

02

Lagebericht



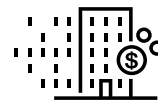
Lagebericht

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. Die enge Zusammenarbeit des USB mit der ältesten Universität der Schweiz und den global führenden Life-Science-Unternehmen in Basel garantiert interdisziplinäre Behandlungskonzepte und Innovationen in allen medizinischen Fachrichtungen auf höchstem Niveau. Dieser Wissenstransfer kommt in ausgeprägtem Masse auch der Lehre und Forschung sowie der Aus- und Weiterbildung zugute.

2.1 Umfeldentwicklung

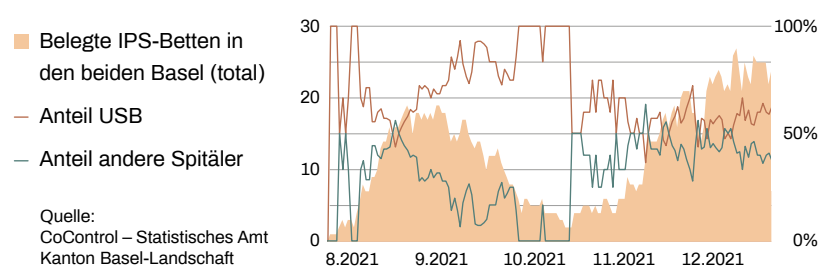
Auch 2021, und damit im zweiten Jahr der Pandemie, waren die Auswirkungen von COVID-19 auf den ordentlichen Betrieb des USB deutlich spürbar, wenn auch weniger drastisch als noch 2020. 2021 konnte das USB auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den ersten Pandemiewellen zurückgreifen. Dadurch gelang es, die darauffolgende dritte, vierte und die noch im Jahr 2021 angebrochene fünfte Welle betrieblich deutlich besser abzufedern.

Analog zum Vorjahr betreute das USB nebst Patientinnen und Patienten aus dem regionalen Einzugsgebiet auch 2021 wieder COVID-19-Erkrankte aus anderen Schweizer Kantonen und dem Ausland. In Spitzenzeiten trug das USB bis im Sommer 2021 bei den normalen Betten bis zu 73% der gesamten Kohortenbelastung der Spitäler beider Basel, bei den Intensivbetten (IPS) waren es gar bis zu 93%. Seit Ende Oktober 2021 findet ein täglicher Austausch zwischen den Spitälern beider Basel statt, womit eine ausgeglichene Patientendisposition und Belastung erreicht wurde. Über das gesamte Berichtsjahr betrachtet verlor das USB durch die pandemiebedingte Zusatzbelastung die Kapazität für den Betrieb eines Operationssaals.



Deutlich, aber weniger drastisch: Die Erkenntnisse der ersten Wellen und die Effizienzsteigerung aus der Reorganisation milderten die betrieblichen Auswirkungen der Corona-Pandemie

Belastung in den Spitälern beider Basel durch COVID-19-IPS-Patientinnen und -Patienten



Gerade im aktuellen Umfeld sind die vollkommen ausgetrockneten Arbeitsmärkte in den gefragten Bereichen wie der Pflege, der Spezialpflege, des ärztlichen Fachpersonals sowie bei den medizinisch-technischen Assistentinnen und Assistenten (MTA) eine enorme Herausforderung. Das USB kann aktuell kaum mehr entsprechendes Fachpersonal rekrutieren, um den Auswirkungen auf die Kapazitäten entgegenzuwirken. Um die Attraktivität zu erhöhen und die Situation für das bestehende Personal etwas zu entschärfen, hat das USB ab 2022 die Löhne durchschnittlich um 1.3% erhöht. Zusätzlich wird die Zeitgutschrift des Personals verdoppelt und der Schichtbonus im Nachtdienst um 20 bis 30% heraufgesetzt. Gleichzeitig setzt das USB die Löhne der Auszubildenden herauf, um die Attraktivität der Pflegeberufe am USB zu steigern. Im 2022 werden sodann zusätzliche Mittel für die Aus- und Weiterbildung zur Verfügung gestellt.



