

# integriertes Versorgungsmodell «Gesundheitsnetz Simme Saane»

## Businessplan

Datum: 19. Juli 2023 AGA/JFA

## Inhaltsverzeichnis

1.	Datengrundlage .....	4
2.	Szenarien.....	5
3.	Erläuterung der Parameter: Spital Zweisimmen.....	6
3.1.	Zunahme stationäre Fälle .....	6
3.2.	Wachstum stationäre Fälle pro Jahr.....	6
3.3.	Basispreis .....	6
3.4.	Teuerung Personal und Sachkosten.....	6
3.5.	Synergiepotenzial.....	7
3.6.	Ermässigung Einkauf Dienstleistungen .....	7
4.	Erläuterung der Parameter: Alterswohnen.....	7
4.1.	Patientenerträge .....	7
4.2.	Teuerung Personal und Sachkosten.....	7
5.	Erläuterung der Parameter: Spitex .....	7
5.1.	Patientenerträge .....	7
5.2.	Teuerung Personal und Sachkosten.....	8
5.3.	Restfinanzierung Pflege durch Kanton Bern.....	8
5.4.	Leistungsvertrag .....	8
6.	Erläuterung der Parameter: Maternité Alpine .....	8
6.1.	Stationäre Fälle.....	8
6.2.	Wachstum stationäre Fälle pro Jahr.....	8
6.3.	Basispreis .....	8
6.4.	Teuerung Personal und Sachkosten.....	8
7.	Pflegeinitiative .....	8
8.	Konsolidierte Planerfolgsrechnung 2025 - 2030 .....	8
9.	Finanzierung.....	10
9.1.	Verfügbare Flüssige Mittel (Mittelflussrechnung) .....	10
9.2.	Mittelbedarf in Cash .....	11
9.3.	Finanzierungsanteile.....	11
9.4.	Sicherheiten und Liquiditätsbedarf .....	12
10.	<i>Analyse zur Risikoidentifikation.....</i>	14
10.1.	<i>SWOT-Analyse.....</i>	14
10.2.	Risikobewertung und Risikolandkarte.....	15

10.3. Massnahmen .....16

## 1. Datengrundlage

Die Datengrundlage zur Erstellung des vorliegenden Businessplans stammen von den Partnerorganisationen. Die Projektion auf die Jahre 2025 bis 2030 erfolgen u. a. auf der Grundlage von Jahresabschlüssen, Budgets, Kostenträgerrechnungen, Investitions- und Finanzplänen.

Hinweis: Die Datengrundlage für die Berechnung der Zahlen des Spitals Zweisimmen basieren auf dem Geschäftsjahr 2019. Aufgrund der COVID-19-Pandemie und ausserordentlichen Massnahmen des Bundesrates (z. B. Behandlungsverbot für Spitäler) sind die Geschäftsjahre 2020 und 2021 nicht repräsentativ.

## 2. Szenarien

Der Businessplan wurde pro Betrieb in den drei Szenarien für die *Jahre 2025 – 2030* ausgearbeitet. Folgende Parameter wurden pro Betrieb und Szenario berücksichtigt:

	Parameter	Best	Real	Worst
<b>Spital Zweisimmen</b>  Basisjahr 2019	Zunahme Stationäre Fälle:	+162	+162	+0
	Wachstum stat. Fälle pro Jahr (entsprechend durchschnittlichem Wachstum im stationären Bereich):	+ 1.0%	0.0%	0.0%
	Basispreis:	9'900	9'900	9'715
	Teuerung:			
	a) Personalkosten 2020/21	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
	2022	+ 4.0%	+ 4.0%	+ 4.0%
	ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
b) Sachkosten 2020/21	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%	
2022	+ 4.0%	+ 4.0%	+ 4.0%	
ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%	
Synergiepotenzial: (Jahre 2025 bis 2027)	CHF -1.0 Mio.	CHF -1.0 Mio.	Keine	
Rabattierung Einkauf Dienstleistungen:	20.0%	10.0%	0.0%	
<b>Alterswohnen<sup>1</sup></b>  Basisjahr 2023	Patientenerträge:	+ 2.0%	+ 1.0%	0.0%
	Teuerung:			
	a) Personalkosten ab 2023	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
b) Sachkosten ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%	
<b>Spitex</b>  Basisjahr 2023	Patientenerträge:	+ 2.0%	+ 1.5%	0.0%
	Teuerung:			
	a) Personalkosten ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
	b) Sachkosten ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
	Restfinanzierung Pflege durch Kanton Bern:	-1.0% pro Jahr	-1.0% pro Jahr	-1.0% pro Jahr
Leistungsvertrag Kanton Bern: (ab 1. Januar 2026)	unverändert	unverändert	unverändert	
<b>Maternité Alpine</b>  Basisjahr 2023	Zunahme stationäre Fälle:	+ 0	+ 0	+ 0
	Wachstum stat. Fälle pro Jahr:	0%	0%	0%
	Basispreis:	9'900	9'900	9'770
	Teuerung:			
	a) Personalkosten ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%
b) Sachkosten ab 2023 p.a.	+ 0.8%	+ 0.8%	+ 0.8%	

<sup>1</sup> Alterswohnen Bergsonne in Zweisimmen und Maison Claudine Pereira in Saanen

### 3. Erläuterung der Parameter: Spital Zweisimmen

Nachfolgend werden die verwendeten Parameter in Zusammenhang mit dem Spital Zweisimmen beschrieben.

