

## 2. Lagebericht

### 2.1 Umfeldentwicklung

Das Universitätsspital Basel (USB) gehört zu den führenden medizinischen Zentren der Schweiz mit hohem international anerkanntem Standard. Unsere Ärzte- und Pflegeteams sorgen rund um die Uhr auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und mit modernster medizintechnischer Ausstattung für das Wohlergehen, die Sicherheit und die Genesung unserer Patientinnen und Patienten.

2018 eröffnet die Universität Basel mit dem neu gebauten Turm des Biozentrums, der 600 Forschende und 800 Studierende beherbergen wird, einen weiteren Baustein auf dem Weg hin zu einem Life Sciences Campus. Bis 2029 entstehen in unmittelbarer Nähe zum USB weitere Neubauten für das universitäre Departement Biomedizin sowie für das neu ansiedelnde Departement Biosysteme der ETH Zürich. Die enge Zusammenarbeit des USB mit der Universität, der ETH sowie den global führenden Life Science-Unternehmen in Basel garantiert interdisziplinäre Behandlungskonzepte und Innovationen in allen medizinischen Fachrichtungen auf höchstem Niveau. Dieser Wissenstransfer wie auch gemeinsame Investitionen im Bereich der Personalisierten Medizin (Big Data) kommen in ausgeprägtem Masse auch der klinischen Lehre und Forschung sowie der Aus- und Weiterbildung zu Gute.

### 2.2 Geschäftsentwicklung Konzern

#### 2.2.1 Finanzentwicklung Konzern

Das USB blickt auf ein finanziell erfolgreiches 2016 zurück und schliesst sein Geschäftsjahr mit einem konsolidierten Jahresgewinn von CHF 13.0 Mio. ab (Vorjahr CHF 6.9 Mio.). Das konsolidierte Jahresergebnis 2016 beläuft sich auf 1.2% des Betriebsertrags (Vorjahr 0.7%). Der konsolidierte Umsatz des USB stieg im Berichtsjahr auf CHF 1'073.9 Mio. (Vorjahr CHF 1'032.6 Mio.).

Im Verhältnis zum Betriebsertrag stieg der Erfolg vor Abschreibungen und Zinsen (EBITDA) von 5.7% im Jahr 2015 auf 6.7% im Berichtsjahr. Die EBITDA-Marge des USB, mit seinem hohen unverzinslichen Eigenkapital-Anteil von 62.4%, liegt damit noch deutlich unter dem EBITDA-Margenziel für Schweizer Akutspitäler von 10% und höher<sup>1</sup>. Im Hinblick auf den grossen Investitionsbedarf in die Spitalinfrastruktur, werden bereits auf mittlere Frist deutlich höhere EBITDA-Margen zu erwirtschaften sein.

Im Vergleich zum Vorjahr musste das USB im Berichtsjahr eine empfindliche Kürzung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen (GWL) durch den Kanton Basel-Stadt, in der Höhe von CHF 17.6 Mio. oder 29.9%, verkraften. Die GWL sanken damit seit 2012 von CHF 72.9 Mio. auf CHF 41.1 Mio. Ohne diese Veränderung hätte das USB im Berichtsjahr 2016 eine EBITDA-Marge von 8.3% erzielt. Mit Blick auf die Zukunft bleibt es für das USB folglich nicht nur wichtig, seine Wirtschaftlichkeit stetig zu verbessern, sondern auch, dass der dabei erzielte Erfolg für die weitere Unternehmensentwicklung eingesetzt werden kann.

Die genannten GWL-Zahlungen, die das USB erhält, muten im Quervergleich mit den anderen Universitätsspitalern bescheiden an<sup>2</sup>. Da die Universitätsspitäler grundsätzlich mit vergleichbaren stationären Tarifen arbeiten, wirken solche kantonalen Unterschiede finanziell substantiell verzerrend.

