



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

Bundesministerium für
Gesundheit und Frauen
Radetzkystraße 2
1030 Wien

T + 43 (0) 1 / 71132-1211
recht.allgemein@hvb.sozvers.at
Zl. REP-43.00/16/0325 Ht

Wien, 15. Dezember 2016

Betreff: Parlamentarische Anfrage Nr. 11038/J (Abg. Loacker u.a.) betreffend Prüfbericht zur Rentabilität von Kassenambulatorien

Bezug: Ihr E-Mail vom 30. November 2016,
keine GZ; Dr. Porsch, Abtlg. II/A/7

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger nimmt – wie in Ihrer Anfrage angeführt zu den Fragen 1 bis 3 – wie folgt Stellung:

- 1. Welche Konsequenzen wurden aus dem Prüfbericht über die Rentabilität von Kassenambulatorien gezogen?**
- 2. Welche Maßnahmen wurden aus dem Bericht abgeleitet?**
 - a. Welche gewünschten Erfolge konnten nicht erzielt werden?**
 - b. Welche Erfolge konnten dadurch erzielt werden?**

Der Prüfbericht ist wesentliche Grundlagen für das Management der Gesundheitszentren bzw. Ambulatorien. Die wirtschaftliche Situation ist selbstverständlich kontinuierlich zu optimieren.

Anzumerken ist, dass für den Betrieb von Ambulatorien die für Krankenanstalten geltenden rechtlichen Bestimmungen beachtlich sind. Insbesondere aufgrund sanitätsbehördlicher Vorgaben und Auflagen sind die Fixkosten in den Ambulatorien deutlich höher als im niedergelassenen Bereich.

Weiters sind die sonstigen betrieblichen Rahmenbedingungen mit jenen des niedergelassenen Bereiches nicht vergleichbar. Beispielsweise dürfen die Zahnambulatorien der Kassen mittlerweile zwar auch gewisse Privatleistungen erbringen, im Gegensatz zum niedergelassenen Bereich jedoch nur zu kostendeckenden Tarifen ohne Gewinnaufschlag. Die in niedergelassenen Praxen übliche „Querfinanzierung“ (Gewinn bei Privatleistungen, Verlust oder maximal Kosten-



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

deckung bei Kassenleistungen) lässt sich daher nicht auf die Ambulatorien übertragen.

Seitens der betroffenen Krankenversicherungsträger wurden dennoch Konsequenzen gezogen bzw. Maßnahmen gesetzt, um unter anderem die Effizienz des Betriebes zu steigern und die Rentabilität zu erhöhen (insbesondere Umstrukturierungen, Änderung des Leistungsangebotes, jährliche Zielvorgaben, laufendes Monitoring, etc.). Zum Teil wurden Ambulatorien, bei denen diese Ziele nicht realisierbar schienen, geschlossen. Sämtliche Maßnahmen erfolgten jedoch stets vor dem Hintergrund einer optimalen bzw. optimierten Versorgung der Patienten.

Seitens der Träger wurde dazu Folgendes ausgeführt. Die angeführten Maßnahmen sind beispielhaft und auszugsweise zu verstehen.

Von der **WGKK** wurde der „WGKK-Gesundheitsverbund“ geschaffen, um unter anderem die Struktur der eigenen Einrichtungen weiterzuentwickeln und deren wirtschaftliche Situation und Rentabilität zu verbessern. Im Fokus stehen zudem das weitere Heben allfälliger Synergien und die Weiterentwicklung des Leistungsportfolios entsprechend den versorgungspolitischen medizinischen Bedürfnissen bzw. zur Verbesserung der Versorgung der Patienten.