#### 3.1. Zunahme stationäre Fälle

Im Rahmen einer Wanderungsanalyse wurde analysiert, in welchen Spitälern sich die Bevölkerung des Nieder- und Obersimmentals sowie des Saanenlandes behandeln lassen. Wenig überraschend hat die Analyse ergeben, dass die Mehrheit im Spital Zweisimmen behandelt werden. Folgende Tabelle stellt die Ergebnisse für das Basisjahr 2019 dar:

Spital	Anzahl Fälle
Spital Zweisimmen	1'238
Spital Thun	1'205
Insel Gruppe	765
Spitäler fmi	312
Lindenhof Gruppe	161
Hirslanden Bern	147
Andere	258

Für die Fälle, die am Spital Zweisimmen und am Spital Thun behandelt wurden, konnten zudem die Austrittsdiagnosen bewertet werden. Das stationäre Leistungsangebot am Spital Zweisimmen soll gezielt auf die zu erwartenden Bedürfnisse einer älter-werdenden Bevölkerung ergänzt werden. Der Leistungsaufbau ergibt ein erwartetes Potenzial von insgesamt *162 zusätzlichen* stationären Fällen. *Ab dem Geschäftsjahr 2028 wird mit insgesamt 1'821 stationären Fällen am Spital Zweisimmen gerechnet.*

#### 3.2. Wachstum stationäre Fälle pro Jahr

Zusätzlich zu den zusätzlichen Fällen wurde im Szenario «Best» ein Wachstum pro Jahr von 1% einberechnet. Dies entspricht in etwa dem jährlichen Wachstum im stationären Gesundheitsmarkt.

#### 3.3. Basispreis

Im «Worst»-Szenario wird angenommen, dass der Basispreis von heute (9'715) nicht erhöht wird.

*In den Szenarien «Real» und «Best» wird konstant mit einem Basispreis von 9'900 gerechnet.*

*Vergleich 1: das Bundesverwaltungsgerichtsentscheid hat am 12.8.2022 dem Kanton Glarus rechtgegeben und einen Basispreis von 9'925 festgelegt. Dieser Entscheid gilt in den Verhandlungen zwischen Spitälern und Krankenkassen als Massstab.*

*Vergleich 2: der Kanton Bern hat auf den 1. Januar 2023 einen leicht höheren Arbeitstarif für die Landspitäler Aarberg, Münsingen, Riggisberg, Tiefenau und die RSZ von 9'938 verfügt.*

#### 3.4. Teuerung Personal und Sachkosten

Die Teuerungsentwicklung wurde im Businessplan mit 0.8% pro Jahr berücksichtigt. Im Jahr 2022 wurde eine Teuerung von 4.0% einberechnet. Wobei das Bundesamt für Statistik (BFS) von einer tieferen Teuerung ausgeht. Gemäss BFS lag die durchschnittliche Jahresteuern in der Schweiz im Jahr 2022 bei 2.8%.

### 3.5. Synergiepotenzial

Das Spital Zweisimmen wurde mit dem Spital Scuol verglichen. Kantonale Rahmenbedingungen wurden im Rahmen der Vergleichsanalyse berücksichtigt. Das Spital Scuol erhält jährlich gemeinwirtschaftliche Leistungen (GWL) des Kantons Graubünden. Die GWL wurde für die Vergleichsanalyse abgezogen. Im Vergleich zum Spital Scuol wurde am Spital Zweisimmen eine deutlich höhere Personalaufwandquote im Verhältnis zum Betriebsertrag festgestellt.

Die in der Analyse berücksichtigten Personalaufwände am Spital Zweisimmen können wie folgt gegliedert werden:

- Personalaufwand
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV)

ILV sind kalkulatorische innerbetriebliche Umlagen, die nach Rechnungslegung REKOLE, dem Spital Zweisimmen belastet werden. Die verrechneten Leistungen enthalten Support-Leistungen im Finanzwesen, Personalwesen, Informatik, usw.

Ein 5-Jahresvergleich hat ein erwartetes Synergiepotenzial von CHF 1'000'000 in den Support-Leistungen ergeben.

Der Businessplan sieht vor, dass Support-Leistungen für das Spital Zweisimmen zukünftig im Gesundheitsnetz Simme Saane aufgebaut und erbracht werden.

### 3.6. Ermässigung Einkauf Dienstleistungen

Während einer Übergangsphase von drei Jahren werden Dienstleistungen über die Spital STS AG eingekauft. Im Businessplan werden «günstigere» Konditionen abgebildet.