<sup>1</sup> «Schweizer Spitäler: den Finanzen auf den Puls gefühlt», PwC, 2012 und «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2014», PwC, 2015.

Der konsolidierte operative Cash-Flow lag im Berichtsjahr mit CHF 47.5 Mio. deutlich unter dem Vorjahreswert (Vorjahr CHF 94.9 Mio.). Dies hat mit Veränderungen im Nettoumlaufvermögen zu tun. Insbesondere die umsatzbedingte Zunahme an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Abnahme an kurzfristigen Verbindlichkeiten trugen zum tieferen operativen Cash-Flow bei. Das USB leistete im Berichtsjahr mit CHF 22.4 Mio. seinen Beitrag an die kantonale Pensionskassen-Sanierung. Diese Mittel waren schon per Ende des Vorjahres unter den kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und wurden nun überwiesen.

Der Umsatz im stationären Bereich stieg im Berichtsjahr um 7.2% auf CHF 586.0 Mio. (Vorjahr CHF 546.4 Mio.). Diese Zunahme folgt aus dem starken Wachstum der stationären Fallmenge (+4.6% gegenüber Vorjahr) bei praktisch konstanter Fallschwere, gemessen am Kostengewichtmodell nach SwissDRG (-0.2% gegenüber Vorjahr). Im Berichtsjahr konnte ferner eine geringfügige Tarifierhöhung im stationären Grundversicherungsbereich verhandelt werden, deren Kostenwirkung für die Prämienzahlenden in Basel-Stadt abgedeckt wurde. Seit 2016 trägt hier der Kanton 56.0% der stationären Behandlungskosten (bisher 55.0%).

Im ambulanten Bereich stieg die Leistungserbringung, gemessen an den verrechenbaren TARMED-Taxpunkten, um 10.0% (Vorjahr +6.1%). Der ambulante Umsatz nahm bei einem unveränderten Taxpunkt-Wert um 9.8% zu und stieg auf CHF 249.5 Mio. (Vorjahr CHF 227.3 Mio.). Zum konsolidierten ambulanten Umsatz tragen die beiden privaten Bilddiagnostik-Gesellschaften des USB mit ihren Standorten in Basel und Muttenz bei. Weiteren ambulanten Umsatz erzielt das USB im Medizinischen Versorgungszentrum in Lörrach, in welchem seit Mitte 2014 mit zunehmendem Erfolg radioonkologische Leistungen angeboten werden.

Der konsolidierte Personalaufwand stieg im Berichtsjahr um rund 4.7% (Vorjahr +2.8%). Die Anzahl Vollzeitstellen im Spitalbetrieb stieg im Berichtsjahr um 2.5%, d.h. um 118 FTE auf 4'789 FTE. Die Vollzeitstellen im Segment der Fonds stiegen um 4.0%, d.h. um 17 FTE auf 437 FTE. Kostenerhöhend wirkte sich im Berichtsjahr der Abschluss des Gesamtarbeitsvertrags aus. Dies zeigte sich insbesondere in der substantiellen Erhöhung der Ferienansprüche, die sich im Personalaufwand mit CHF 5.6 Mio. niederschlug.

Der konsolidierte medizinische Bedarf ist im Berichtsjahr um 4.1% (Vorjahr +1.1%) auf CHF 200.5 Mio. gestiegen (Vorjahr CHF 192.5 Mio.). Der medizinische Bedarf des Spitalbetriebs für sich, d.h. ohne den Drittmittel-Bereich und die konsolidierten Betriebe, ist im Geschäftsjahr 2016 ebenfalls um 4.2% gestiegen. Dank günstigerer Einkaufspreise entwickelten sich die Kosten im medizinischen Bedarf, im Vergleich zur Umsatzentwicklung im stationären und ambulanten Bereich, von 7.2% bzw. 10.1%, unterdurchschnittlich. Die grössten Zunahmen erfolgten im Bereich der selbstverbrauchten Arzneimittel (+8.5%). Die wichtigsten «Block-Buster» sind hier Medikamente, die noch nicht durch Generika ersetzt werden können.