Ausgetrocknete Arbeitsmärkte:
Die Rekrutierung des Fachpersonals für die notwendigen Kapazitäten bleibt eine enorme Herausforderung

Die seit Anfang der Pandemie enge Zusammenarbeit unter den Schweizer Universitätsspitalern wurde 2021 fortgesetzt. So waren u.a. die fünf Spitäler massgeblich beteiligt an der Umsetzung der nationalen Impfstrategie des Bundes und gleichzeitig stark involviert in die Forschung und Entwicklung von neuen Wirkstoffen gegen COVID-19: Allein im Jahr 2020 wurden 232 Forschungsprojekte dazu lanciert (Quelle: Verband Universitäre Medizin Schweiz, unimeduisse). Zusätzlich zu den bereits laufenden Projekten ging das USB 2021 zusammen mit der Universität Basel und dem Schweizerischen Tropen- und Public Health-Institut (Swiss TPH) eine Forschungskoooperation mit dem Start-up-Unternehmen RocketVax AG ein. Ziel der Kooperation ist die Entwicklung eines Impfstoffs der nächsten Generation gegen COVID-19, der einen besseren Schutz gegen Virusmutanten bieten und eine längerfristige Immunantwort auslösen soll.



Partnerschaftliche Forschungsinitiative: Gemeinsam mit der Universität Basel und dem Swiss TPH forscht das USB an einem Impfstoff der nächsten Generation gegen COVID-19

Im Zusammenhang mit der 2020 initiierten Revision der Krankenkassenverordnung verzichtete der Bund 2021 auf die ursprünglich geplante Einführung eines einheitlichen Effizienzmassstabs für das Benchmarking. Dies hätte enorme Konsequenzen für das USB gehabt, denn gerade die Universitätsspitäler sind von sogenannten Hochdefizitfällen besonders betroffen. Allein beim USB produzieren 600 Fälle pro Jahr einen Verlust von rund CHF 30 Mio. Diese statistischen «Ausnahme»-Fälle mit extrem hohen Kosten werden durch die heutige, auf Durchschnittsfälle ausgerichtete Tarifstruktur mit Fallkostenpauschalen nicht adäquat abgebildet bzw. die Fallschwere wird vom heutigen SwissDRG-System nicht ausreichend berücksichtigt. Der Bundesrat hat in der Revision der Krankenkassenverordnung nun zwei verschiedene Benchmark-Gruppen definiert, eine für Universitätsspitäler und eine für andere Spitäler.



Zweierlei Mass: Der Effizienzmassstab beim Benchmarking aller Schweizer Spitäler wurde nicht wie ursprünglich geplant vereinheitlicht

Weiter hat der Bundesrat am 10. November 2021 beschlossen, als indirekten Gegenvorschlag zur Kostenbremse-Initiative, Ziele für das maximale Kostenwachstum in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung einzuführen. Diese Kostenziele sollen u.a. die demografische Entwicklung, die Entwicklung von Löhnen und Preisen, den medizinischen Fortschritt sowie das vorhandene Effizienzpotenzial berücksichtigen. Letzteres liegt vor, wenn durch medizinische Behandlung ein bestimmter Gesundheitszustand auch zu geringeren Gesundheitskosten erreicht werden kann. Zudem kann das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) künftig Pilotprojekte bewilligen, die neue Modelle zur Eindämmung der Kostenentwicklung und zur Stärkung der Qualität beinhalten. Zu einem solchen Pilotprojekt hat sich das USB 2021 mit der Groupe Mutuel und dem Hôpital de La Tour in Genf zusammengeschlossen, um ein neues Tarifsysteem zu entwickeln, das die Qualität der medizinischen Leistung zu einem abrechnungsrelevanten Faktor machen soll (Value Based Healthcare).



Qualität stärken, Kosten bremsen:
Mit Pilotprojekten sollen Modelle wie Value Based Healthcare zur Entwicklung eines neuen Tarifsystems beitragen

2.2 Geschäftsentwicklung

2.2.1 Finanzentwicklung

Dank einer starken Nachfrageentwicklung und den immer noch deutlich spürbaren, aber im Jahresvergleich etwas schwächeren betrieblichen Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie kehrte das USB im Berichtsjahr 2021 finanziell zurück in die Gewinnzone. Der konsolidierte Umsatz wuchs um 6.2% auf CHF 1'270.1 Mio. (Vorjahr CHF 1'195.9 Mio.). Dies ermöglichte einen konsolidierten Jahresgewinn von CHF 25.8 Mio. (Vorjahr Verlust von CHF -16.9 Mio.).



Finanzentwicklung geprägt durch Nachfrageanstieg und Pandemie: Umsatz +6.2%, Gewinn CHF 25.8 Mio.