## 4. Erläuterung der Parameter: Alterswohnen

Nachfolgend werden die verwendeten Parameter in Zusammenhang mit dem Alterswohnen beschrieben.

### 4.1. Patientenerträge

Im Wissen, dass die Bevölkerung der Altersgruppe 80 oder älter in der Region Simmental und Saanenland um 2.3% pro Jahr wächst, wurde in den Szenarien «real» und «best» von einem jährlichen Wachstum von 1%, bzw. 2% ausgegangen.

### 4.2. Teuerung Personal und Sachkosten

Die Teuerungsentwicklung wurde im Businessplan mit 0.8% pro Jahr berücksichtigt. Wobei das Bundesamt für Statistik (BFS) von einer tieferen Teuerung ausgeht. Gemäss BFS lag die durchschnittliche Jahresteuern in der Schweiz im Jahr 2022 bei 2.8%.

## 5. Erläuterung der Parameter: Spitex

Nachfolgend werden die verwendeten Parameter in Zusammenhang mit der Spitex beschrieben.

### 5.1. Patientenerträge

Im Wissen, dass die Bevölkerung der Altersgruppe 80 oder älter in der Region Simmental und Saanenland um 2.3% pro Jahr wächst, wurde in den Szenarien «real» und «best» von einem jährlichen Wachstum von 1%, bzw. 2% ausgegangen.

## 5.2. Teuerung Personal und Sachkosten

Die Teuerungsentwicklung wurde im Businessplan mit 0.8% pro Jahr berücksichtigt. Wobei das Bundesamt für Statistik (BFS) von einer tieferen Teuerung ausgeht. Gemäss BFS lag die durchschnittliche Jahresteuern in der Schweiz im Jahr 2022 bei 2.8%.

## 5.3. Restfinanzierung Pflege durch Kanton Bern

Die Restfinanzierung von Pflegeleistungen durch den Kanton Bern werden jedes Jahr um 1.0% gekürzt. Die erwartete Produktivitätssteigerung wurde im Businessplan abgebildet.

## 5.4. Leistungsvertrag

Der Leistungsvertrag der Spitex Saane Simme mit dem Kanton Bern läuft bis 31.12.2025. Im Businessplan wird angenommen, dass der Leistungsvertrag unverändert weitergeführt wird.

## 6. Erläuterung der Parameter: Maternité Alpine

Nachfolgend werden die verwendeten Parameter in Zusammenhang mit der Maternité Alpine beschrieben.

### 6.1. Stationäre Fälle

Der Businessplan rechnet durchgehend mit 180 stationären Austritte. Folgende Leistungen sind beinhaltet:

- Mutter & Kind nach Geburt
- Wöchnerinnen mit Kind nach Geburt andernorts
- Stationäre Schwangere.

### 6.2. Wachstum stationäre Fälle pro Jahr

Nach dem Vorsichtsprinzip wurde keine Steigerung in den stationären Austritten eingeplant. Wobei in Absprache mit den Verantwortlichen der Genossenschaft Maternité Alpine ein Entwicklungspotenzial im Niderrsimmental aber auch im Pays-d'Enhaut liegt.

### 6.3. Basispreis

Im «Worst»-Szenario wird angenommen, dass der Basispreis von heute (9'770) nicht erhöht wird.

In den Szenarien «Real» und «Best» wird der Basispreis analog zum Akutspital von 9'900 verwendet.

### 6.4. Teuerung Personal und Sachkosten

Die Teuerungsentwicklung wurde im Businessplan mit 0.8% pro Jahr berücksichtigt. Im Jahr 2022 wurde eine Teuerung von 4.0% einberechnet. Wobei das Bundesamt für Statistik (BFS) von einer tieferen Teuerung ausgeht. Gemäss BFS lag die durchschnittliche Jahresteuern in der Schweiz im Jahr 2022 bei 2.8%.

## 7. Pflegeinitiative

Kosten in Zusammenhang mit der Pflegeinitiative wurden im vorliegenden Businessplan nicht berücksichtigt. Die finanziellen Auswirkungen für die einzelnen Leistungserbringenden sind zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar. Eine Kostenschätzung wäre zu spekulativ.

