

## Studie zur Effizienz in der Langzeitpflege

# Mehr Effizienz in der Pflege: Wo lässt sich ansetzen?

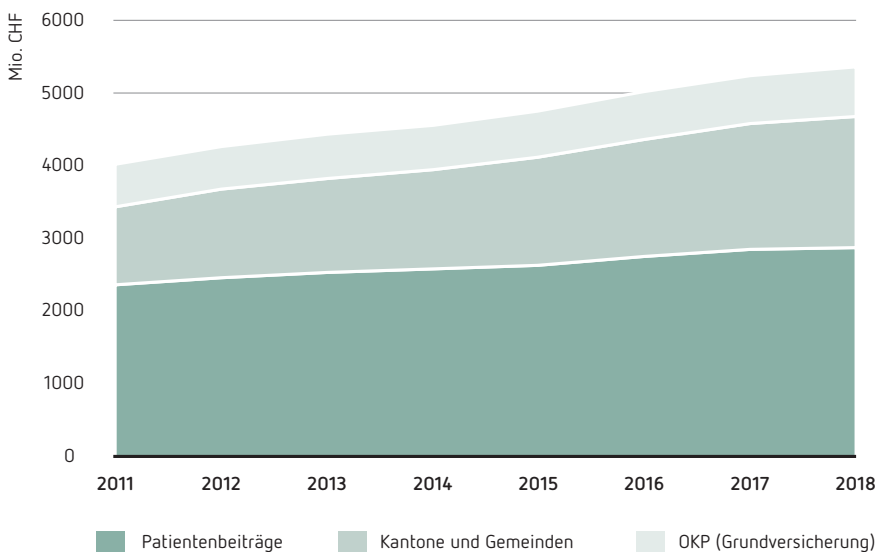
Die steigenden Kosten im Pflegebereich erhöhen den Druck auf Pflegeheime und Spitex-Organisationen, ihre Leistungen möglichst effizient zu erbringen. Eine Studie im Auftrag von santésuisse gibt Hinweise, wie das gelingen könnte.

Die Ausgaben für die Langzeitpflege in der Schweiz sind zuletzt stark gestiegen: Mehr als fünf Milliarden Franken betrugen die KVG-pflichtigen Pflegekosten<sup>1</sup> im Jahr 2018 (Grafik 1). Angesichts des demografischen Wandels wächst der finanzielle Druck. Prognosen gehen davon aus, dass sich die Langzeitpflegekosten bis Mitte des Jahrhunderts verdoppeln werden. Kann dieser Anstieg gebremst werden?

Im Auftrag von santésuisse hat INFRAS untersucht, inwieweit die Effizienz in der Pflege gesteigert werden könnte. Im Fokus der Studie<sup>2</sup> steht die produktive Effizienz: Damit ist gemeint, dass Leistungen – beispielsweise eine Pflegestunde – in bestimmter Qualität zu minimalen Kosten erbracht werden. Die Analyse basiert auf den SOMED- und Spitex-Statistiken des Bundesamts für Statistik für die Jahre 2012

bis 2017. Insgesamt wurden Daten zu über 1600 Pflegeheimen und mehr als 1200 Spitex-Organisationen analysiert. Die Studie liefert verschiedene Effizienzindikatoren zur Langzeitpflege in der Schweiz, schätzt Effizienzpotenziale anhand von Benchmarks und beleuchtet beispielhaft besonders effiziente Betriebe. Dabei stösst sie aber auch an empirische Grenzen: Wie Kosten und Leistungsqualität zusammenhängen, ist weitgehend unklar. Zudem haben die Institutionen der Langzeitpflege nicht alle die gleichen Rahmenbedingungen. Ein direkter Vergleich ist nur bedingt möglich.

Grafik 1: Anstieg der KVG-pflichtigen Pflegekosten 2011–2018<sup>4</sup>



Die KVG-pflichtigen Pflegekosten sind zwischen 2011 und 2018 um rund einen Drittel gestiegen. Grafik INFRAS. Quelle: SOMED-Statistik und Spitex-Statistik des BFS

## Erhebliche Kostendifferenzen

Die Datenanalyse zeigt: Die Pflegekosten unterscheiden sich teilweise massiv. Bei *Pflegeheimen* fallen durchschnittlich 122 Franken an KVG-pflichtigen Kosten pro standardisiertem Pflegetag<sup>3</sup> an – bei einer durchschnittlichen Abweichung (Standardabweichung) nach oben und unten von 35 Franken. Bei den *Spitex-Organisationen* fällt das Bild ähnlich aus: Auf durchschnittlich 97 Franken belaufen sich ihre Betriebskosten pro geleisteter Stunde Pflege und Hauswirtschaft. Die durchschnittliche Abweichung beträgt rund 30 Franken. Damit variieren die Kosten sogar noch etwas stärker als bei den Pflegeheimen. Wie sind diese Differenzen zu begründen?

