

Nachhaltige Vergütungssysteme

für Kaderärzte und Belegärzte
Healthcare

Vor dem Hintergrund der rasanten Steigerung der Kosten des Gesundheitswesens geraten die Arztvergütungen und die darin enthaltenen Mengenanreize zunehmend in die Kritik. Die Leistungserbringer stehen vor der Herausforderung, inmitten dieser Forderung nach Transparenz, dem wachsenden Ringen um Fachkräfte und dem spürbaren Kostendruck, ein wirkungsorientiertes und faires Vergütungssystem für ihre ärztlichen Leistungsträger zu schaffen.

Grundsätze nachhaltiger Vergütungssysteme

Durch die Einhaltung insbesondere folgender Prinzipien kann ein optimales Anreizsystem für die Ärzte erreicht werden:

- **Zielorientierung:** Wirtschaftliches, fachlich hochwertiges und auf den Unternehmenserfolg ausgerichtete Handeln gilt es zu fördern und zu belohnen. Eine reine Ökonomisierung, die ausschliessliche Schaffung von Mengenanreizen und weitere Fehlanreize sind zu vermeiden.
- **Gerechtigkeit:** Vergütungssysteme müssen als gerecht empfunden werden. Dabei ist sowohl die Verteilungs- als auch die Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten. Durch die Sicherstellung von verhältnismässigen und marktkonformen Vergütungen können Reputationsschäden verhindert werden.
- **Einfachheit und Transparenz:** Das System ist klar, verständlich und einfach aufzubauen. Nur wenn die Regeln nachvollziehbar und für verschiedene Häuser und Kliniken gleichartig ausgestaltet sind, wird das System akzeptiert.

Kaderärzte

Ausgangslage: Die bisherigen Kaderarztvergütungen basieren neben einem Fixanteil hauptsächlich auf Honoraren, die durch die Behandlung von Halbprivat- und Privatpatienten generiert werden. Dieser ausschliessliche Fokus auf die Menge hat zur Folge, dass weder die Qualität der Leistungserbringung noch die Kriterien OP-Auslastung, Aufenthaltsdauer sowie kostengünstige Leistungserbringung für die Vergütung der Ärzte von Relevanz sind. Durch den Umstand, dass oft der Chefarzt allein über die Verteilung dieser Honorare entscheidet, besteht zudem die Gefahr einer ungerechten Verteilung.

Aktuelle Entwicklungen: Bei den Kaderarztvergütungssystemen sind folgende Trends ersichtlich:

- Höhere Fixanteile und Abkehr vom mengenbasierten Honoraranteil. Gestaltung eines Systems, das den wirtschaftlichen Anforderungen des Spitals Rechnung trägt.
- Bei der Leistungskomponente werden wenige Messgrössen definiert, die nicht nur die Ertrags-, sondern auch die Kostenseite des Spitals berücksichtigen. Aufgrund der grösseren individuellen Beeinflussbarkeit sind Messgrössen auf Stufe Klinik höher als solche auf Stufe Spital zu gewichten.

Auswahl an beeinflussbaren und betriebswirtschaftlich relevanten Messgrössen:

Messgrössen

Finanzen	Qualität und Zusammenarbeit	Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> • Klinikergebnis: Deckungsbeitrag I/II • Spitalergebnis: EBITDA-Marge 	<ul style="list-style-type: none"> • Patientenzufriedenheit • Mitarbeiterzufriedenheit/Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ø Verweildauer/ALOS links • OP-Auslastung (Slots)

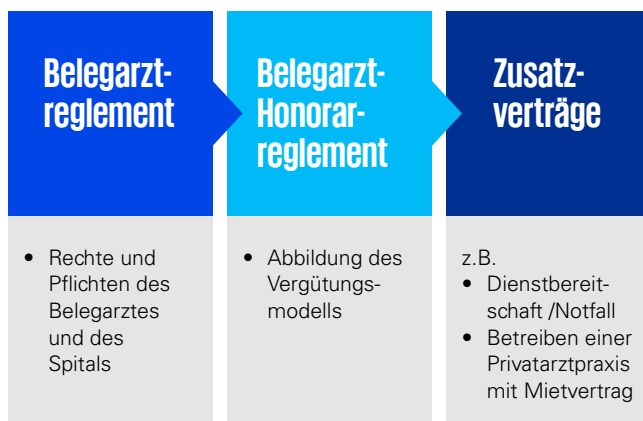
Belegärzte

Ausgangslage: Die Zusammenarbeit mit selbständig erwerbstätigen Belegärzten ist für Spitäler von hoher Bedeutung. Die belegärztliche Vergütung basiert dabei oft auf veralteten Referenztarifwerken, die das Spital eigenständig wartet.

Aktuelle Entwicklungen: Um marktkonforme Zusammenarbeitsverhältnisse mit den Belegärzten zu schaffen, ist bei belegärztlichen Vergütungssystemen insbesondere auf Folgendes zu achten:

- Verwendung von anerkannten belegärztlichen Referenztarifwerken mit jährlicher Wartung
- Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen den Beleg- und den Spitalärzten
- Flexibles, modular aufgebautes Vertragswerk für sämtliche Belegärzte

Belegarztvertrag



Methodologie

Bestandsaufnahme: Zunächst wird das aktuelle Vergütungssystem überprüft – über alle Bereiche Ihres Spitals. Es erfolgt ein Benchmarking und eine Beurteilung der Stärken

und Schwächen des Systems. Unter anderem relevante Fragen sind:

- Sind die Anreize konform mit der Strategie des Spitals gesetzt? Bestehen Fehlanreize?
- Erfolgt eine gerechte und verhältnismässige Verteilung?
- Ist das Modell transparent, nachvollziehbar und einfach handhabbar?

Modelldefinition und Simulation: Die Projektleitung definiert die Leitplanken für das zukünftige Vergütungssystem. Die Erarbeitung des zukünftigen Vergütungssystems und der Anreizkomponenten erfolgt in Projektteam-Workshops unter Einbezug von Vergleichsrechnungen und Sensitivitätsanalysen. Die Überarbeitung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt entsprechend dem ausgearbeiteten Modell.

Implementierung: Bei der Implementierung werden die systemische und technische Abbildung des Vergütungssystems, die Anpassung der internen und externen Prozesse sowie das Ausrollen der neuen rechtlichen Rahmenbedingungen vorgenommen.

Erfolgsfaktoren

Im Zuge unserer Projekterfahrung haben sich folgende Faktoren für eine erfolgreiche Einführung bzw. Anpassung von Vergütungssystemen als essentiell herauskristallisiert:

- Nur zusammen mit den Ärzten können tragfähige Lösungen gefunden werden
- Hohe Transparenz und Kommunikationsbereitschaft gegenüber den Betroffenen
- Zeitbedarf für die Einführung eines neuen Vergütungssystems beträgt mindestens ein Jahr
- Bei der Modelldefinition ist immer auch die technische Umsetzbarkeit zu prüfen
- Bei einer Beibehaltung von VVG-Honoraren sind diese möglichst an die VVG-Verträge zu knüpfen
- Bei DRG-basierten Lohnsystemen ist auf anerkannte Systeme mit laufender Nachführung zu setzen

Kontakte

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich

kpmg.ch

Michael Herzog

Partner
Government & Healthcare
Sektorleiter Healthcare, CH
+41 58 249 40 68
michaelherzog@kpmg.com

Marc-André Giger

Director
Government & Healthcare
+41 58 249 21 11
marcandregiger@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2022 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.