

# Wenig Transparenz bei den Kosten

Über die weiter steigenden medizinischen Kosten wird viel diskutiert. Aber wie sieht es mit den nicht-medizinischen Kosten in Spitälern aus? Ein Projekt der ZHAW versucht Transparenz zu schaffen.

► NICOLE GERBER, HEINZ SCHLÜCHTER, PROF. DR. SUSANNE HOFER

Im Zuge des Strukturwandels im Schweizer Spitalwesen werden insbesondere auch von nicht-medizinischen Supportleistungen eine höhere Prozesseffektivität und -effizienz erwartet. Grund dafür sind insbesondere die beabsichtigten Verbesserungen von Kosten-Nutzen-Verhältnissen und die Qualitätssteigerung. Um Prozesse, Leistungen und Kosten ziel führend und objektiv zu steuern, ist eine transparent dokumentierte Datenlage unabdingbar. – Nicht zuletzt für die entsprechend benötigte Liquiditätsplanung. Grundsätzlich gibt H+ mit REKOLE eine Strukturierung des Betrieblichen Rechnungswesens für Schweizer Spitäler vor. Allerdings werden dabei die nicht-medizinischen Bereiche nur sehr rudimentär und meist nur auf übergeordneter Ebene verbindlich definiert. Dies bedeutet, dass Spitäler bei der Ausgestaltung der Konten- und Kostenstellen sehr viel Spielraum haben.

## Ziel Transparenz

Um den effektiven Stand der Kostentransparenz darzustellen, wurde der Versuch gestartet, die Ausgangslage in Bezug auf Kostenverrechnungen der nicht-medizinischen Leistungen in Spitälern zu untersuchen. Das mit dem Ziel, aus den Erkenntnissen mögliche Grundlagen für eine Transparenzschaffung im Hinblick auf eine Standardisierung zu erreichen. Zu diesem Zweck wurden die Kontenrahmen, Kostenstellenstrukturen und zum

Teil ergänzenden Unterlagen aus acht Schweizer Spitälern unterschiedlicher Grössen untersucht, verglichen und auf die geltenden REKOLE-Vorgaben abgebildet.

## Es ist schwierig

**Allgemeine Erkenntnisse aus diesem Projekt:** Auf den oberen von REKOLE vorgegebener Ebenen (Kostenartenklasse und Kostenartenhauptgruppen) herrscht Übereinstimmung. Bereits auf der nächsten, frei definierbaren Ebene (Kostenartengruppen) sind viele unterschiedlichen Handhabungen festzustellen und auf der Ebene Kostenartenuntergruppen werden fast vollständig unterschiedliche Definitionen angewendet.

**Erkenntnisse in Bezug auf Kontierungen:** Die Kontierungen weisen nicht nur sehr unterschiedliche Detaillierungsgrade, sondern auch abweichende Vorgehen betr. Subsumption von Kosten/Aufwänden in den verschiedenen Konten auf. Auffällig ist, dass einzelne Konten von einigen Spitälern gar nicht bebucht werden.

**Erkenntnisse betreffend Umlagen:** Es werden ganz unterschiedliche Umlagekriterien, -einheiten und -schlüssel verwendet.

## Gemeinsame Initiative gefordert

Aktuell besteht weder die Möglichkeit Transparenz zu schaffen, noch das Führungsinstrument der Kennzahlen korrekt einsetzen zu können. Es ist kein einheitliches Verständnis und kein vorhandener Ansatz ersichtlich, wie Kosten standardisiert dargestellt werden sollen. Solange

aber kein Standard zum Einsatz kommt, welcher Kostenarten- und Kostenartenuntergruppen sowie Angaben zum Umlageverfahren für die Aufwände und Kosten der nicht-medizinischen Supportleistungen genauer definiert, werden aufgrund unklarer Datenlage keine systematischen Controllingmassnahmen oder Vergleiche zwischen Spitälern möglich. Benchmarking kann so nicht objektiv erfolgen, der Interpretationsspielraum bleibt gross und Benchmarks können nur im Annäherungsverfahren hergeleitet werden. Somit sind die Voraussetzungen für die systematische, datenbasierte Optimierung der nicht-medizinischen Bereiche im Spital nicht gegeben! Das kann sich nur durch eine gemeinsame Initiative der verschiedenen Stakeholder ändern (insbesondere Verbände, Spitäler, Hochschule), welche eine schweizweite, pragmatisch umsetzbare Grundlage für eine Standardisierung schafft, damit der nicht-medizinische Bereich der Spitäler in Bezug auf Kosten nicht mehr im trüben Zahlenmeer fischt, sondern einen effektiven und effizienten Beitrag zum Spitalbetrieb leisten kann!



**Nicole Gerber** leitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Facility Management (IFM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) unterschiedliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Healthcare.



**Prof. Dr. Susanne Hofer** ist Dozentin für Hospitality Management und Mitglied der Institutsleitung am Institut für Facility Management (IFM) der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Ihr Forschungsschwerpunkt ist Facility Management (FM) im Gesundheitswesen.



**Heinz Schlüchter** bringt langjährige Erfahrungen aus den Bereichen Controlling und Account Management bei IBM mit und unterstützt die Forschungsgruppe FM in HC beim Thema Finanzen mit seinem Praxis-Know-how.

## Quellenverzeichnis

Gerber, N. (2016). LemoS 3.0 – Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern angepasst an neue Erkenntnisse. ZHAW IFM <https://www.zhaw.ch/storage/lsfm/forschung/ifm/09-working-paper-lemos-3.0-deutsch-geri.pdf>

Illustration nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern basierend auf Gerber