Die Profitabilitätsmarge des USB erholte sich entsprechend. Die konsolidierte EBITDAR-Marge, als Verhältnis aus Erfolg vor Abschreibungen, Zinsen und Mieten und konsolidiertem Umsatz, verbesserte sich von 5.6% im Vorjahr auf 8.1%. Auch die EBITDAR-Marge im Spitalbetrieb erhöhte sich wieder auf 8.4% (Vorjahr 5.8%) und bleibt aufgrund der Sondereffekte der Pandemie hinter dem unveränderten mittelfristigen Ziel gemäss Eignerstrategie zurück.



EBITDAR-Marge verbessert auf 8.1%

Der konsolidierte operative Cash-Flow erhöhte sich im Jahr 2021 nur unwesentlich auf CHF 48.1 Mio. (Vorjahr CHF 45.8 Mio.). Die Investitionstätigkeit in Sachanlagen ging mit CHF 50.4 Mio. im Berichtsjahr nochmals zurück und war -22.8% tiefer als im Vorjahr.

Die stationären Patientenzahlen des USB stiegen 2021 sowohl pandemiebedingt, als auch im ordentlichen Betrieb gegenüber dem Vorjahr. Die Fallschwere (Case-Mix-Index, CMI) ging dabei leicht zurück. Der Umsatz im stationären Betrieb stieg deutlich um CHF 46.1 Mio. (7.4%) auf CHF 668.4 Mio. Noch stärker fiel das Wachstum im ambulanten Bereich aus: Der Umsatz erhöhte sich um 8.0% auf CHF 317.7 Mio., die Anzahl TARMED-Taxpunkte erhöhte sich sogar um 9.4% im Vergleich zum Pandemie-Jahr 2020. Wenn auch deutlich langsamer als im Vorjahr, setzte sich damit der langjährige Trend der Verlagerung vom stationären in den ambulanten Bereich weiter fort. In dieser ambulanten Umsatzentwicklung des USB sind auch die Tochtergesellschaften berücksichtigt.



Starkes Nachfragewachstum: stationärer Umsatz +7.4%, ambulanter Umsatz +8.0%

Als Teil der gemeinwirtschaftlichen Leistungen von insgesamt CHF 66.5 Mio. (Vorjahr CHF 74.1 Mio.) erhielt das USB vom Kanton Basel-Stadt auch im zweiten Pandemiejahr ausserordentliche COVID-19-Abgeltungen von CHF 27.9 Mio. (Vorjahr CHF 34.1 Mio.) zugesprochen. Dies einerseits für die Abgeltung pandemiebedingter Mehrkosten und andererseits für entsprechende Vorhalteleistungen.

Von den regulären Leistungsbeträgen des Kantons von CHF 38.6 Mio. sind CHF 35.8 Mio. Beiträge für die universitäre Lehre und Forschung. Leicht rückläufig war mit CHF 51.7 Mio. der Beitrag für Lehre und Forschung der Universität Basel (Vorjahr CHF 53.3 Mio.). Insgesamt reduzierten sich die vom USB erhaltenen Beiträge für die Lehre und Forschung damit auf CHF 87.5 Mio. Unverändert führt die schweizweit einheitliche Erhebungssystematik damit auch beim USB zu einer substantziellen Unterdeckung der Kosten im Bereich der Lehre und Forschung.



Abnehmende Beiträge für Lehre und Forschung auf CHF 87.5 Mio.

Der deutliche stationäre und ambulante Nachfrageanstieg erhöhte den Personalbedarf und entsprechend auch den konsolidierten Personalauf-

wand um 3.7% (Vorjahr +3.8%). Der höhere Personalbedarf geht auch auf die Bewältigung der hohen Mehrbelastungen während der Pandemie zurück. Auch der Aufwand für den medizinischen Bedarf stieg pandemie- und nachfragebedingt nochmals deutlich um 5.1% (Vorjahr +10.0%). Der übrige Betriebsaufwand konnte dank strikter Kostenkontrolle gegen den Trend leicht um -0.9% gesenkt werden (Vorjahr +8.2%).

2.2.2 Organisationsentwicklung

Einen substanziellen Beitrag leistete die im Juli 2020 angekündigte und 2021 konsequent umgesetzte Reorganisation des USB. Die operative Effizienz konnte damit optimiert und spürbar gesteigert werden. Im Zuge dieser Reorganisation wurde die Spitalleitung verkleinert und das Kerngeschäft der einzelnen Kliniken des USB neu in sechs medizinische Departemente zusammengeführt, die ausgehend von organ- und krankheitsbezogenen Synergien definiert worden sind. Neu hinzugekommen ist das Departement «Prozesse, Planung und Steuerung», welches eine deutlich bessere Planung und Kapazitätssteuerung ermöglicht.

