



Meilensteine auf dem Weg zum neuen Spital

Das KSB im Jahr 2016

Kantonsspital Baden





Standortbestimmung des Verwaltungsratspräsidenten



Dr. phil. I Daniel Heller, Präsident des Verwaltungsrats

Die neue Spitalfinanzierung (2012) wollte mit mehr wettbewerblichen Anreizen zwei Ziele erreichen: Auf Stufe Einzelspital sollte eine betriebswirtschaftlich optimierte Spitalführung und auf Stufe Spitallandschaft langfristig ein Wandel in Richtung mehr Effizienz, mehr Qualität und mehr Konzentration erreicht werden. Vorbild war Deutschland, das seit 2004 eine massive Transformation seiner Spitallandschaft erlebt hat.

Der Kanton Aargau mit einer Bevölkerung von rund 660'000 ist spitalmässig historisch dezentral aufgestellt. Gravitationszentren sind die beiden Zentrumsspitäler KSA (Aarau) und KSB (Baden). Beide liegen geographisch am Rande des Kantons und haben ein kantonsübergreifendes Einzugsgebiet (Aarau: SO, BL, BS; Baden: ZH). Sie bilden den jeweiligen Kern zweier Versorgungsnetze: Aargau West und Aargau Ost. Sie unterliegen einem Wettbewerb, der primär über Qualitäts- und Benchmark- oder Effizienzkriterien (z.B. ausreichende Fallzahlen) funktioniert. Sie kooperieren untereinander oder mit ausserkantonalen universitären Zentren (KSA: Basel; KSB: Zürich) und gehen strategische Allianzen mit weiteren Leistungserbringern ein. Sie stimmen in Absprache mit den Versorgungsplanern ihr Angebot untereinander ab.

Auch das aargauische Gesundheitswesen wächst weiter. Unter anderem führen Zuwanderung, Alterung, gesellschaftliche Erwartungen an das Gesundheitswesen und der medizinische Fortschritt bei Schweizer Spitälern zu einer jährlichen Umsatzsteigerung von drei bis sechs Prozent. Trotz oder wegen dieses Wachstums kommt die vom Bundesgesetzgeber erwartete Umwandlung unserer Spitallandschaft in Richtung mehr Effizienz in Gang. Allfällige Defizite der Häuser werden nicht mehr vom Kanton gedeckt, die Investitionen in die Zukunft müssen aus eigener Kraft getätigt werden. Die grosse Mehrheit der öffentlichen Häuser erreicht nach jüngsten Studien (pwc 2016, ICV 2017) die notwendige Ertragskraft (EBITDA Marge von mindestens 10%) nicht, um mittelfristig mit ausreichender Innovationskraft und Qualität überleben zu können. Die Gewinnspannen sind bei allen untersuchten Spitälern im Mittel nach wie vor zu tief und liegen bei 6.4 %.

Gut aufgestellt sind mittelgrosse Häuser: Sie sind profitabler als kleine und grosse Spitäler. Laut der Studie von ICV erreichen Universitäts- und Kinderspitäler im Schnitt rund 6 %. Regionalspitäler kommen auf rund 7 %. Bei Privatspitälern liegen die Margen dagegen über 10 %. Dies weil sie spezialisierter unterwegs, oft effizienter geführt sind und mit höheren Anteilen von Privatpatienten rechnen können.

Die absehbaren Veränderungen erfolgen auch im Aargau auf Grund des Preis- und Qualitätswettbewerbs und durch vermehrte Zusammenarbeit. Politisch-administrative Massnahmen behindern diese Transformation; die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen ökonomisch fallender Spitäler und nicht die Politik müssen sanieren, ihre Einrichtungen in Ambulatorien umwandeln oder sich in andere Häuser integrieren.