## Pflegeheime: Grössere Betriebe haben tiefere Kosten

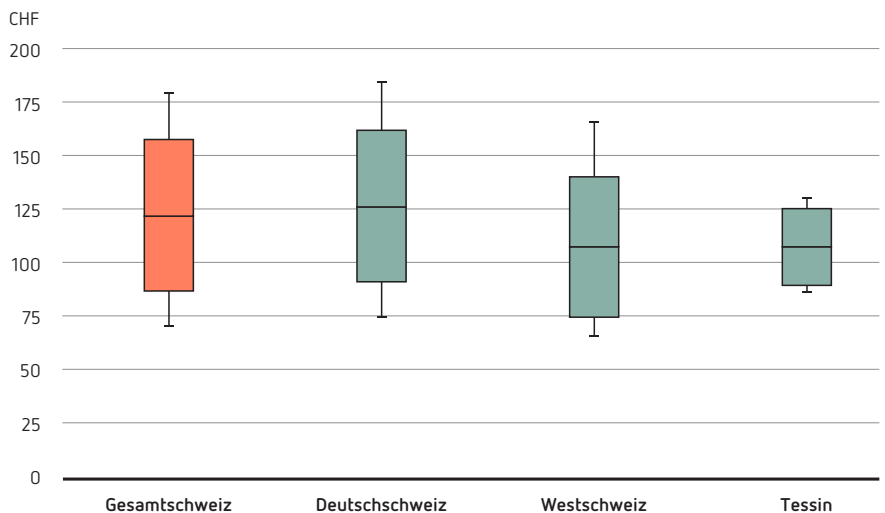
Verglichen mit kleineren Pflegeheimen liegen die KVG-pflichtigen Pflegekosten pro stan-

standardisiertem Pflegetag bei grösseren Heimen signifikant tiefer. Die Arbeitsproduktivität des Pflegepersonals und die durchschnittliche Bettenbelegung fallen in grösseren Pflegeheimen höher aus. Ein weiterer Grund für die Kostendifferenzen: Pflegeheime verfügen teils über Leistungsverträge mit der Gemeinde oder dem Kanton, teils sind sie unabhängig tätig. Die Studie liefert Hinweise, dass durch Leistungsverträge besondere Kosten entstehen. Beispielsweise dadurch, dass sich Betriebe mit einem Vertrag verpflichten, Pflegebedürftige des eigenen Kantons aufzunehmen. Auffallend ist: Auch schweizweit variieren die Kosten deutlich. In der Romandie und im Tessin liegen sie bei den Pflegeheimen rund sieben Prozent unter denen in der Deutschschweiz. Dies könnte mit Unterschieden im Lohn- und Mietpreinsniveau zusammenhängen. Teilweise dürfte es ein Resultat davon sein, dass die Kosten für den Vergleich mit dem Pflegebedarf standardisiert wurden. Der Pflegebedarf wird in den Sprachregionen unterschiedlich erfasst.

### Spitex: Leistungsportfolio ist entscheidend

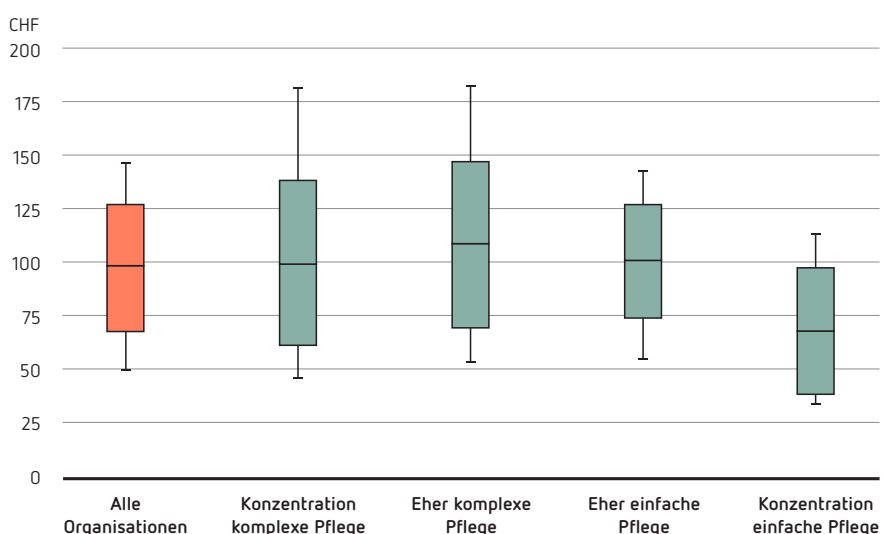
Die Geschäftsmodelle der Spitex-Organisationen unterscheiden sich teils erheblich – und mit ihnen auch die Kosten. Bei Betrieben, die sich auf Grundpflege und Hauswirtschaft konzentrieren, fallen durchschnittlich 67 Franken pro Stunde an. Zum Vergleich: Spitex-Organisationen mit breitem Angebot und «komplexerer Pflege» im Leistungsportfolio kommen auf durchschnittliche Kosten in Höhe von 108 Franken pro Stunde. Anders als bei den Pflegeheimen schneiden bei den Spitex-Organisationen kleinere Betriebe bei den Kosten pro geleistete Stunde tendenziell besser ab als grössere. Ein möglicher Grund: Kleinere Betriebe haben seltener eine Versorgungspflicht, die sie mit dem Kanton oder der Gemeinde vereinbart haben. Dadurch können sie sich auf weniger kostenintensive Einsätze konzentrieren. Grössere Spitex-Organisationen können hingegen im Bereich der Overheadkosten Grössenvorteile nutzen. Im schweizweiten Vergleich zeigt sich bei den Spitex-Organisationen ein ähnliches Bild wie bei den Pflegeheimen: Die standardisierten Betriebs- und Personalkosten in der Romandie und vor