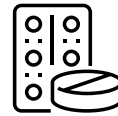
2.2.3 Leistungsentwicklung

Im Triage- und Testcenter sowie im Notfallzentrum des USB wurden 2021 insgesamt 168'764 Corona-Tests durchgeführt (Vorjahr 54'212), um Verdachtsfälle auf eine Infektion mit SARS-CoV-2 abzuklären. Stationär wurden im Berichtsjahr 891 COVID-19-Fälle erfasst (Vorjahr 730). Im ersten Quartal des Jahres 2021 lag der Spitzenwert bei 57, im vierten Quartal 2021 bei 44 gleichzeitig hospitalisierten Patientinnen und Patienten. Von den COVID-19-Fällen mussten 219 auf der Intensivstation des USB behandelt werden (Vorjahr 159). Der Spitzenwert lag hier bei 14 im ersten Quartal und 16 im vierten Quartal 2021. Gut 50% der COVID-19-Fälle waren im Kanton Basel-Stadt wohnhaft, der Rest in anderen Schweizer Kantonen oder im Ausland.

Im Berichtsjahr erhöhte sich die Anzahl stationärer Austritte und lag damit auch wieder deutlich über den Fallzahlen vor der Pandemie. Gegenüber dem Vorjahr stieg die Fallmenge (Originalfallsicht) um 8.2% oder 3'036 Fälle auf 40'144 Austritte (Vorjahr 37'108 Austritte). Der Anstieg des Bruttoerlöses im stationären Bereich lag mit +7.4% etwas tiefer.

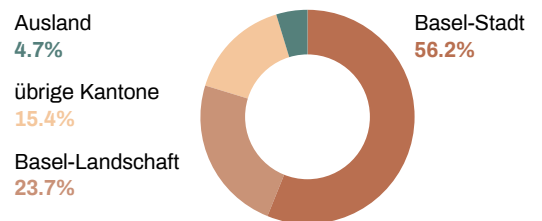
Der universitäre Charakter und die anerkannte Rolle des USB als Behandlungszentrum für hochkomplexe Fälle zeigt sich in der seit Jahren konstant hohen durchschnittlichen Schwere der stationären Fälle: Der sogenannte Case-Mix-Index (CMI) betrug im Berichtsjahr 1.339 und war damit fast identisch wie im Jahr 2019. Im 2020 war er zwischenzeitlich mit 1.344 leicht höher.

Gemessen an der Herkunft der stationären Patientinnen und Patienten des USB hält der Trend zur Stärkung seiner Zentrumsfunktion wie in den Vorjahren an: Knapp 50% der Austritte stammen mittlerweile von stationären Patientinnen und Patienten aus anderen Schweizer Kantonen. Überdurchschnittlich trug dazu wiederum die steigende Anzahl Fälle von Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Jura bei, die auf die seit längerem etablierte und gute Kooperation mit dem Hôpital du Jura zurückgeht. Der Anteil aus dem Kanton Basel-Stadt ging auf 43.5% zurück (Vorjahr 44.7%). Der Anteil Austritte von stationären Patientinnen und Patienten mit Wohnsitz im Ausland stieg auf 6.8% (Vorjahr 6.4%).



Betrieblicher Kostenanstieg mit +3.4% deutlich unter betrieblichem Ertragswachstum von +6.2%

COVID-19-Patientinnen und -Patienten nach Herkunft

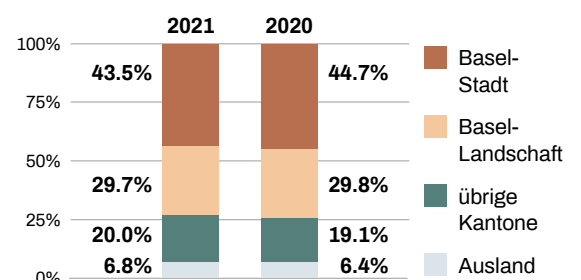


Stationäre Fallmenge +8.2%



Stabil hoher CMI von 1.339

Stationäre Austritte nach Herkunft



Der Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten blieb auch 2021 stabil bei 20.6%.