Von 2012 bis 2015 rechnete das KSB mit den Krankenversicherern mit einem provisorischen Arbeitstarif ab. Nach intensiven Verhandlungen konnten wir im vergangenen Jahr für die Jahre 2012 bis 2015 eine Einigung erzielen. Die sogenannte Baserate (Basisfallpreis) wurde auf 9'800 CHF festgelegt. Da der provisorische Arbeitstarif höher als die definitiv vereinbarten Baserates lag, zahlt das KSB die Differenz zwischen Arbeitstarif und vereinbarter Baserate den Versicherungen und dem Kanton anteilmässig zurück. Die Rückstellungen dafür hat das KSB getätigt. Mit allen Versicherungsparteien konnten auch die Tarife für die Jahre 2016/2017 vereinbart werden. Das KSB kann Dank Optimierung der Arbeitsprozesse und höherer Effizienz mit diesen tieferen Baserates arbeiten. Sie sind ein Beitrag an die Kostendämpfung im Gesundheitswesen. Kommt es zu weiteren grösseren Ertragsminderungen, ist die Ertragskraft des Spitals gefährdet.

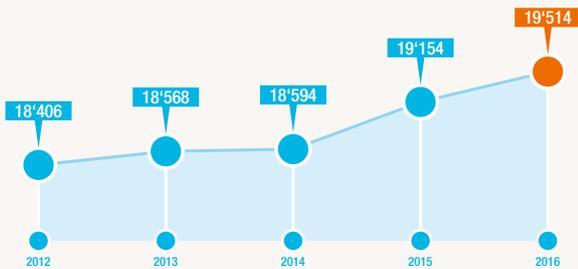
Das KSB erreichte im abgelaufenen Geschäftsjahr in seinem Kerngeschäft (ohne Nebenbetriebe) mit einer EBITDA-Marge von 10.4%, entsprechen 33.3 MCHF, erneut ein Spitzenergebnis. Die erarbeiteten Mittel werden für die Erneuerung des Kantonsspitals Baden zukunftssichernd eingesetzt.

Die erfreulichen Zahlen und Neuerungen waren nur dank dem enormen Einsatz aller Mitarbeitenden möglich. Dafür dankt der Verwaltungsrat.

Kennzahlen 2016 stationär



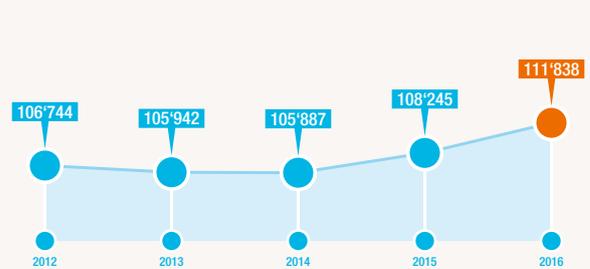
Austritte Stationär



Frauen und Kinder: 6'612, Chirurgie: 6'566, Medizin: 5'841, Übrige: 495



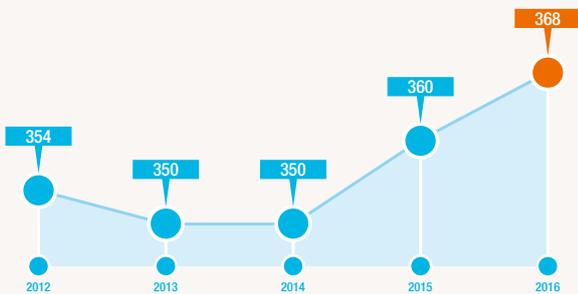
Geleistete Pflegetage



Die Pflegetage wurden von durchschnittlich 629 Pflege-Vollzeitstellen geleistet.



Durchschnittlich betriebene Betten



Verbesserungen in der Bettendisposition führten zu 99% Verfügbarkeit.



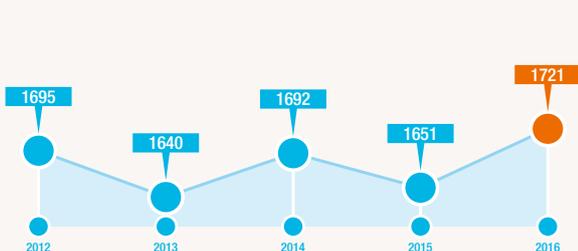
Durchschnittliche Verweildauer



Die durchschnittliche Verweildauer steigt durch weitere Verschiebung von «stationär zu ambulant» an.