## 8. Konsolidierte Planerfolgsrechnung 2025 - 2030

Die konsolidierte Planerfolgsrechnung beinhaltet alle Betriebe. In den nächsten Jahren zeichnen sich folgende konsolidierten Ergebnisse für das Szenario «real» ab:

Teil A: Konsolidiert "Campus"						
1.1 Planerfolgsrechnung (Realistische Varianten)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF
Patientenertrag	29'840	33'369	34'257	34'399	34'544	34'690
Übriger Ertrag	2'101	2'132	2'132	2'132	2'132	2'132
Beiträge und Subventionen	4'046	5'674	5'587	5'584	5'282	5'280
<b>Σ Betriebsertrag</b>	<b>35'987</b>	<b>41'175</b>	<b>41'976</b>	<b>42'115</b>	<b>41'958</b>	<b>42'102</b>
Personalaufwand (Besoldung + Sozialleistungen)	23'086	26'829	27'043	27'257	27'474	27'692
<b>Σ Personalaufwand / Arzthonorare</b>	<b>23'086</b>	<b>26'829</b>	<b>27'043</b>	<b>27'257</b>	<b>27'474</b>	<b>27'692</b>
Personalaufwandquote in % Betriebsertrag	64.2%	65.2%	64.4%	64.7%	65.5%	65.8%
Medizinischer Bedarf	2'554	2'787	2'919	2'989	3'011	3'034
Übriger Sachaufwand	5'597	6'095	6'243	6'331	6'374	6'417
Aufwand für Anlagenutzung (anrech. nach KVG)	710	710	750	771	777	784
<b>Σ Sachaufwand</b>	<b>8'861</b>	<b>9'592</b>	<b>9'913</b>	<b>10'092</b>	<b>10'163</b>	<b>10'234</b>
<b>Σ Betriebsaufwand</b>	<b>31'947</b>	<b>36'420</b>	<b>36'955</b>	<b>37'349</b>	<b>37'636</b>	<b>37'926</b>
Deckungsbeitrag I	4'040	4'755	5'021	4'767	4'322	4'176
DB I in % Patientenertrag	13.5%	14.2%	14.7%	13.9%	12.5%	12.0%
ILV Leistungserbringende Thun und Kernleistung	942	942	942	942	942	942
ILV Dienstleistende Kostenstellen ZW'S	-62	-62	-62	-62	-62	-62
ILV Leistungserbringende Kostenstellen ZW'S	-286	-286	-286	-286	-286	-286
Deckungsbeitrag II	3'446	4'160	4'426	4'172	3'727	3'582
DB II in % Patientenertrag	11.5%	12.5%	12.9%	12.1%	10.8%	10.3%
ILV Dienstleistende Kostenstellen Thun	1'427	927	677	677	677	677
Deckungsbeitrag III	2'019	3'233	3'749	3'495	3'050	2'905
DB III in % Betriebsertrag (EBITDA)	5.6%	7.9%	8.9%	8.3%	7.3%	6.9%
Finanz Abschreibungen und Zinsen (VKL)	1'422	1'424	1'592	1'594	1'762	1'930
Hypothekar- und Darlehenszinsen	97	122	255	274	431	711
<b>Betriebserfolg vor Steuern</b>	<b>500</b>	<b>1'688</b>	<b>1'903</b>	<b>1'627</b>	<b>858</b>	<b>264</b>
Umlagen Geschäftsstelle (AW STS AG)	651	656	662	667	672	678
Steuern Netto Steuern	0	0	0	0	0	0
<b>Versteuerter Reingewinn</b>	<b>-151</b>	<b>1'031</b>	<b>1'241</b>	<b>960</b>	<b>186</b>	<b>-413</b>

Abbildung 1: Auszug aus der konsolidierten Planerfolgsrechnung für die Geschäftsjahre 2025 bis 2030 vom 19.7.2023

Der Businessplan geht von einer Integration der Betrieb in zwei Etappen aus:

Zeitpunkt	Betriebe
1. Januar 2025	Spital Zweisimmen
	Maternité Alpine
	Alterswohnen
1. Januar 2026	Spitex Saane Simme

Das Betriebsergebnis (versteuerter Reingewinn) nimmt in den ersten drei Jahren zu. In den ersten 3 Jahren wurden die zusätzlichen stationären Fälle im Spital Zweisimmen (+ 162) abgebildet. Andererseits, geht der Businessplan davon aus, dass das Synergiepotenzial von CHF 1'000'000 in dieser Zeit eingespart werden kann. Ab 2027 nimmt das Betriebsergebnis wieder kontinuierlich ab. Die Aufwände werden linear mit 0.8% hochgerechnet. Wobei die Ertragsentwicklung in allen Betrieben defensiv hochgerechnet wurden. So wird im Akutspital und im Geburtshaus mit einem konstanten Basispreis von 9'900 gerechnet.

## 9. Finanzierung

Nachfolgend wird der Finanzierungsbedarf und -mittel erläutert.

