende Anforderungen an
Dokumentation, Transparenz und Koordination mit weiteren Behandelnden sind zwar von
hoher Relevanz, generieren für therapeutisch tätige Mitarbeitende jedoch grossen Admi-
nistrationsaufwand und reduzieren dadurch die produktiven Leistungsstunden.

Nebst den ambulanten Leistungsvorgaben dienen im tagesklinischen Bereich die Anzahl
Pflegetage sowie der Personalschlüssel als Indikator der Produktivität. Die Tagesklinik

weist hierbei eine Unterbelegung, kombiniert mit einem leicht zu tiefen Personalschlüssel aus.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Effizienz spiegelt sich im Beherrschen interner Prozesse, wobei das Unternehmen Optimierungspotential in administrativen Prozessen aufweist.

Effizienz

- ambulante Leistungsvorgaben/Sollstunden werden insgesamt übertroffen, wobei erhebliche Unterschiede innerhalb der Berufsgruppen bestehen
- tagesklinische Leistungsvorgaben werden nicht erreicht
- steigende Anforderungen an Dokumentation, Transparenz und Koordination generieren hohen Administrationsaufwand und Ertragseinbussen
- Optimierungspotential bei internen Prozessen: Berichtswesen, Terminmanagement, Leistungsverrechnung

Die **Effektivität** wird anhand des Dienstleistungsangebots sowie den Vernetzungsaktivitäten gemessen. Die angebotenen Dienstleistungen orientieren sich an der strategischen Ausrichtung "patientenorientiert – vor Ort – integrierend - vernetzt", wobei die Rahmenbedingungen der Angebote durch den Leistungsauftrag des Kantons definiert sind.

Effektivität

- für das umfassende Dienstleistungsangebot besteht Bedarf
- Angebote orientieren sich an der strategischen Behandlungsausrichtung
- Vernetzungen finden unter anderem in Form von Kooperationsvereinbarungen statt => Nutzung von Synergien
- Ertragseinbussen durch nicht verrechenbare und unentgeltliche Leistungen

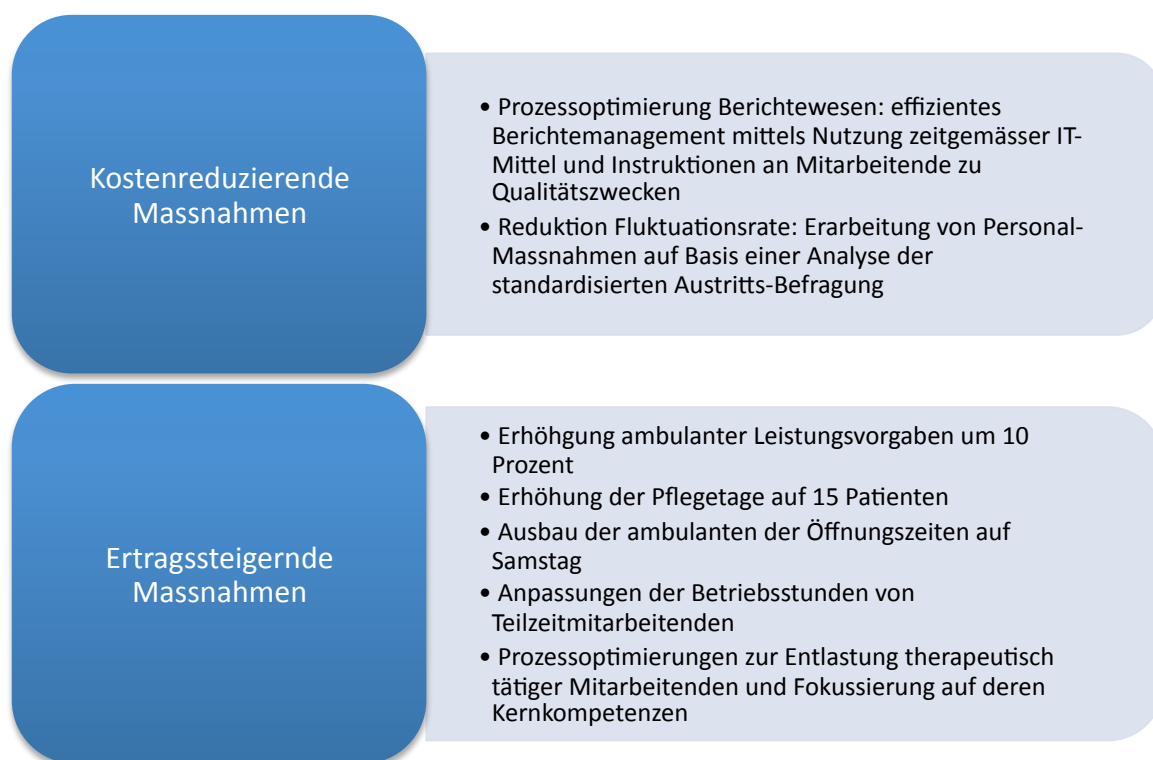
Als dritter Parameter beeinflusst die **Personalzusammensetzung** die Finanzsituation des Auftraggebers. Overheadkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten und die Höhe der Deckungsbeiträge (DB) produktiver Mitarbeitenden sind Gegenstand der Untersuchung. Zusätzlich wirkt die Entwicklung der Fluktuationshöhe auf die Finanzsituation des Unternehmens ein und ist zudem ein Indikator für die Mitarbeiterloyalität und die Arbeitsplatzzufriedenheit.

Personalzusammensetzung

- Zusammensetzung des Personals beeinflusst die Ertragslage stark aufgrund unterschiedlicher DB pro Berufsgruppe
- höchste DB bei den Assistenzärzten (50 Prozent)
- ambulanter und tagesklinischer DB kann seine Overheadkosten decken
- Unternehmen weist eine Fluktuationsrate von 25 Prozent aus (insbesondere aufgrund befristeter Assistenzarztstellen), was zu Knowhow-Verlust, Ertragseinbussen und administrativen Aufwendungen führt

Auf Basis von Vergangenheitswerten sowie unter Berücksichtigung aktueller Sparmassnahmen seitens des Kantons wird in der vorliegenden Arbeit von einer leichten Erhöhung des Taxpunktwertes sowie einer restriktiveren Finanzpolitik seitens des Kantons ausgegangen.

Um diese Folgewirkungen finanziell auffangen zu können und für weitere Veränderungen vorbereitet zu sein, muss das Unternehmen X seine Möglichkeiten zur internen Optimierung der Finanzsituation ausschöpfen. Die nachfolgend vorgeschlagenen Massnahmen dienen zur Erhöhung der Erträge und wirken reduzierend auf der Kostenseite.



Fazit

Will die Institution X den wachsenden Bedürfnissen der Bevölkerung Rechnung tragen und weiterhin entsprechende Dienstleistungen im Sinne der integrierten Versorgung anbieten, ist dazu die finanzielle Unterstützung des Kantons unabdingbar. Das Unternehmen kann auf die Gestaltung der Finanzsituation positiv einwirken, indem es mittels Leanmanagement den Fokus auf die Kernkompetenzen der Mitarbeitenden lenkt und vorhandene Ressourcen ausschöpft. Das heutige duale Finanzierungssystem weist jedoch Anreizkonstellationen auf, welche eine Eigenfinanzierung über den Versicherungstarif verunmöglichen und die es in Zukunft zu überprüfen gilt.