<sup>2</sup> «Kantonale Unterschiede in der Finanzierung der Universitätsspitäler», KPMG, Schlussbericht, Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion Bern, 16.12.2015.

### **2.2.2 Leistungsentwicklung Konzern**

Das stationäre Fallmengenwachstum 2016 ist mit +4.6% (Vorjahr +1.7%) eines der höchsten in der Vergangenheit des USB. Auch im ambulanten Bereich stieg die Nachfrage, gemessen in TARMED-Taxpunkten, überdurchschnittlich stark um +10.0% (Vorjahr +6.1%). Wir werten dies als Zeichen dafür, dass das qualitativ hochstehende ambulante und stationäre Leistungsangebot des USB national wie regional gut positioniert ist. Die positive Leistungsentwicklung, welche auch in 2017 anhält, soll gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern gezielt weiter unterstützt und gefördert werden.

Im Berichtsjahr wurden 36'893 stationäre Austritte verzeichnet (Vorjahr 35'265 Austritte). Die Zunahme von 1'628 Austritten entfiel im Umfang von 253 Austritten auf basel-städtische Patientinnen und Patienten (+1.4% zum Vorjahr). Die stationären Patientinnen und Patienten des Berichtsjahres waren zu 48.1% im Kanton Basel-Stadt wohnhaft (Vorjahr 49.6%). In 2016 begaben sich 10'168 Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Basel-Landschaft in stationäre Spitalbehandlung ans USB. Das waren 9.5% mehr als noch im Vorjahr oder 32.3% mehr als noch im Jahr 2012. Die erfreuliche Nachfragesteigerung nach unseren stationären Leistungsangeboten ging damit hauptsächlich auf ausserkantonale Hospitalisationen aus den Kantonen Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn zurück.

Ebenfalls als positiv zu werten ist der praktisch stabile Anteil an zusatzversicherten Patientinnen und Patienten am USB. Absolut gesehen ist die Zahl der halbprivat und der privat versicherten stationären Patientinnen und Patienten gegenüber dem Vorjahr sogar um 291 gestiegen. Der relative Anteil an Zusatzversicherten ging dagegen von 21.8% im Vorjahr auf 21.6% in 2016 minimal zurück.

### **2.2.3 Mitarbeiterentwicklung Konzern**

In der öffentlich-rechtlichen Anstalt USB, d.h. im Spitalbetrieb einschliesslich aller Mitarbeitenden in der Lehre und Forschung (Fonds-Bereich), waren im Berichtsjahr 6'901 Mitarbeitende beschäftigt (Vorjahr 6'705), davon 627 als wissenschaftliche Mitarbeitende im Segment der Fonds.

Der Spitalbetrieb für sich betrachtet beschäftigte im Berichtsjahr 5'867 Mitarbeitende ohne Auszubildende (Vorjahr 5'786). In 2016 waren 4'789 Vollzeitstellen im Spitalbetrieb besetzt (Vorjahr 4'671 FTE). Das USB hat damit im Berichtsjahr und im Spitalbetrieb alleine 118 Vollzeitstellen neu geschaffen. Diese sind insbesondere im ärztlichen und pflegerischen Bereich sowie in der Informatik entstanden.

### **2.2.4 Investitionen**

Die Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr sehr hoch. Insgesamt wurden CHF 94.7 Mio. (Vorjahr CHF 66.5 Mio.) in die Sachanlagen investiert, allein CHF 22.1 Mio. davon in die neueste Medizintechnik. Die Anlagen im Bau stiegen im Berichtsjahr auf insgesamt CHF 79.0 Mio. (Vorjahr CHF 39.0 Mio.). Das wesentlichste der im Bau befindlichen Projekte ist die Sanierung und Erweiterung des Operationstrakts Ost, der 2018 vollständig in Dienst gestellt wird.