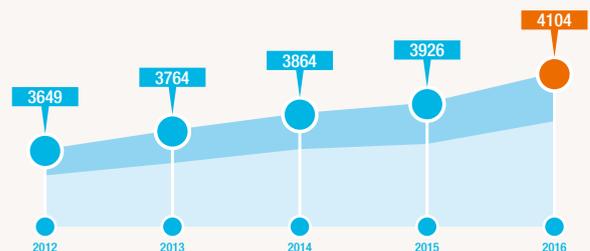
Anzahl Neugeborene



Die beliebtesten Namen 2016 waren bei den Knaben Dario und Luca und bei den Mädchen Sofia gefolgt von Sara.



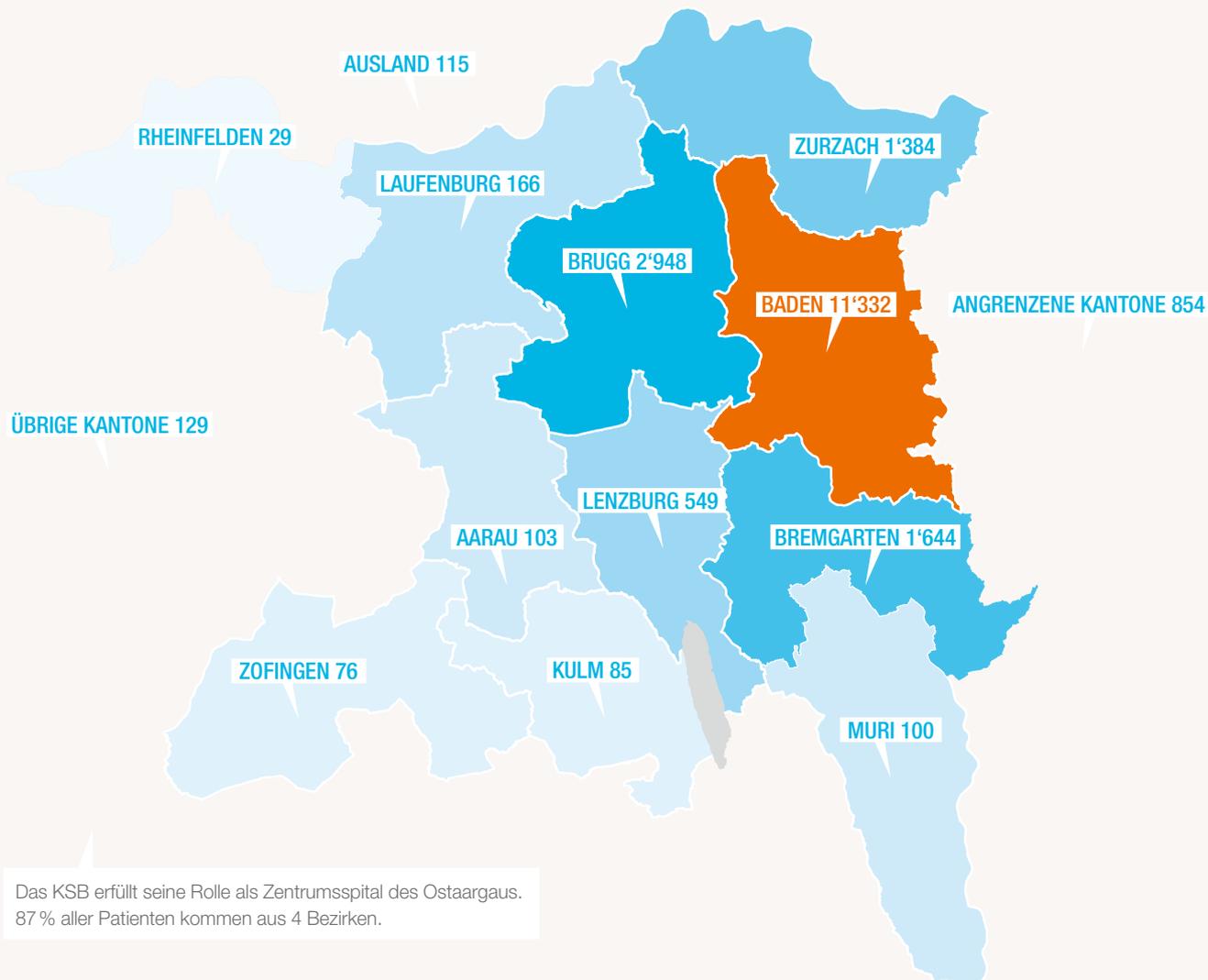
Patienten halbprivat und privat



Der Umbau der Privatstation trifft die Bedürfnisse der Zusatzversicherten.