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Hanusch-Krankenhaus und Gesundheitszentren (GZ Wien-Mitte, GZ Wien-Mariahilf, GZ Andreasgasse, GZ Wien-Süd und GZ Wien-Nord) entstehen folgende Vorteile:

- Austausch von Erfahrung und Wissen durch stärkere Vernetzung
- gegenseitige Unterstützung (z. B. Hygiene, Qualitätsmanagement)
- medizinisch und ökonomisch sinnvolle Verteilung der Leistungserbringung auf die Standorte (Abstimmung des Leistungsportfolios)
- Sicherheit durch einheitliche Dokumentation, Standards und Leitlinien
- EDV-System mit Zugriffsmöglichkeiten auf Daten und Befunde von gemeinsam betreuten Patienten

Für Patienten bedeutet das:

- die Verfügbarkeit aller Fachrichtungen im Gesundheitsverbund, von der Allgemeinmedizin bis zur Humangenetik, gewährleistet eine Gesamtversorgung der Patienten
- Diagnosen und Behandlung wo es am sinnvollsten ist
- wohnortnahe fachärztliche Versorgung im Gesundheitszentrum
- notwendige stationäre Betreuung im Hanusch-Krankenhaus
- Befunde (Labor, Röntgen, Spezialuntersuchungen) jederzeit und in jeder Einrichtung des Verbundes abrufbar
- Rund-um-die-Uhr Erreichbarkeit des Hanusch-Krankenhauses im Notfall



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

- einheitliche Behandlungsstandards und hohe Versorgungsqualität

Die **NÖGKK** hat aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen die Zahnambulatorien an den Standorten Ternitz, Zistersdorf und Waidhofen/Ybbs geschlossen. Entsprechend interner Zielsetzungen (Balanced Scorecard) werden unter betriebswirtschaftlichen Aspekten laufend Maßnahmen umgesetzt, um unter anderem auch Verbesserungen der einzelnen Stufen der Rentabilität herbeizuführen.

Die **BGKK** analysiert laufend die Rentabilität ihrer Ambulatorien. Dabei werden unter anderem jährliche Umsatzziele vorgegeben.

Der Betrieb des *Röntgenambulatorium* als eigene Einrichtung wurde wegen der nicht zufriedenstellenden Ergebnisse mit 30. Juni 2012 beendet. Seither wird es als privates Institut geführt.

Das *Ambulatorium für Physikalische Medizin und Rehabilitation* wies in den letzten Jahren im Rentabilitätsgrad II einen geringfügig negativen Wert aus. Es wurde daher das Leistungsspektrum des Ambulatoriums neu bewertet und verändert. Insbesondere die aufwändige Unterwassertherapie (mit Becken) wurde zugunsten von Trainingstherapieeinrichtungen aufgelassen. Ab 2017 sollte aufgrund der qualitativ und quantitativ hochstehenden Leistungen ein positiver Rentabilitätsgrad II erreicht werden.

Das *Zahnambulatorium* hat in den letzten Jahren eine positive Rentabilität der Stufe IV erreicht. Dies ist auch in Zukunft zu erreichen.

Bei der **OÖGKK** wird in den vier *Gesundheitszentren für Physikalische Medizin und ambulante Rehabilitation* ein spezielles Leistungsangebot, bei dem ein medizinischer Versorgungsbedarf besteht, bereitgestellt. Diese strategische Ausrichtung wirkt sich kosten- und erlösseitig aus (bspw. Angebot von Leistungen ohne Tarife). Es wurden die Erlös- und Kostenstrukturen der Gesundheitszentren durch kurz- und langfristige Maßnahmen erfolgreich optimiert (z. B. Optimierung des Rehabilitations-Planes, um mehrere Patienten zeitgleich zu behandeln; Prozessoptimierung auf der Kostenseite und Festlegung einer neuen Personalstrategie).

Im Bereich der *Gesundheitszentren Zahnmedizin (ZGZ)* ist beabsichtigt, die Einstuhl-Ambulatorien zu schließen und diese Einheiten entweder an einem gemeinsamen Standort zusammenzuführen oder in eine bereits bestehende größere Einheit zu integrieren. Weiters wird die kontinuierliche Prozessverbesserung angestrebt (Terminvergabe, Wartezeiten, Röntgenprozesse etc.).