Nachdem die ambulante Leistungserbringung pandemiebedingt im Vorjahr leicht rückläufig gewesen war, kehrte sie 2021 auf den schnellen Wachstumspfad früherer Jahre zurück. Die Anzahl verrechenbarer TARMED-Steuerpunkte stieg 2021 um 9.4% auf 163.4 Mio. Punkte.

2.2.4 Mitarbeiterentwicklung

Zum Jahresende 2021 beschäftigte das USB 7'911 Mitarbeitende. Innert Jahresfrist wuchs das USB-Team damit um 170 Fachkräfte bzw. um 2.2%. Im Spitalbetrieb arbeiteten davon 7'082 und 829 in der Lehre und Forschung (Segment Fonds). Zur Entlastung der Pflege erfolgte der Stellenausbau im Spitalbetrieb insbesondere in diesem Bereich sowie mit Blick auf die Zukunft auch bei den Nachwuchskräften im pflegerischen und ärztlichen Bereich.

Das USB beschäftigt Mitarbeitende aus 91 Nationen. Der Anteil Frauen ging per Ende 2021 leicht auf 68.8% zurück.

Als eine der grössten Ausbildungsstätten im Kanton Basel-Stadt bildete das USB in seinem Spitalbetrieb im Berichtsjahr 902 Auszubildende inkl. Unterassistentinnen und -assistenten (Vorjahr 824) sowie 698 Assistenzärztinnen und -ärzte (Vorjahr 685) aus.

2.2.5 Investitionen

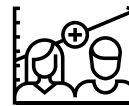
Zwar blieben die Investitionen in die Modernisierung der Medizintechnik mit CHF 14.6 Mio. (Vorjahr CHF 14.7 Mio.) praktisch unverändert hoch, insgesamt aber reduzierte das USB im Berichtsjahr mit CHF 52.3 Mio. seine Investitionstätigkeit in Sachanlagen und immaterielle Anlagen vorübergehend nochmals deutlich (Vorjahr CHF 66.5 Mio.). So nahmen im Vorfeld der demnächst anstehenden Grossprojekte sowohl die Investitionen in Anlagen im Bau (inkl. ICT-Projekte) mit CHF 28.9 Mio. (Vorjahr CHF 34.5 Mio.) als auch die Investitionen in die Gebäudeinfrastruktur mit CHF 4.5 Mio. (Vorjahr CHF 9.6 Mio.) sowie in Einrichtungen und Mobilien mit CHF 0.7 Mio. (Vorjahr 5.1 Mio.) ab. Mit der Umsetzung der Grossprojekte in den nächsten Jahren werden die Investitionen in diesen Bereichen wieder deutlich ansteigen.

Die nötige finanzielle Sicherheit für die Finanzierung der bevorstehenden Grossinvestitionen in die Infrastruktur des USB bilden das konsolidierte Eigenkapital in Höhe von CHF 579.5 Mio. bzw. der hohe Eigenfinanzierungsgrad von 62.5% per 31.12.2021 (Vorjahr 62.1%).

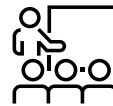
Die Liquidität des USB blieb mit CHF 53.8 Mio. per 31.12.2021 unverändert komfortabel (Vorjahr CHF 57.4 Mio.). Das Cash Ratio belief sich auf 51.7% (Vorjahr 52.1%).



**Fortschreitende Ambulantisierung:
Verrechenbare TARMED-Steuerpunkte +9.4%**

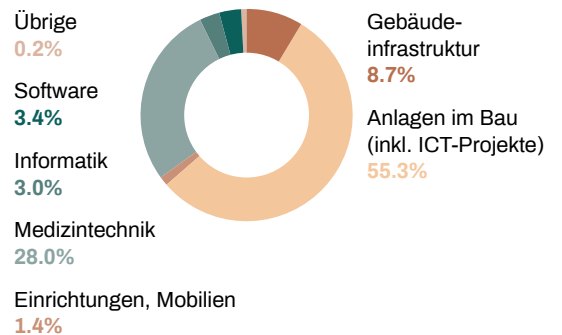


**Verstärktes USB-Team:
170 zusätzliche Fachkräfte im 2021**



Bedeutende Ausbildungs- und Weiterbildungsstätte: 902 Auszubildende und Unterassistentinnen und Unterassistenten sowie 698 Assistenzärztinnen und -ärzte

Investitionen nach Bereich



2.3 Ausblick

Damit das USB seine Position als eines der führenden medizinischen Zentren der Schweiz wahrnehmen, aber auch im internationalen Vergleich weiterhin an vorderster Front mithalten kann, wird das USB auf Basis seiner Strategie 2025 sein Leistungsangebot kontinuierlich ausbauen und weiter in die Modernisierung und den Ausbau seiner Infrastruktur investieren. Namentlich stehen 2022 die Vorbereitung des Umbaus bzw. der Grossbaustellen in Zusammenhang mit dem Neubau des Klinikums 2 sowie die Entwicklung des Klinikums 3 an.