Stationäre Fälle nach Herkunft



Das KSB erfüllt seine Rolle als Zentrumsspital des Ostaargaus. 87 % aller Patienten kommen aus 4 Bezirken.



Entwicklung CMI



Der CMI steht für den durchschnittlichen Schweregrad pro Behandlung. Je höher der Wert, desto höher der Komplexitätsgrad.



Highlights und Meilensteine aus dem Geschäftsjahr 2016



lic. iur. Adrian Schmitter, CEO

Personelles

Das Jahr 2016 war für das Kantonsspital Baden nicht nur hinsichtlich der finanziellen Ergebnisse äusserst erfolgreich. Das KSB hat auch im personellen Bereich neue Angebote aufgebaut und bestehende attraktiver gestaltet. So wurde ein neuer Lehrgang für Führungskräfte im KSB geschaffen. Diese mehrstufige Ausbildung wurde mit rund 250 Führungsverantwortlichen gestartet. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung haben in diesem ersten Teil die Strategie, das Leitbild und unsere Führungsmaximen den Führungsverantwortlichen vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Aber auch die besondere Herausforderung für Frauen in Führungspositionen und die Belastung für Ärzte und Pflegeverantwortliche mit der Führung wurden ausführlich präsentiert und diskutiert. Weitere Seminare, dann mit externen Experten, folgen.

Das KSB ist in der beneidenswerten Lage, dass trotz Mangel bei Fachpersonen, die offenen Stellen besetzt und zusätzlich über 70 neue Mitarbeitende im KSB begrüsst werden konnten. Dies ist nicht zuletzt auch dadurch möglich, weil das KSB ein intensives Aus- und Weiterbildungsprogramm anbietet und unseren Mitarbeitenden grosszügige Weiterbildungsangebote machen kann.

Kommunikation ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und in einem Spital mit 24-Stunden-Betrieb sowie den zahlreichen Berufsgruppen nicht ganz einfach zu realisieren. Mit vermehrten Belegschaftsinformationen, attraktiven schriftlichen Infos und Intranet-Beiträgen wurden erste Schritte zur verbesserten Kommunikation geleistet. Nicht zu vergessen ist das Personalfest, welches in diesem Jahr mit Grilladen, Musik und geselligem Beisammensein rege besucht wurde und die Möglichkeit zu intensiven Diskussionen über die Berufsgruppen hinweg bot.

Medizinisches

Der Urologie ist ein riesengrosser Schritt an die medizinische Spitze gelungen. Mit der Anwendung der Fokaltherapie und der Verwendung von Artemis gehört das KSB zu den führenden Kliniken bei prostataerhaltenden und äusserst schonenden Behandlungen in der Urologie.

Die Gefässchirurgie wurde im abgelaufenen Jahr mit bestens ausgewiesenen Gefässspezialisten verstärkt. Damit konnten Behandlungen auf neuestem Stand und mit hervorragenden Ergebnissen aufgebaut werden.

Seit August 2016 ist der KSB Kubus in Betrieb. Im Erdgeschoss ist der neue Linearbeschleuniger installiert. Er erlaubt Behandlungen nach neuesten Erkenntnissen der Strahlentherapie.

Einzigartig ist auch, dass die Patienten während der Behandlung nicht in einem dunklen Keller behandelt werden, sondern bei Tageslicht einen Blick ins Grüne bekommen. Für die Patienten wirkt dies sehr beruhigend und hilft die zahlreichen Behandlungen positiv und freundlich zu erleben. Die unmittelbare Nähe zum zertifizierten und mit einem medizinischen Komplettangebot hervorragend eingerichteten Tumorzentrum garantiert den Patientinnen und Patienten eine professionelle Behandlung ohne weite Wege.

