

Klare Entflechtung von Besteller, Eigentümer und Regulator einerseits und Leistungserbringer andererseits

Mehr Markt und Transparenz in Stockholm und in Lachen

Schweden und der Kanton Schwyz haben klimatisch wie mentalitätsmässig einiges gemeinsam. Beiderorts herrschen oftmals rauhe Winde und in Skandinavien wie in der Innerschweiz sprechen die Menschen eine deutliche Sprache. Auch bei der Spitalfinanzierung zeigen sich etliche Gemeinsamkeiten. Am PwC Finanzforum für Spitäler zeigte sich nämlich anhand zweier interessanter Projekte, wie eine konsequente Entflechtung unterschiedlicher Rollen von der Leistungserbringung umgesetzt werden kann.

Lars Tvede-Jensen, Advisory Partner PwC Schweden, präsentierte die Beratungstätigkeit seines Teams beim Neubau des New Karolinska University Hospital in Stockholm. Dieses traditionsreiche Spital gehört administrativ zur Region Stockholm, einer von 20 Regionen im Lande und vergleichbar mit unseren Kantonen. In der Region des Spitals besteht ein Jahresbudget von 6 Milliarden Franken fürs Gesundheitswesen. Die Bettenzahl der regionalen Spitäler beträgt 2,2 pro 1000 Einwohner, was bloss rund der Hälfte des schweizerischen Durchschnitts

ist. Heute besteht das Karolinska Hospital aus zwei Standorten, 15'000 Beschäftigten und 1600 Betten.

Rigorese Ziele umsetzen

Die Regionalverwaltung hat nun rigorese Ziele auf ihr Banner geschrieben: So soll eine gründliche Restrukturierung der Gesundheitsversorgung erfolgen, die Basis-Infrastruktur müsse näher zum Patienten gehen, eHealth sei zu fördern und in den grossen Spitalern gelte

es, sich auf die hoch spezialisierte Medizin zu fokussieren. Daraus ergaben sich eindeutige Aufträge:

- klare Vernetzung zwischen Versorgung, Forschung und Ausbildung zur Optimierung der Leistungen
- Konzentration auf eine hohe Patientensicherheit und -integrität
- Bereitstellung von Einzelzimmern
- Geringe Transportwege für die Patienten während ihres Spitalaufenthalts



So soll der Neubau des New Karolinska University Hospital in Stockholm aussehen.

- Erstklassiger und wirtschaftlicher Workflow zwischen allen Einheiten des Spitals
- Fokus auf Energieeffizienz und Nachhaltigkeit

Das hat zur Folge, dass das neue Karolinska Hospital – an nur noch einem Standort – die Bettenzahl auf 730 reduzieren wird und die Beschäftigtenzahl auf 6000. Die Investitionssumme beträgt knapp 2 Milliarden Franken.

Das weltweit grösste PPP-Projekt

In Stockholm hat man trotz der Konzentration der Kräfte Grosses vor. Grundlage bildet eine Public-Private-Partnership (PPP) zwischen zwei starken privaten Unternehmen und der Regionsbehörde als Eigentümerin des neuen Spitals. Je hälftig sind die Baugesellschaft Skanska ID und die Vorsorgestiftung Innisfree Eigner der Projektgesellschaft. Sie erstellen unter den Namen Swedish Hospital Partners das neue Haus. Die Finanzierung erfolgt mit 10% Eigenmitteln und 90% Fremdfinanzierung über ein Bankenkonsortium. Mit der Regionsbehörde wird ein Vertrag mit einer Laufzeit von 28,5 Jahren abgeschlossen. Während die Skanska Construction den Bau realisiert, wird

für das Facility Management ein Outsourcing-Partner bestimmt werden mit einem auf fünf Jahre begrenzten Auftrag. Bis zur Inbetriebnahme leistet die Regionsbehörde Zahlungen in Höhe von rund 1,1 Milliarden Franken.

Systematisches Outsourcen

Das Facility Management wird konsequent und unter wettbewerbs- und marktwirtschaftlichen Bedingungen ausgelagert. Kompetente Dritte werden dabei sehr viele Leistungen übernehmen. Dazu zählen Gebäudeunterhalt, Empfang, Reinigung, Sicherheit, Konferenzen, interne Post, Transport, Verpflegung, Wäscherei und Entsorgung. Weitere kommerzielle Nutzungen im Spital werden an zusätzliche Vertragspartner übertragen.

2008, mitten in der Finanzkrise, wurde das ehrgeizige PPP-Projekt aus der Taufe gehoben. Nach nur 18 Monaten stand eine stringent ausgerichtete Projektorganisation. Dabei brachten eingangs rund 200 Fachleute aus dem Spital selbst ihre Expertise ein. PwC-Fachleute agieren seit Beginn als finanzielle und kommerzielle BeraterInnen. Die Projektorganisation ist eine separate unabhängige

Einheit, die direkt der Regionsbehörde unterstellt ist. Zusammen mit den BeraterInnen von PwC ist und war sie verantwortlich für Machbarkeitsstudien, Marktforschung, Risikobeurteilung, Mittelbeschaffung, finanzielle Aspekte während des Beschaffungsprozesses und deren Abwicklung.