### 9.1. Verfügbare Flüssige Mittel (Mittelflussrechnung)

1.2 Verfügbare Flüssige Mittel	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Campus	Campus	Campus	Campus	Campus	Campus
	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF	TCHF
<b>Flüssige Mittel 1.1.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>-10</b>	<b>21</b>	<b>38</b>
FlüMi Fonds "STS und Kanton"	0	0	0	0	0	0
<b>Flüssige Mittel 1.1. netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>-10</b>	<b>21</b>	<b>38</b>
<b>Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit</b>						
Betriebserfolg (ganzes Jahr)	-151	1'031	1'241	960	186	-413
finanz. Abschreibungen und Zinsen (ganzes Jahr)	1'422	1'424	1'592	1'594	1'762	1'930
Unterstützung ILV STS AG via KK abbuchen	2'227	1'727	1'477	0	0	0
Abnahme Debitorenbestand	0	0	0	0	0	0
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</b>						
Zahlungen Spitalneubau (+ 5% Kostenüberschreitung)	-250	0	-9'450	0	-9'450	-9'450
Zahlungen Rückbau	0	0	0	0	0	-4'000
Investitionen IT	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Investitionen gem. Erfahrungswerte Spital STS AG (VKL Anlagen)	-300	-300	-300	-300	-300	-300
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>						
Zinsen Hypotheken	0	0	-190	-190	-380	-570
Zinsen Darlehen Kanton	-97	-122	-65	-84	-51	-141
Rückzahlung an Krankenversicherer	0	0	0	0	0	0
<b>Flüssige Mittel</b>	<b>2'601</b>	<b>3'510</b>	<b>-5'885</b>	<b>1'721</b>	<b>-8'462</b>	<b>-13'157</b>
<b>Veränderung Flüssige Mittel von</b>						
Rückzahlung an Krankenversicherer	0	0	0	0	0	0
Rückzahlung Kredit Kanton Bern	0	-3'700	0	-1'700	0	0
Investitionen (übrige)	0	0	0	0	0	0
Behandlungstrakt	0	0	0	0	0	0
Abnahme Debitorenbestand	0	0	0	0	0	0
Zufluss Cash STS	2'200	0	0	0	0	0
Gewinn / Abschreibungen pro rata	0	0	0	0	0	0
Anteil U+R STS AG max. 500 in zwei Jahren	250	250	0	0	0	0
Überlieger 2023-2024	100	0	0	0	0	0
Liq.reserve Spital CHF 4.5 Mio. und AW CHF 2.5 Mio. (Nettoumlauf)	-7'000	0	0	0	0	0
<b>Flüssige Mittel</b>	<b>-1'849</b>	<b>60</b>	<b>-5'885</b>	<b>21</b>	<b>-8'462</b>	<b>-13'157</b>
Reserve Kauf Haus Zimmerli in Zweisimmen und Unvorgesehenes	-2'100	0	0	0	0	0
Kauf Betriebe Alterswohnen STS AG OS-SA	-4'000	0	0	0	0	0
<b>Finanzierungsbedarf</b>	<b>-7'949</b>	<b>60</b>	<b>-5'885</b>	<b>21</b>	<b>-8'462</b>	<b>-13'157</b>
Kreditaufnahme / Hypothekarkredit / Darlehen gerundet	0	0	5'400	0	5'400	5'400
<b>Finanzierungslücke</b>	<b>-7'949</b>	<b>60</b>	<b>-485</b>	<b>21</b>	<b>-3'062</b>	<b>-7'757</b>

Abbildung 2: Auszug aus der konsolidierten Mittelflussrechnung für die Geschäftsjahre 2025 bis 2030 vom 19.7.2023

## 9.2. Mittelbedarf in Cash

Der Finanzierungsbedarf widerspiegelt den Verhandlungsstand vom 23. März 2023. Da die Bewertung des Alterswohnen Zweisimmen (ZW) und Maison Claudine Pereira (MCP) noch nicht durchgeführt werden konnten, können sich die Finanzierungsanteile respektive die Belehnungen der Objekte noch verändern. Eigentum und möglicher Rückbau GOPS sind beim Kanton noch in Abklärung.

Der Finanzierungsbedarf zeigt sich wie folgt:

	Betrag in CHF Mio.
<b>1. Finanzierungsbedarf 2025 bis 2030</b>	
Notwendiges Nettoumlaufvermögen Spital und Alterswohnen (NUV)	7.0
Neubau Spital ohne Gerätschaften und Mobiliar	28.6
Investition Aufbau IT	1.5
Investition Anlagevermögen	1.8
Hypothekarzinsen auf Spitalneubau	1.3
Darlehenszinsen Kanton Bern	0.6
Kauf Alterswohnen ZW	4.0
Rückbau altes Spital und Altlastensanierung (Schätzung)	4.0
Kauf Haus Zimmerli und Reserve Unvorhergesehenes	2.1
<b>Total Finanzierungsbedarf Cash 2025 bis 2030</b>	<b>50.90</b>

Quelle: Mittelflussrechnung Businessplan 19. Juli 2023 ohne Erweiterungsbau Alterswohnen Zweisimmen

Weder die die Spital STS AG (STS) noch der Kanton haben für die Erneuerung noch für den Rückbau des 52-jährigen alten Spitals in Zweisimmen Rückstellungen gebildet. Das Spital Zweisimmen war nach der Übertragung sechs Jahre in der Verantwortung des Kantons Bern. Die Gesundheit Simme Saane AG (GSS) ist nicht in der Lage, die Altlasten aus der Vergangenheit aus eigener Kraft zu übernehmen und zu finanzieren. Die GSS ist deshalb auf die Unterstützung der STS und des Kantons angewiesen.