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

Ein zur mittelfristigen Rentabilitätsverbesserung entwickeltes Konzept umfasst folgende strategische Zielsetzungen:

- Erfüllung des Versorgungsauftrags
- Kunden- und Patientenorientierung
- betriebswirtschaftliche Effizienz
- Beitrag zur Erfüllung der Gesundheitsziele
- positiver Einfluss auf die Servicequalität und das Image der Kasse

Um diese strategischen Ziele zu erreichen, wurden verschiedene Maßnahmen gesetzt (z. B. bedarfsgerechte Anpassung von Öffnungszeiten, Erweiterung des Leistungsangebotes, Ausbau des Leistungsspektrums für besonders schutzwürdige Personen und soziale Randgruppen).

Die **STGKK** verfolgt im Rahmen der jährlichen Balanced Scorecard-Ziele die Erreichung einer positiven Rentabilität über alle Ambulatorien. Dieses Ziel konnte in der Rentabilität II in allen Jahren erreicht werden. Zur Erreichung der Kostendeckung werden laufend Arbeitsabläufe optimiert, sowie Personal- und Sachressourcen ökonomisch eingesetzt.

In den *Physikalischen Ambulatorien* werden vermehrt Aktivtherapien anstelle von Passivtherapien durchgeführt (vermehrter Einsatz von Physiotherapeuten). Das Ambulatorium für Physikalische Medizin Graz wurde in den Jahren 2013/2014 generalsaniert und umstrukturiert. Zwei Drittel der Fläche stehen für Aktivtherapien zur Verfügung. In allen physikalischen Ambulatorien wurde die Ablauforganisation verbessert und der Einsatz von Therapeuten optimiert.

Im Bereich der *Zahnambulatorien* wurde das Leistungsangebot erweitert (z. B. zahnfarbene Füllungen im Seitenzahnbereich, retrograde Wurzelfüllungen, Glasfaserstifte, Geschiebekronen). Weiters wurde 2015 im Zahnambulatorium Graz die „Gratiszahnspange“ mit bestehendem Personal eingeführt. Im Jahr 2016 wurde in der neuen Außenstelle Bruck das barrierefreie „Zahnambulatorium Bruck neu“ eröffnet.

Bei der **KGKK** wurden Zielvereinbarungen im Rahmen der Balanced Scorecard-Ziele getroffen. Eine dauerhafte Rentabilität des gynäkologischen Ambulatoriums konnte nicht realisiert werden. Maßnahmen zur Sicherung der Rentabilität III für das Röntgenambulatorium sowie zur Verbesserung der Rentabilität des Zahnambulatoriums wurden erfolgreich umgesetzt:

Röntgenambulatorium

- Auflassung der Durchleuchtung
- Akquise von Zuweisern



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

Zahnambulatorium

- Änderung der Organisations- und Führungsstruktur
- Änderung der Öffnungs- und Arbeitszeiten
- Durchführung von Pilotprojekten
- Marketing
- Leistungsangebotsplanung
- Verbesserung des Patientenbestellwesens

Bei der **SGKK** waren und sind alle Zahngesundheitszentren in der Rentabilität I positiv. Zur Sicherstellung der Rentabilität wurden insbesondere folgende Maßnahmen getroffen:

- Forcierung der prothetischen Leistungen
- Monitoring der Leistungserbringung
- Sicherstellung der Behandlungsqualität durch Coaching und Schulung der BehandlerInnen;
- Erbringung der kostendeckend kalkulierten außervertraglichen Leistungen in den Ambulatorien durch Änderung vom § 153 ASVG
- Ordination sharing – maximale Ausnützung der vorhandenen Behandlungsstühle
- Möglichkeit der Vollzeitbeschäftigung von allen Ärzten samt Leitung und somit kein Bedarf für nebenberufliche Tätigkeit

Bei der **TGKK** wurde das Projekt „bkee“ (Betriebskonzept Eigene Einrichtungen) initiiert. Dabei wurden Prozessmaßnahmen, laufendes operatives Monitoring durch die kollegiale Führung sowie laufendes Monitoring wichtiger Kennzahlen eingeführt. Ein positiver Deckungsbeitrag IV konnte nicht erzielt werden, da dieser aufgrund rechtlicher Vorgaben zum Teil nicht beeinflussbar ist. Die Maßnahmen führten jedoch zu einer deutlichen Verbesserung bis zum Deckungsbeitrag III.