Professionalität zahlt sich aus

Lars Tvede-Jensen beurteilt das Projekt als Erfolg: «Diese PPP reduziert die Risiken für die Besteller der Infrastruktur, es bedingt allerdings vorteilhafterweise ein namhaftes Mit-Engagement der öffentlichen Hand. Sehr bewährt hat sich die klare Trennung zwischen Administration und funktionspezifischer Planung. Das hat zu effizienteren Beschaffungsprozessen geführt wie auch zu einer klaren Vision und Definition der künftigen Leistungen. Weiter erwies sich der Einsatz international anerkannter Prozesse für die Beschaffung als sehr positiv und schliesslich haben auch Besuche bei verschiedenen internationalen Spitälern die vielen nötigen Entscheidungen erleichtert, weil dadurch die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen wesentlich deutlicher erkannt und bestimmt werden konnten.»



LOGICARE

Kompetenz im Gesundheitswesen und in der Informatik

Wir verbinden das Verständnis der Betreuungsprozesse mit umfassendem IT-Know-how






- Beratung und Projekte
- Betrieb Ihrer Informatik
- Service Desk 7 x 24 x 365
- Schulung und eLearning

Logicare AG | Sonnentalsstrasse 5 | 8600 Dübendorf | 044 556 60 00 | www.logicare.ch | info@logicare.ch



Strahlende Gesichter auch in Lachen

Gut Lachen hat man auch in Lachen. Der Kanton Schwyz gehört ja bekanntlich zu jenen Kantonen, welche eine besonders konsequente Trennung der diversen eigenen Rollen von der Leistungserbringung verfolgen. Im Kanton Schwyz werden keinerlei Beiträge an Spitalbauten ausgerichtet. Das hat am Beispiel des Ersatzneubaus der Spital Lachen AG zu einer grundsätzlichen neuen Strategie geführt. Die künftige Ausrichtung sieht das neue Spital deutlich mehr in einer Funktion als kompetente Einrichtung für die Geriatrie und multimorbide Patienten. Das ergibt sich aus der im Kanton Schwyz beson-

ders ausgeprägten Zunahme von Personen über 65 Jahre. Deren Anteil wird sich bis 2035 von 15 auf 28% erhöhen. Der andere Aspekt dieser Leistungsorientierung ist die Tatsache, dass von der verkehrsgünstigen March aus diverse Spitäler in näheren Umkreis schnell erreicht werden können. Die Konkurrenz aus den Kantonen Zürich und St. Gallen ist entsprechend gross, wieweil Beschränkung vor Ort angezeigt

Dr. Georges Knobel, VR-Präsident der Spital Lachen AG, beleuchtete auf sehr sympathische Art den Ersatzneubau. Er wird in Wurfweite vom bisherigen Standort auf einem Areal der Nachbargemeinde Galgenen erstellt. Dort sind rund

80'000 Quadratmeter Land verfügbar, mehr als genügend Fläche. «Unser Projekt ist ein «Greenfield-Projekt», unterstrich Dr. Knobel. «Es erfolgt keine Beeinträchtigung des laufenden Spitalbetriebs und wir profitieren nach Erstellung weiterhin von erstklassigen Verkehrsanbindungen und ausserdem von einer grossen Reservefläche.»

Mehr Fallzahlen, höhere Erträge

Die Investition beläuft sich auf 180 Mio. Franken, davon sind alleine 30 Mio. Franken für neue Med-Tech reserviert. An Eigenkapital will die Spital AG 50 Mio. Franken beisteuern, um eine seriöse und sichere Tragfähigkeit zu gewährleisten. Vorgesehen sind 120 Einzelzimmer. «Wir wollen dabei gleichzeitig wirtschaftlicher werden und mit dieser guten Einrichtung die Fallzahlen von heute 5900 auf 7200 erhöhen – eine wesentliche Voraussetzung fürs neue Spital», betont der VR-Präsident. Die benötigte Fläche wird 30'000 Quadratmeter betragen. Die Eröffnungsfeier ist auf 2022 geplant.

Weitgehende Neuausrichtung

Neben der Ermittlung des Raumbedarfs und des Aufbaus eines Businessplans erfolgte bereits eine konzeptionelle Neuausrichtung der Organisation. Dabei wird eine strikte Trennung von Infrastruktur und Spitalbetrieb angestrebt. Die Finanzierung erfolgt über Investoren. Dr. Knobel: «Effektivität und Effizienz sind unsere Grundprämissen.»

Im Zentrum steht ein Gesamleistungswettbewerb über den ganzen Lebenszyklus des neuen Spitals. An einer Infrastruktur AG sind die beiden ursprünglichen Trägerbezirke March und Höfe je hälftig beteiligt. Diese AG sorgt einerseits für die Finanzierung und erteilt den Bauauftrag an einen Totalunternehmer. Andererseits gibt sie einen weiteren Auftrag an einen Betreiber fürs gesamte Facility Management (FM), vergleichbar mit der Lösung in Stockholm, einfach ein paar Nummern kleiner.

Der Totalunternehmer baut und der FM-Partner betreibt das Haus. Die Infrastruktur AG schliesslich vermietet das Ganze mit einer marktgerechten Miete langfristig an die Spital Lachen AG, welche als Betriebsgesellschaft Medizin, Therapien und Pflege sicherstellt. An dieser Gesellschaft sind wiederum die beiden Bezirke March und Höfe gleichermassen beteiligt. Drittaktionäre sind nicht ausgeschlossen. Dr. Knobels Resumé ist eindeutig: «Mit dieser klaren Trennung von Funktionen und Verantwortlichkeiten wollen wir ein solides Fundament schaffen.» – Intelligente PPP-Lösungen haben Zukunft.

Text: Dr. Hans Balmer