## 9.3. Finanzierungsanteile

Die Finanzierungsanteile widerspiegeln den Verhandlungsstand vom 23. März 2023. Die noch ausstehenden Bewertungen können die Finanzierungsanteile noch verändern. Da insbesondere die Bewertung des Alterswohnens ZW und die Finanzierungsverhandlungen mit Banken, Kanton, Gemeinden, STS oder Dritten aufgrund der geforderten Sicherheiten noch nicht abgeschlossen werden konnten. Die Finanzierungsanteile sowie die aktuell bestehende Finanzierungslücke zeigen sich zum aktuellen Zeitpunkt wie folgt:

2. Finanzierungsanteile «Gesundheitscampus Simme Saane»	Betrag in CHF Mio.						
	STS		GSS		Dritte	Kanton Bern	Total
	Wert	Cash	Wert	Cash			
Mögliche Hypothekendarlehen (60% des Neubaus) Unter Vorbehalt einer Bürgschaft von CHF 20 Mio. des Kantons Bern wurde eine höhere Hypothekendarlehen in Aussicht gestellt.					16.2		16.2
STS AG Barzahlung (nur mit Sicherstellung)		2.2					2.2
STS AG Gutschrift auf Kontokorrent GSS (liquiditätswirksam)		5.3					5.3
Übertragung Anlagen/Mobilien zu Buchwert	1.8						
Wert Land altes Spitalgebäude (Schätzung)	3						
Anteil Unterhalt, Reparatur, Entsorgung (URE) (50%, max. 0.5 Mio. für 2 Jahre)		0.5					0.5
Überlieger ab 1.1.2024 (Schätzung)		0.1					0.1
Vorfinanzierung OKP-Patienten				1.0			1
Kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen				9.7			9.7
Betriebserfolg				2.9			2.9
<b>Total Finanzierungsanteile</b>	<b>4.80</b>	<b>8.10</b>		<b>13.60</b>	<b>16.20</b>		<b>37.90</b>
<b>Restfinanzierung durch öffentliche Hand</b>						<b>13.0</b>	<b>13.0</b>
<b>Gesamttotal Finanzierungsanteile</b>	<b>4.80</b>	<b>8.10</b>		<b>13.60</b>	<b>16.20</b>	<b>13.0</b>	<b>50.90</b>

Quelle: Mittelflussrechnung Businessplan 19.. Juli 2023 ohne Erweiterungsbau Alterswohnen Zweisimmen

Vom Mittelbedarf in Cash von CHF 50.90 Mio. besteht aktuell noch **eine Finanzierungslücke von CHF 13.0 Mio. oder rund 26%**. Die CHF 37.90 Mio. oder rund 74% können wie folgt sichergestellt werden:

1. Banken in Form von Hypothekendarlehen	CHF	16.20 Mio.
2. GSS aus der Betriebstätigkeit	CHF	13.60 Mio.
3. STS Beteiligung	CHF	8.10 Mio.
<b>Total</b>	<b>CHF</b>	<b>37.90 Mio.</b>

Die Übertragung der Anlagen/Mobilien sowie des Landes von der STS an die GSS im Wert von CHF 4.8 Mio. werden als Sacheinlage die Eigenkapitaldecke der GSS stärken.

#### 9.4. Sicherheiten und Liquiditätsbedarf

Als Voraussetzung für die oben aufgezeigten Finanzierungsanteile werden von der STS, den Banken als auch von Dritten entsprechende Sicherheiten (Bürgschaften) verlangt. Die Banken haben in den Verhandlungen signalisiert, dass bei vorliegenden Sicherheiten (Bürgschaft der öffentlichen Hand) die Hypothekendarlehen auf möglicherweise bis zu 80% oder rund CHF 21.6 Mio. erhöht werden könnte. Die Spanne der aktuellen Finanzierungslücken betragen in Abhängigkeit der Investitionsauslösung zwischen CHF 0.475 (2027) Mio. und CHF 7.95 (2025) Mio. und basieren auf den derzeit zugesicherten Hypothekendarlehen der Banken von 60%. Die Banken fordern zur Sicherstellung der Hypothekendarlehen Registerschuldbriefe über den gesamten Kreditbetrag des Spitalneubaus im ersten Rang sowie die Bürgschaft des Kantons Bern im Umfang von CHF 20.0 Mio.