Bei der **VGKK** wurde zur Verbesserung der Rentabilität ein Maßnahmenpaket zusammengestellt, welches sich einerseits kostendämpfend und andererseits erlössteigernd auswirkt. Viele der Maßnahmen haben zu einer dauerhaften Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse geführt. Im Jahr 2009 wurde das Zahnambulatorium Bludenz aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen geschlossen.

Bei der **VA für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB)** wurden im Bereich der *Physikalischen Medizin* bis auf zwei Einrichtungen alle Ambulatorien geschlossen (ursprünglich Ambulatorien an fünf Standorten). Im Bereich der *Zahnambulatorien* erfolgt ein laufendes Kostencontrolling (Beurteilung der Leistungswerte und Entwicklung der Deckungsbeiträge). An einer Strategie zur langfristigen Ausrichtung der Zahnambulatorien wird gearbeitet.



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

Bei der **VA öffentlich Bediensteter (BVA)** wurden im Rahmen eines Projektes und unter Einbindung eines externen Unternehmensberaters Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Es wurde in allen Bereichen Ergebnistransparenz eingeführt (Vorgabe von Zielumsätzen, laufendes Ergebnismonitoring). Damit wurde eine deutliche Verbesserung der Rentabilität erreicht. Das Fachambulatorium für Physikalische Medizin wurde mit 31. Dezember 2010 geschlossen, da ein kostendeckender Betrieb nicht realisierbar war.

3. Gibt es Pläne, Kassenambulatorien zu schließen?

a. Wenn ja, wie sehen diese Pläne konkret aus?

b. Wenn nein, warum nicht?

Bei der **KGKK** wird das gynäkologische Ambulatorium per 1. April 2017 geschlossen.

Darüber hinaus sind Pläne zur Schließung von Kassenambulatorien nicht bekannt.

Die Ambulatorien der Krankenversicherungsträger erfüllen – neben dem niedergelassenen Bereich sowie dem ambulanten und stationären Bereich der Krankenanstalten – eine notwendige und wichtige öffentliche Versorgungsfunktion (insbesondere Aufrechterhaltung der Versorgung in Krisenfällen, bei Epidemien, etc; adäquate Versorgung sozial benachteiligter Menschen, Senioren, Menschen mit Migrationshintergrund, etc.).

Beispielsweise bei der **STGKK** ist das Fachärztezentrum Graz mit 14 Fachrichtungen und seinem umfassenden multidisziplinären Angebot das einzige Fachärztezentrum dieser Dimension in der Steiermark und hat mit über 350.000 Patienten pro Jahr auch eine bedeutende Versorgungsrelevanz im Großraum Graz. Darüber hinaus betreibt die STGKK die größte Vorsorgeuntersuchungsstelle Österreichs mit ca. 10.000 jährlich untersuchten Probanden. Die Zahnambulatorien der **VGKK** haben von Montag bis Freitag einen Schmerzdienst für die gesamte Bevölkerung eingerichtet und wurden 2015 nahezu 25.000 Schmerzpatienten behandelt.

Die Ambulatorien sind nicht auf Gewinn ausgerichtet. Dennoch ist selbstverständlich ein effizienter Betrieb – neben dem möglichst hohen Nutzen für Patienten – anzustreben. Die Bewertung der Ambulatorien kann und darf jedoch nicht alleine anhand ökonomischer Kriterien wie Kostenrechnungs- und Rentabilitätskennzahlen erfolgen. Es sind auch versorgungspolitische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.



Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungsträger

Im Sinne einer bestmöglichen Gesundheitsversorgung erfüllen die Krankenversicherungsträger die gesetzlichen Vorgaben. Sie sind bemüht das Leistungsangebot den Anforderungen der Zeit im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten laufend anzupassen.

Mit freundlichen Grüßen
Für den Hauptverband:

Dr. Josef Probst
Generaldirektor