Auch die neue Dialysestation profitiert von der Kubus-Architektur. Die grossen Fenster schaffen ein angenehmes Ambiente. Das KSB ist einer der grössten Dialyseanbieter der Schweiz; die Patienten können sich auf ein enormes Fachwissen verlassen.

Mit einem personellen Wechsel konnte sowohl die Direktion Frauen und Kinder, als auch das Brustzentrum verstärkt und professionalisiert werden. Durch die Führungsverantwortung einer Frau im Brustzentrum wird umfassend auf die Bedürfnisse der Frauen Rücksicht genommen.

Bauten

Am KSB wird weiterhin intensiv gebaut: Das erweiterte Notfallzentrum INZ konnte im Frühjahr in Betrieb genommen werden, es folgten der Kubus und die Privatstation; das Partnerhaus ist im Rohbau fertig. Im Kubus sind die ambulanten Bereiche Nephrologie/Dialyse, das ambulante Operationszentrum, die Onkologie/Hämatologie, die Schmerztherapie sowie die neue Radio-Onkologie angesiedelt. Mit der Auslagerung dieser ambulanten Bereiche in den Kubus wurde im KSB mehr Platz für die stationären Patienten geschaffen. Alle Bauten konnten zeit- und kostengerecht erstellt werden. Das Projekt AGNES ist gestartet und verspricht für Patienten und Mitarbeitende ab 2022 einen modernen, zukunftsweisenden und äusserst attraktiven Neubau.



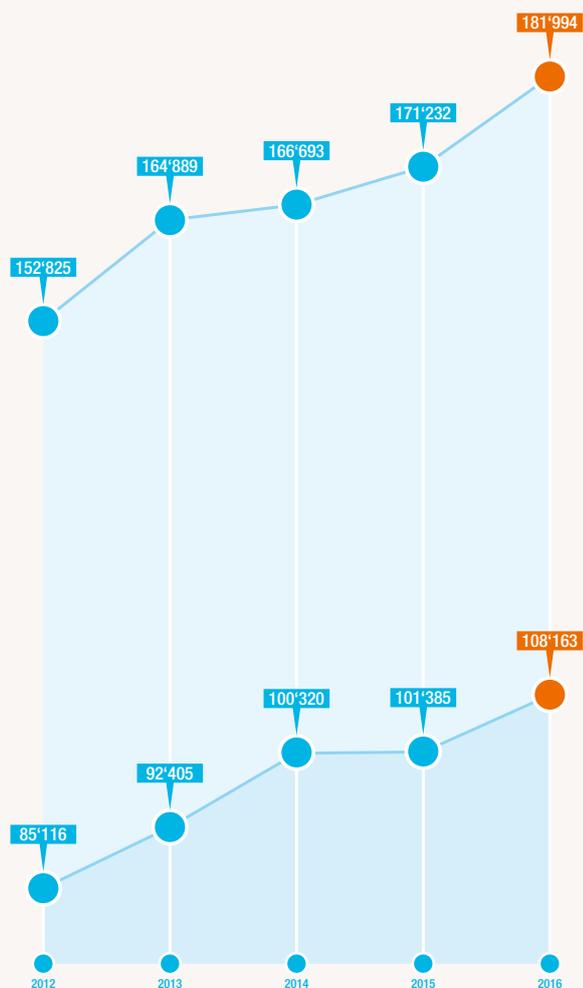
Kennzahlen 2016 ambulant



Ambulante Konsultationen



Ambulante Fälle



Dem politischen und gesellschaftlichen Wunsch «ambulant vor stationär» wird Rechnung getragen.



Notfälle ambulant



davon Notfallpraxis



Dank modernstem Notfallkonzept wird ein wesentlicher Beitrag zur Versorgungssicherheit der Bevölkerung geleistet.