Würde der Kanton Bern der GSS eine Bürgschaft im Wert von rund CHF 20.0 Mio. (davon würde die STS CHF 10.0 Mio. erhaltene Bürgschaften an den Kanton zurückgeben) und ein Darlehen von max. CHF 13.0 Mio. gewähren, könnten die geforderten Sicherheiten und der Liquiditätsbedarf für das

«Gesundheitsnetz Simme Saane» sichergestellt werden. Für die erhaltene Kreditlimite des Kantons könnte das noch nicht belehnte Vermögen der GSS, wie das Land des alten Spital (Schätzung CHF 3.0 Mio.), sowie die Differenz des Buchwertes nach Swiss GAAP FER (Kaufpreis Alterswohnen mit Liegenschaft Zimmerli CHF 6.1 Mio.) zum Marktwert (Gebäudeversicherungswert von CHF 13.56 Mio.) dem Kanton als Grundpfandsicherheit dienen. Bei Bedarf können auch Aktien der GSS als Sicherheiten dienen. Mit diesen Massnahmen könnte die Finanzierung der Gesundheitsversorgung wie dargestellt in der Region Simmental und Saanenland sichergestellt werden.

Fazit: Ein Darlehen von max. CHF 13.0 Mio. könnte innerhalb von 16 Jahren aus den Betriebsergebnissen des «Gesundheitsnetz Simme Saane» finanziert werden. Mit einer Bürgschaft des Kantons Bern von rund CHF 20.0 Mio. wäre die Wahrscheinlichkeit vorhanden, dass auch Drittinteressenten investieren würden.

## 10. Analyse zur Risikoidentifikation

Nachfolgend wird die Analyse zur Risikoidentifikation erläutert. In einem ersten Schritt wird eine Stärken-Schwächen-Analyse, einer sogenannten SWOT-Analyse (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen, Threats = Gefahren) durchgeführt. Die identifizierten Risiken werden anhand einer Risikobewertung in die Risikolandkarte zugeordnet. Die Erkenntnisse dienen der Festlegung von Massnahmen zur Vermeidung des Inkrafttretens der Risiken.

### 10.1. SWOT-Analyse

Aus der nachfolgenden SWOT-Analyse lassen sich folgende Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken für das Gesundheitsnetz identifizieren:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch Betriebsgrösse sind Skaleneffekte möglich</li> <li>- Organisationsübergreifende Aus- und Weiterbildungsangebote (kein Konkurrenzkampf zwischen den regionalen Gesundheitsorganisationen für Arbeitnehmende)</li> <li>- Schnittstelle zwischen Gesundheitsorganisationen optimal aufeinander abgestimmt</li> <li>- Ein Ansprechpartner für die Wohnbevölkerung und Gäste in Gesundheitsfragen</li> <li>- Regionale Synergien in den Support-Leistungen erhöht Wirtschaftlichkeit der Betriebe</li> <li>- Erweiterte hausärztliche Unterstützung aus dem Spital (hausärztlicher Notfallposten, Service-Leistungen, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GSS als Arbeitgeberin im Simmental und Saanenland noch nicht etabliert</li> <li>- Hohe Investitionskosten aufgrund aufgeschobener Investitionen u. a. in zwingend notwendigen Spitalneubau und IT.</li> <li>- Vorgeschichten belasten Transformationsprozess</li> <li>- Übergangsphase im bestehenden Spital blockiert Synergiepotenziale (hohe Vorhalteleistungen)</li> </ul>
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Treue der Bevölkerung zum lokalen Leistungsangebot</li> <li>- Bereitschaft des Kantons Bern (CHF 2.0 Mio.) und der Gemeinden (CHF 1.5 Mio.) jährlich-wiederkehrende Beiträge für integrierte Versorgungsnetze und Vorhaltekosten zu leisten</li> <li>- Steigender Bedarf nach wohnortsnahen Gesundheitsdienstleistungen ist aufgrund der demographischen Entwicklung zu erwarten</li> <li>- Kooperationsvereinbarungen mit anderen Anbietern in der Gesundheitsregion erwünscht</li> <li>- Politische Unterstützung für Realisierung des Gesundheitsnetzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versorgungsnotwendigkeit des Spital Zweisimmen wird aufgehoben.</li> <li>- Realisierung konkurrenzierendes Angebot im Simmental und Saanenland (z. B. Privatspitem, international ausgerichtete Kliniken mit KVG-Leistungen, etc.)</li> <li>- Kooperationspartner für stationäre Spitalleistungen wird nicht gefunden</li> <li>- Gemeinden stimmen gegen das Gesundheitsnetz Simme Saane ab.</li> <li>- Grosse Rat wählt gegen Bürgschaft und Darlehen</li> </ul>

## 10.2. Risikobewertung und Risikolandkarte

Die Risikobewertung wird in zwei Dimensionen durchgeführt:

- Eintretenswahrscheinlichkeit: die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses innert drei Jahren.
- Auswirkung: Effekt, den das Eintreffen eines Ereignisses tatsächlich haben kann.