Auch bei verschiedenen Projekten des Digitalisierungsprogrammes stehen 2022 wichtige Meilensteine bevor: Die ERP-Systemumstellung von SAP ECC auf SAP S/4HANA soll im Mai 2022 abgeschlossen werden. Die In-Memory-Technologie wird deutliche Performancevorteile bei grossen Datenmengen bieten. Sodann wird das klinische Dokumentationssystem Meona, das zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung beiträgt, im USB weiter ausgerollt. Dadurch wird Schritt für Schritt die Integration von Systemen wie auch die Systemkonsolidierung vorangetrieben. Weiter wird an vielen Initiativen im Bereich Telemedizin und Smart Hospital gearbeitet.

Zudem hat das USB 2021 sieben interdisziplinäre Schwerpunkte in Klinik, Forschung und Entwicklung definiert, von denen sich renommierte Expertinnen und Experten bedeutende Fortschritte für die Zukunft der universitären Medizin versprechen. Mit dem «Innovations-Focus USB» will sich das Unispital Basel künftig noch stärker national und international profilieren und einen unmittelbaren Nutzen für die Behandlung der Patientinnen und Patienten erbringen.

2022 wird die Pandemie weiterhin den Betrieb des USB prägen. Zusammen mit den anderen Schweizer Universitätsspitalern wird das USB kantonsübergreifende Funktionen wahrnehmen und pandemiebedingte Koordinationsaufgaben innerhalb des Kantons sowie in der Region übernehmen. Entsprechend ist mit zusätzlichen Kosten und einer weiterhin hohen Belastung des Personals durch COVID-19 zu rechnen.

Ob die bisherigen Betriebskapazitäten des USB aufrechterhalten werden können, hängt direkt davon ab, ob es dem Spital in den kommenden Monaten gelingen wird, trotz der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt genügend Ärzte- und Pflegepersonal in allen notwendigen Fachdisziplinen zu rekrutieren. Bereits im November 2021 machte das USB deshalb einen erfolgreichen öffentlichen Aufruf via Twitter, in dem es sich an Fachpersonal wie auch Personen ohne Pflegehintergrund wendete, temporär pflegerische Hilfstätigkeiten zur Entlastung des Pflegepersonals zu übernehmen.

Die regulatorischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen werden gleichzeitig den Kostendruck auf die Spitäler weiter verschärfen. Schon die bevorstehende Umsetzung der Pflegeinitiative, die am 28. November 2021 vom Volk angenommen wurde, stellt hier eine Herausforderung dar. Denn eigentlich müsste sich die Umsetzung der Initiative zwangsläufig in höheren Spitaltarifen niederschlagen, da ihre Kostenfolgen nicht durch Produktivitätssteigerungen aufzufangen sind. Andere vorgesehene Massnahmen zur Kostendämpfung, wie z. B. die Einführung ambulanter Pauschalen, werden frühestens 2024 in Kraft treten.



Leistungsangebot ausbauen und Infrastruktur modernisieren: So will das USB seine Position als eines der führenden medizinischen Zentren sichern



Innovations-Focus: Mit sieben interdisziplinären Schwerpunkten in Klinik, Forschung und Entwicklung will sich das USB national und international profilieren



(Un)konventionell: Um die hohe Belastung des Personals abzufedern, ergreift das USB als Arbeitgeber auch unkonventionelle Rekrutierungsmassnahmen



Regulatorischer Kostendruck: Die Umsetzung der Pflegeinitiative bei unverändertem Tarifsistem verschärft die Situation

Impressum

Herausgeber Universitätsspital Basel, Spitalstrasse 21 / Petersgraben 4, 4031 Basel
www.unispital-basel.ch © 2022 Universitätsspital Basel

Redaktion und Umsetzung Taktkomm AG, Zürich

Fotos USB, Jensen + Heitz GmbH und Pino Covino