Anzahl Ambulanzfahrten

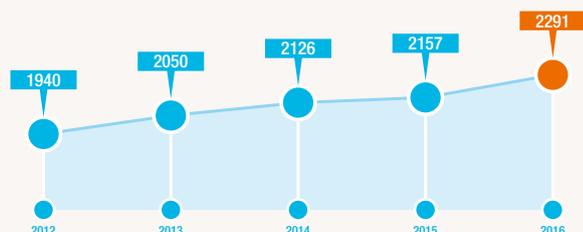




Kennzahlen HR



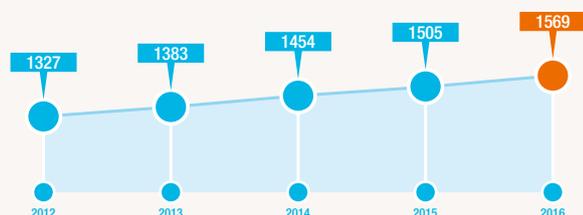
Anzahl Personen



Die Welt trifft sich im KSB - Die Mitarbeitenden stammen aus 55 Nationen.



Anzahl Stellen

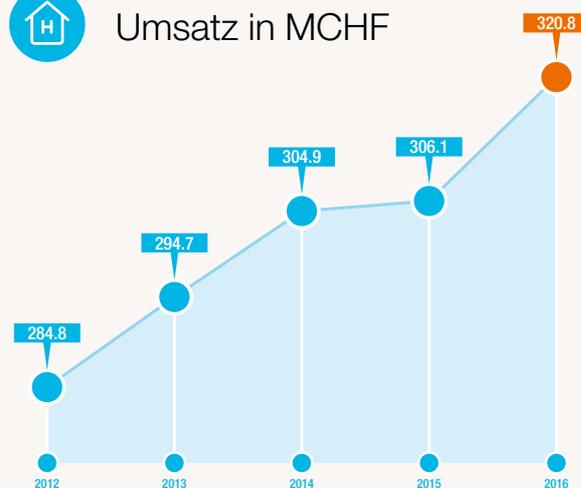


2291 Personen besetzen 1569 100%-Stellen. Mit vielen Teilzeitpensen ist das KSB überaus familienfreundlich.

Kennzahlen Finanzen



Umsatz in MCHF



«Ambulant vor stationär» – der Anteil des ambulant erzielten Umsatzes nimmt stetig zu und erreicht 33.5%.



EBITDA-Marge



EBITDA = der operative Gewinn und essentiell für die zukünftige, nachhaltige Entwicklung des KSB.

Erfolgsrechnung

	2016 in TCHF	2015 in TCHF
Betriebsertrag		
stationäre Patientenbehandlungen	205 207	197 849
ambulante Patientenbehandlungen	103 156	94 071
Total Erträge aus Spitalleistungen	308 363	291 920
Erträge aus gemeinwirtschaftlichen Leistungen	3 047	3 991
Übrige betriebliche Erträge	9 418	8 666
Total Betriebsertrag	320 828	304 577
Betriebsaufwand		
Personalaufwand	190 734	182 524
Sachaufwand	96 795	90 535
Betriebsaufwand	287 529	273 059
Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibungen (EBITDA)	33 300	31 518
Abschreibungen	11 584	10 104
Rückbau Spitalimmobilien	1 001	1 001
Betriebsergebnis vor Zinsen (EBIT)	20 715	20 413
Finanzergebnis	66	118
Fondsergebnis zweckgebundene Fonds	-295	-284
Betriebsergebnis Spital vor betriebsfremden Tätigkeiten	20 487	20 247
Ergebnis aus betriebsfremden Tätigkeiten	2 609	778
Jahresergebnis		
Jahresergebnis Gesamtunternehmen Swiss GAAP FER	23 096	21 026
Überleitung in die Kostenrechnung*		
Korrektur um kalkulatorische Werte	-33 430	-32 968
Jahresergebnis Gesamtunternehmen REKOLE®	-10 334	-11 943

*in der Kostenrechnung nach den Vorgaben der Rekole®-Zertifizierung werden die betriebsnotwendigen kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen von Land, Gebäuden sowie Mobilien berücksichtigt.