Nr.	Risikobeschrieb	Eintretenswahrscheinlichkeit	Schadenpotenzial
1	Kündigung von bestehendem Fachpersonal, da GSS als Arbeitgeberin im Simmental und Saanenland noch nicht etabliert ist.	Möglich	Existenzbedrohend
2	Höhere Investitionskosten als in Businessplan eingerechnet, u. a. in zwingend notwendigen Spitalneubau und IT.	Selten	Existenzbedrohend
3	Vorgeschichten belasten Transformationsprozess	Selten	Spürbar
4	Übergangsphase im bestehenden Spital blockiert Synergiepotenziale (hohe Vorhalteleistungen)	Selten	Existenzbedrohend
5	Realisierung konkurrenzierendes Angebot im Simmental und Saanenland (z. B. Privatspitex, international ausgerichtete Kliniken mit KVG-Leistungen, etc.)	Sehr selten	Spürbar
6	Kooperationspartner für stationäre Spitalleistungen wird nicht gefunden	Sehr selten	Kritisch
7	Gemeinden stimmen gegen das Gesundheitsnetz Simme Saane ab.	Möglich	Unbedeutend
8	Grosser Rat stimmt gegen Bürgschaft und Kreditlimate ab.	Möglich	Unbedeutend
9	Versorgungsnotwendigkeit des Spitals Zweisimmen wird aufgehoben	Selten	Spürbar

		Risikoanalyse				
		Unbedeutend	Gering	Spürbar	Kritisch	Existenzbedrohend
Eintrittswahrscheinlichkeit	Häufig					
	Möglich	7 8				1
	Selten			3 9		2 4
	Sehr selten			5	6	
	Unwahrscheinlich					
		Schadenpotenzial				

### 10.3. Massnahmen

Ab der mittleren Risikoklasse gilt es Massnahmen zur Risikominimierung zu prüfen.

Nr.	Gefahrengebiet	Risikobeschrieb	Eintretenswahrscheinlichkeit	Schadenpotenzial	Lead	Massnahmen	Termin
1	Operative Bedrohung  Management und Mitarbeiter	Kündigung von bestehendem Fachpersonal, da GSS als Arbeitgeberin im Simmental und Saanenland noch nicht etabliert ist.	Möglich	Existenzbedrohend	VR und GL	1) Begleitung durch HR-Expertin mit langjähriger Erfahrung in M&A  2) Einbezug Kadermitarbeitende in der Projektorganisation  3) Zeitnahe Wahl der Geschäftsleitung GSS durch VR, es wird auf den bestehenden Führungspersonen aufgebaut  4) Weiterführung und Entwicklung der bestehenden Arbeitsmodelle und Arbeitsbedingungen	1) bereits installiert  2) ab 25.8.2023  3) ab 25.8.2023  Ab 2025
2	Finanzielle Bedrohung  Operative Bedrohung	Hohe Investitionskosten aufgrund aufgeschobener Investitionskosten u. a. in zwingend notwendigen Spitalneubau und IT.	Selten	Existenzbedrohend	VR und GL	1) Reserven in Businessplan einbauen, um Unvorhergesehene Kosten vorzubeugen  2) Bereits implementierte Lösungen überprüfen und umsetzen, um kostenintensive Vorbereitungsarbeiten zu meiden.  3) Prozessoptimierungen in neuer Spitalinfrastruktur	1) bereits erfolgt  2) ab 25.8.2023  3) ab 2028

3	Operative Bedrohung  Management und Mitarbeiter	Vorgeschichten belasten Transformationsprozess	Selten	Spürbar	GL	Begleitung Transformationsprozess durch eine externe Fachperson mit langjähriger Erfahrung.	Ab 25.8.2023
4	Finanzielle Bedrohung	Übergangsphase im bestehenden Spital blockiert Synergiepotenziale (hohe Vorhalteleistungen)	Selten	Existenzbedrohend	VR und GL	1) Spitalneubauprojekt mit Erweiterungsprojekt Alterswohnen am Standort Zweisimmen abstimmen  2) Finanzierungsverhandlungen mit Banken und Dritten finalisieren. Gespräche sind wiederaufzunehmen.  3) Generalunternehmen beauftragen, um öffentliche Ausschreibung zu vermeiden. Gespräche sind wiederaufzunehmen.	1) ab 25.8.2023  2) ab 25.8.2023  3) ab 25.8.2023
6	Operative Bedrohung  Finanzielle Bedrohung	Kooperationspartner für stationäre Spitalleistungen wird nicht gefunden	Sehr selten	Kritisch	VR und GL	1) Kooperationsverträge mit Spital STS AG abschliessen  2) Gespräche mit interessierten Belegärzt:innen wiederaufnehmen und Interesse an Zusammenarbeit in Absichtserklärung festhalten.	1) ab 25.8.2023  2) ab 25.8.2023
9	Operative Bedrohung  Management und Mitarbeiter	Versorgungsnotwendigkeit des Spitals Zweisimmen wird aufgehoben	Selten	Spürbar	VR und GL	Allianz mit Spital fmi, bzw. Spitalstandort Frutigen, eingehen und politisches Lobbying auf Kantons-ebene betreiben (Oberländerrat)	Ab 25.8.2023

