

Supply Chain Management

Ideen, um die Integrierte Versorgung zu fördern

Organisationsübergreifende Zusammenarbeit ist das Grundprinzip einer Integrierten Versorgung. Das Konzept Supply Chain Management (SCM) liefert Ideen für die Umsetzung.
Von Oliver Strehle und Ursula Koch

Vor allem chronische Erkrankungen führen zu komplexen Behandlungs- und Betreuungssituationen. Häufig sind mehrere Leistungserbringer beteiligt und die Betreuung der Patienten erfordert organisationsübergreifende Strukturen, welche das medizinische und zunehmend auch das soziale System miteinander verbinden müssen.

Aus dem Konzept des Supply Chain Management (SCM) lassen sich für das Gesundheitswesen interessante Leitgedanken entwickeln:

- Der Fokus des SCM liegt auf dem Gesamtergebnis und nicht auf einzelnen Arbeitsabschnitten;
- die Schnittstellenoptimierung findet vor allem zwischen den involvierten Betrieben statt;
- durch ein Risk-Sharing-Modell übernehmen die «Produzenten, Lieferanten und Verkäufer» gemeinsam die finanzielle Verantwortung.

Die Idee des Gesundheitsunternehmens

Unser fragmentiertes Versorgungs- und Vergütungssystem setzt bisher vor allem Anreize für eine innerbetriebliche Optimierung. Die notwendige koordinierte interorganisationale Versorgung mit Blick auf das Gesamtergebnis findet kaum statt. Dabei wäre es wichtig, gemeinsam «unternehmerisch» zu handeln, um den Patientenutzen zu verbessern. Dass Gesundheitsunternehmen möglich sind, welche diesen Ansatz verfolgen, zeigen nationale (z.B. die Ärztenetze) wie auch internationale Erfahrungen (z.B. Gesundes Kinzigtal in Deutschland oder Accountable Care Organizations ACO in den USA). In erfolgreichen Gesundheitsunternehmen besteht eine gemeinsame Verantwortung für die medizini-

sche und soziale Versorgung und deren finanzielle Konsequenzen (Stichwort: Regionale Gesundheitsbudgets).

Wichtige regionale Verankerung

Eine Organisation oder ein Zusammenschluss mehrerer gleichgesinnter (regionaler) Anbieter können ein Gesundheitsunternehmen initiieren. Für eine erfolgreiche Entwicklung ist es zentral, dieses regional zu verankern. Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Entwicklung einer Kultur des Gemeinsamen durch Austauschplattformen und transparente Entscheidungsstrukturen;
- offene Diskussion über die bedürfnisgerechte Leistungserbringung und Festlegung der Zuständigkeiten sowie der Zusammenarbeit;
- Nutzung von digitalen Möglichkeiten für den strukturierten Informationsaustausch und die Einbindung und Unterstützung der Patientinnen und Patienten.

Bereitschaft zu investieren

Ein Zusammenschluss ist immer mit Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen Rollen und Vergütungen verbunden. Vor allem die Leistungserbringer müssen ihr bisheriges Rollenverständnis überdenken. Staat bzw. Behörden sollten finanzielle Anreize prüfen, z.B. durch eine Anschubfinanzierung, um entsprechende Veränderungsprozesse anzustossen. Unser Gesundheitswesen steht vor grossen Herausforderungen – demografische Entwicklung, Kosten- und Qualitätsdruck, Digitalisierung. Neue koordinierte und integrierte Versorgungsmodelle werden sich entwickeln müssen. Ein Blick auf andere Konzepte – wie das SCM – kann helfen, die notwendigen Veränderungen zu meistern. ■



Oliver Strehle, Geschäftsführer, oliver.strehle@fmc.ch, **Dr. Ursula Koch**, Präsidentin, ursula.koch@fmc.ch, fmc Schweizer Forum für Integrierte Versorgung; Neuägeri

Des idées utiles pour les soins intégrés

Des lignes directrices intéressantes peuvent être tirées du Supply Chain Management dans le secteur de la santé:

- l'accent est mis sur le résultat global et non sur chacune des étapes;
- les interfaces sont optimisées, surtout entre les entreprises;
- en vertu d'un modèle de partage des risques, «les producteurs, les fournisseurs et les vendeurs» assument conjointement les responsabilités financières.

Jusqu'à maintenant, notre système d'approvisionnement et de rémunération fragmenté a incité surtout à l'optimisation interne. La nécessaire coordination inter-organisationnelle en vue du résultat global n'a guère eu lieu. Pourtant, pour le bénéfice des patients, il serait important d'agir conjointement de manière «entrepreneuriale». Dans les organisations de santé qui réussissent, la responsabilité de la prise en charge médicale et sociale et la responsabilité financière sont liées (par exemple avec des budgets régionaux). Pour permettre une évolution positive, il est essentiel d'ancrer une entreprise de santé dans sa région. Et les points suivants doivent être pris en compte:

- le développement d'une culture commune par des plateformes d'échanges et des structures décisionnelles transparentes;
- une discussion ouverte sur l'adéquation des prestations aux besoins, les formes de collaboration et la définition des responsabilités;
- l'utilisation des possibilités numériques pour l'échange d'informations, la participation des patients et le soutien à leur apporter. ■