Bilanz

	31.12.2016 in TCHF	31.12.2015 in TCHF
Aktiven		
Umlaufvermögen	92 527	93 938
Anlagevermögen	243 598	213 073
Total Aktiven	336 125	307 012
Passiven		
Kurzfristiges Fremdkapital	73 640	68 587
Langfristiges Fremdkapital	9 993	8 419
Fremdkapital	83 633	77 005
Eigenkapital	252 492	230 006
Total Passiven	336 125	307 012

Erneut robustes Wachstum



lic. oec. publ. Philippe Scheuzger, CFO

Das grosse Bevölkerungswachstum im Ostaaargau und der rasche demografische Wandel führen auch beim KSB zu Wachstum: 2016 wurden 19'514 Patienten stationär behandelt, ein Plus von 1.9% gegenüber 2015. Diese Entwicklung ist breit abgestützt. Fast alle Kliniken konnten dazu beitragen. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt mit rund 5.7 Tagen im Rahmen der Erwartungen. Positiv entwickelt hat sich der Case-Mix-Index (CMI): Er erreichte hohe 0.952. Dies ist ein Anzeichen, dass tendenziell medizinisch anspruchsvollere Fälle behandelt wurden.

Im ambulanten Bereich wurden über 108'000 Patienten (fast 300 pro Tag) behandelt und gegen 182'000 Konsultationen durchgeführt. Dies bedeutet ein Plus von 6.7% zum Vorjahr, was einer Zielsetzung der kantonalen Gesundheitspolitik entspricht. Mit verantwortlich sind dafür u.a. der erfolgreiche Start der Behandlungen im KSB Kubus sowie die sich stabilisierenden Strukturen im Spitaleigenen Ärztezentrum in Dietikon.

Der Schweizweit beobachtbare Baby-Boom machte auch vor dem KSB nicht halt. So erblickten 1721 Säuglinge das Licht der Welt, 70 mehr als im Vorjahr und in Summe ein Allzeithoch.

Wir betreiben eine der grössten Notfallstationen der Schweiz. Das Interdisziplinäre Notfallzentrum (INZ) ist erneut gewachsen und hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 50'544 Patienten aufgenommen (plus 2.9% gegenüber 2015).

Auch die Pflege leistete mit fast 112'000 Pflergetagen 3.3% mehr als 2015. Das zeigt die für das KSB hohe Bettenauslastung von 83.2%.

Finanziell steht das KSB nach wie vor gut da

Das Leistungswachstum hat sich im Betriebsertrag des Spitalbetriebs niedergeschlagen. Mit 320.8 MCHF liegt dieser rund 16.2 MCHF höher als im Vorjahr. Fast zwei Drittel des Wachstums stammt aus dem ambulanten Sektor, ein Indiz dafür, dass das KSB den gewünschten Grundsatz «ambulant vor stationär» bereits vorlebt. Die vom Kanton entrichteten Beiträge für gemeinwirtschaftliche Leistungen (GWL) reduzierten sich demgegenüber um 25%.

Ausgabenseitig erhöhte sich der Personalaufwand um rund 4.5% auf 190.7 MCHF. Erneut wurde zur Bewältigung der höheren Nachfrage der Personalbestand substantiell erweitert. Der Sachaufwand erreichte 96.8 MCHF. Unter dem Strich resultiert aus dem Kerngeschäft ein EBITDA von 33.3 MCHF (10.4%).

Die Nebenbetriebe (Wäscherei, Rettungsdienst, u.a.) entwickelten sich wie der Spitalbetrieb ebenfalls positiv. Mit deren Umsatz (14.4 MCHF) realisiert das KSB einen Gesamtertrag von 335.3 MCHF. Der Unternehmensgewinn erreichte 23.1 MCHF, was einer Gesamttrendite von 6.9% entspricht.

Die Kostenrechnung nach Rekole zeigt nach der Berücksichtigung von kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen einen Verlust von 10.3 MCHF.