**Grafik 2: Pflegeheime: Unterschiede in den KVG-pflichtigen Kosten pro standardisierter Pflegetag**



Für einen Pflegetag mit einer auf Stufe 6 normierten Pflegeintensität der Bewohnerinnen und Bewohner entstehen den Pflegeheimen schweizweit durchschnittliche Kosten von 122 Franken pro Tag. Die Boxen stellen die durchschnittlichen Variationen zwischen den Pflegeheimen in diesen Kosten dar. Beim Minimum und Maximum (Linienenden) sind jeweils die teuersten und günstigsten 5% der Pflegeheime abgeschnitten. Grafik INFRAS. Quelle: SOMED-Statistik des BFS.

**Grafik 3: Spitex-Organisationen: Unterschiede in den Betriebskosten pro Stunde Pflege/Hauswirtschaft**



Bei Spitex-Organisationen mit einem breiten Portfolio aber eher komplexen Pflegeleistungen, fallen die höchsten durchschnittlichen Kosten pro Stunde Pflege oder Hauswirtschaft an. Die Boxen stellen die durchschnittlichen Variationen zwischen den Spitex-Organisationen in diesen Kosten dar. Beim Minimum und Maximum (Linienenden) sind jeweils die teuersten und günstigsten 5% Spitex-Organisationen abgeschnitten. Grafik INFRAS. Quelle: Spitex-Statistik des BFS.

## «IN DER LANGZEITPFLEGE BIETEN SICH GUTE CHANCEN ZUR OPTIMIERUNG DER EFFIZIENZ.»

alles im Tessin sind signifikant tiefer als in der Deutschschweiz (Grafik 3).

### Effizienzpotenziale vorhanden

Sowohl bei Pflegeheimen als auch bei Spitex-Organisationen gibt es Ursachen für Kostenunterschiede, die erklärbar und nicht zu vermeiden sind. Dazu zählen beispielsweise die Versorgungspflicht, der Grad der Pflegebedürftigkeit oder die notwendigen Wegdistanzen bei der Spitex, was vor allem im ländlichen Raum relevant ist. Andere Kostenunterschiede hängen mit der Effizienz zusammen. Welche Effizienzpotenziale es gibt, hat die Studie anhand eines deskriptiven Benchmarkverfahrens ermittelt. Dazu wurden Referenzwerte festgelegt, ab welchen die Institutionen als effizient gelten. Das Ergebnis: In der Langzeitpflege bieten sich gute Chancen zur Optimierung der Effizienz. Mehrere hundert Millionen Franken liessen sich bei den KVG-pflichtigen Pflegekosten in der Schweiz einsparen. Konkret liegt das Effizienzpotenzial bei den Pflegeheimen bei rund 11 bis 18 Prozent, im Bereich der Spitex bei etwa 13 bis 16 Prozent der KVG-pflichtigen Pflegekosten. Generell gilt: Weil Betriebe eine unterschiedliche Ausgangslage haben, ist ein fairer Vergleich nur bedingt möglich. Die Ergebnisse sind daher mit Unsicherheiten verbunden.

### Wo Betriebe ansetzen können

Welche Möglichkeiten haben Pflegeheimen und Spitex-Organisationen, ihre Effizienz in der Langzeitpflege zu steigern? Basierend auf der Datenanalyse und den praktischen Erfahrungen ausgewählter Betriebe verdeutlicht die Studie: Bei Pflegeheimen sind die Grösse, bei Spitex-Organisation die Spezialisierung entscheidende Faktoren. Daneben gibt es aber auch noch weitere Hebel, mit denen die Einrichtungen ihre Arbeitsproduktivität und Betriebskosten verbessern können.