Das USB wurde durch seinen Eigner, den Kanton Basel-Stadt, per 1.1.2012 mit einer soliden Eigenkapital-Decke verselbständigt. Das konsolidierte Eigenkapital in Höhe von CHF 540.0 Mio. bzw. der hohe Eigenfinanzierungsgrad von 62.4% per 31.12.2016 (Vorjahr 61.4%) bildet für die künftig nötigen Grossinvestitionen in die Infrastruktur des USB die nötige finanzielle Basis und Sicherheit.

Per 31.12.2016 verfügte das USB über eine Liquidität von CHF 72.9 Mio. (Vorjahr CHF 132.8 Mio.). Der Cash Ratio lag per 31.12.2016 bei 61.5% (Vorjahr 98.2%). Im Cash Ratio neu berücksichtigt sind Sichtguthaben beim Kanton Basel-Stadt in der Höhe von CHF 30.7 Mio. per Bilanzstichtag (Vorjahr CHF 72.9 Mio.). Im Berichtsjahr legte das USB überschüssige Liquidität bei der Pensionskasse als Arbeitgeberbeitragsreserve in Höhe von CHF 20.0 Mio. an.

## 2.3 Ausblick<sup>3</sup>

Das Universitätsspital Basel hat in den letzten Jahren die enormen Umwälzungen im medizinischen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich gespürt. Der medizinische Fortschritt erfolgt rasant und ermöglicht heute den Spitälern bessere und für Patienten sinnvollere Behandlungsmethoden. Veränderungen zeigen sich auch auf der wirtschaftlichen Ebene. Die Kosten steigen und damit auch der Druck auf die Spitäler, die Kosten zu dämpfen. Die neue Spitalfinanzierung zwingt einerseits die Spitäler zur stärkeren Ausrichtung auf Effizienz. Technologie und Demographie auf der anderen Seite verteuern die Medizin.

Weitere Herausforderungen kommen hinzu: Das Einzugsgebiet ist für eine Medizinische Fakultät mit umfangreicher Life Science-Forschung eher gering. Grosse bauliche Herausforderungen sind in der Zukunft angezeigt. Ausserdem hat der Kampf um Talente und Fachkräfte bereits begonnen, denn die Überalterung der Bevölkerung bedarf mehr Fachkräfte – gleichzeitig zeigt die Statistik eine Abnahme der Fachkräfte.

Für 2017 wird das USB seine Anstrengungen fortsetzen, sich bezüglich Qualität und Wirtschaftlichkeit weiter zu verbessern. Das gut etablierte Lean Management-Programm soll mithelfen, die diesbezüglichen mittel- und langfristigen Unternehmensziele zu erreichen bzw. zu übertreffen. Wir verfolgen dabei unsere Unternehmensziele zusammen mit unseren Kooperationspartnern und festigen diese Zusammenarbeit stetig.

Mit grossem Elan arbeiten das USB und das Kantonsspital Baselland an der Bildung einer gemeinsamen Spitalgruppe, die es ermöglichen soll, die grossen Herausforderungen im Gesundheitswesen gemeinsam und damit besser zu meistern. Die vielen Doppelspurigkeiten beider Spitäler sind eine finanziell schwer tragbare Last.

Es macht Sinn, diesen Herausforderungen gemeinsam und nicht als Konkurrenten die Stirn zu bieten. Gleichzeitig will man die Möglichkeiten des medizinischen Fortschritts zusammen nutzen und nicht doppelt investieren. Wir sind von der Bildung einer gemeinsamen Spitalgruppe mit dem Kantonsspital Baselland überzeugt und davon, dass ein gemeinsames Vorgehen eine gute medizinische Versorgung für die Patienten der Region bereitstellen kann, die universitäre Medizin für die Region sichert, die Aus- und Weiterbildung garantiert und gleichzeitig Synergieeffekte nutzen kann.

<sup>3</sup> Quelle: Spitalgruppe.ch, Ausgangslage