Investitionen in die Zukunft mit eigenen Mittel finanziert

Ein Grossteil der Investitionen (rund 44 MCHF) in Bauten und Medizintechnik konnte aus dem laufenden Geschäft finanziert werden. Der sogenannte «Free Cash Flow» ist mit minus 6 MCHF vertretbar negativ. Die flüssigen Mittel haben im Berichtsjahr um rund 5.5 MCHF abgenommen. Die Bilanz ist durch die rege Investitionstätigkeit erneut angewachsen und erreicht 336.1 MCHF. Bemerkenswert ist, dass das KSB nach wie vor ohne Fremdmittel auskommt. Der Eigenkapitalanteil erreicht rekordverdächtige 75.1%. Auch die übrigen Bilanzkennzahlen sind im grünen Bereich.

Leistungsspektrum

Das KSB ist Grundversorger und Spezialist zugleich. Dies widerspiegelt sich in seinem umfassenden Leistungsspektrum. Für rund 300'000 Einwohnerinnen und Einwohnern im östlichen Teil des Kantons Aargau bietet das KSB eine wohnortsnahe und sichere Gesundheitsversorgung. Zudem arbeiten in acht interdisziplinären Zentren Spezialisten verschiedener Fachrichtungen eng zusammen. Mit Sorgfalt und Fokus entwickelt das KSB seine Angebote bedürfnis- und zukunftsorientiert weiter.

Zentren

- Adipositaszentrum
- Bewegungszentrum
- Blasen- und Beckenbodenzentrum
- Brustzentrum
- Darmzentrum
- Gefässzentrum
- Ambulantes Operationszentrum
- Tumorzentrum

Anästhesie und Intensivmedizin

- Anästhesie
- Aufwachraum
- Interdisziplinäre Intensivmedizin
- Operationslagerung
- Rettungsdienst
- Schmerztherapie
- Zentrale Operationsabteilung
- Zentralsterilisation

Chirurgie

- Angiologie
- Hals- Nasen- Ohrenklinik
- Handchirurgie
- Kinderchirurgie
- Klinik für Allgemein-, Viszeral- und Gefässchirurgie
- Neurochirurgie
- Ophthalmologie
- Orthopädie-Zentrum
- Plastische Chirurgie
- Prostatazentrum
- Urologie

Frauen und Kinder

- Ambulatorium für Kinder und Jugendliche
- Geburtshilfe & Pränataldiagnostik
- Gynäkologie
- Gynäkologisches Tumorzentrum
- Kinderwunschzentrum
- Klinik für Kinder und Jugendliche
- Neonatologie
- Notfall für Kinder und Jugendliche
- Stationäre Pädiatrie

Innere Medizin

- Akutgeriatrie
- Allgemeine Innere Medizin
- Ambulant Internistische Sprechstunde
- Endokrinologie / Diabetologie
- Ernährungsberatung
- Gastroenterologie
- Gerinnungssprechstunde
- Infektiologie / Spitalhygiene
- Intermediate Care Unit
- Kardiologie
- Nephrologie / Dialyse
- Neurologie und Akutnahe Neurorehabilitation
- Onkologie / Hämatologie
- Palliativmedizin
- Pneumologie
- Radio-Onkologie-Zentrum KSA-KSB
- Stroke Unit
- Zentrallabor

Interdisziplinäres Notfallzentrum

- Gipszimmer
- Interdisziplinäre Notfallstation
- Notaufnahme
- Notfallpraxis

Medizinische Dienste

- Apotheke
- Ergotherapie
- Logopädie
- Nuklearmedizin
- Pathologie
- Physiotherapie
- Radiologie
- Rheumatologie

Pflege

- Berufsbildung Pflege
- Care Management & Patientenberatung
- Pflege Anästhesie / OP
- Pflege Chirurgie
- Pflege Frauen & Kinder
- Pflege Interdisziplinäres Notfallzentrum
- Pflege Intermediate Care IMC / Interdisziplinäre Intensivstation
- Pflege Medizin

*Das Kantonsspital Baden ist
Partnerspital der Medizinischen
Fakultät der Universität Zürich*



www.kantonsspitalbaden.ch/Fachbereiche



Visualisierung rechts:
KSB Neubau, Projekt «AGNES»



Weiterführende Informationen

www.ksb.ch/jahresbericht



Kantonsspital Baden AG

5404 Baden

Telefon 056 486 21 11

info@ksb.ch

www.ksb.ch