#### ■ Skaleneffekte nutzen

Wenn Pflegeheimen auf Skaleneffekte setzen, kann sich das positiv auf die Be-

triebskosten auswirken. Frühere Studien kommen zum Schluss: Bei einer Grösse von rund 75 bis 100 Betten arbeiten Pflegeheime am effizientesten. Was ist aber, wenn das Geschäftsmodell oder die geografische Lage keine grösseren Kapazitäten zulassen? Auch dann ist es teils möglich, Skaleneffekte zu nutzen: So können Pflegeheime beispielsweise ihr Leistungsangebot diversifizieren, miteinander kooperieren und Einkaufsgemeinschaften bilden.

#### ■ Leistungsportfolio überprüfen

Ob eine Spezialisierung auf Grundpflege und Hauswirtschaft oder auf komplexe Pflege: Spitex-Organisationen, die ihre Leistungen konzentrieren, haben gute Chancen, effizienter zu arbeiten. Fokussieren sie ihr Angebot, entstehen ihnen pro geleisteter Pflegestunde tendenziell geringere Kosten. Grund ist, dass sie ihren Personaleinsatz besser optimieren können. Bei Organisationen mit Konzentration auf einfache Pflege und Hauswirtschaft lassen sich beispielsweise Kosten sparen, wenn die gleiche Person während ihres Einsatzes pflegerische und hauswirtschaftliche Tätigkeiten erledigt. Allerdings: Viele Spitex-Organisationen können ihr Business-Modell und Leistungsportfolio nicht ohne weiteres anpassen, etwa weil sie in ihrer Region einen Versorgungsauftrag zu erfüllen haben.

#### ■ Personalführung stärken und Organisationsprozesse optimieren

Personalkosten bilden mit Abstand den grössten Kostenfaktor in der Langzeitpflege: Bei Pflegeheimen machen sie rund 90 Prozent, bei Spitex-Organisationen 85 Prozent der Betriebskosten aus. Die gemessenen Unterschiede beim Anteil der verrechenbaren geleisteten Stunden des Personals deuten darauf hin, dass hier noch Verbesserungspotenzial besteht. Beispiele aus der Praxis zeigen: Je tiefer die Personalfuktuation und geringer die Abwesenheiten sind, je weni-

ger Doppelspurigkeit und Fehler in den Abläufen entstehen, desto höher ist die Produktivität. Betriebe sollten daher vor allem auf einen Führungsstil setzen, der ein gutes Betriebsklima schafft und den Betrieb optimal organisiert. Um Abläufe zu optimieren, zahlt es sich den betrachteten Fallbeispielen zufolge aus, in die EDV zu investieren, Prozesse zu digitalisieren und Entscheidungskompetenzen zu delegieren.

### Was die Kantone und Gemeinden berücksichtigen sollten

Schweizweit sind die Rahmenbedingungen für die Langzeitpflege verschieden. Hauptfaktor ist, dass die jeweiligen Kantone und Gemeinden hierfür zuständig sind. Sie können die Weichen stellen für eine effiziente Leistungserbringung. Dazu zählen:

- *Faire Wettbewerbsbedingungen:* Diese sorgen dafür, dass die effizienten Leistungserbringer am Markt bestehen und ermöglichen Innovation und Spezialisierungen. Der Markt sollte prinzipiell für alle Anbieter zugänglich sein.
- *Leistungsorientierte Restfinanzierung:* Leistungen, die mit unterschiedlich hohen Kosten verbunden sind, sollten einen eigenen, marktgerechten Preis haben. Dazu gehört, Leistungen der Grundversorgung fair zu entgelten. Marktgerechte Preise können im regulierten Markt beispielsweise durch Benchmarks zwischen den Betrieben ermittelt werden.
- *Outputorientierte statt inputorientierte Vorgaben:* Beispielsweise sind Anforderungen an die Outputqualität wie die Patientenzufriedenheit zielführender als Vorgaben zur Qualifikation der Mitarbeitenden.

Judith Trageser und Christoph Petry, INFRAS  
Forschung und Beratung

<sup>1</sup> Bei den KVG-pflichtigen Pflegekosten handelt es sich um die Kosten von Leistungen, die durch die Grundversicherung mitfinanziert werden.

<sup>2</sup> Die Studie ist abrufbar unter [www.santesuisse.ch](http://www.santesuisse.ch) > Politik & Medien > Politik > Studien

<sup>3</sup> Die Kosten wurden auf einen durchschnittlichen Pflegebedarf standardisiert.

<sup>4</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass das Total der Finanzierungsbeiträge streng genommen nicht dem Total der KVG-pflichtigen Pflegekosten entspricht. Es fehlen Beiträge aus Ergänzungsleistungen, weitere Beiträge der Kantone und Gemeinden sowie allfällige Deckungslücken, die nicht in den Statistiken ausgewiesen sind.