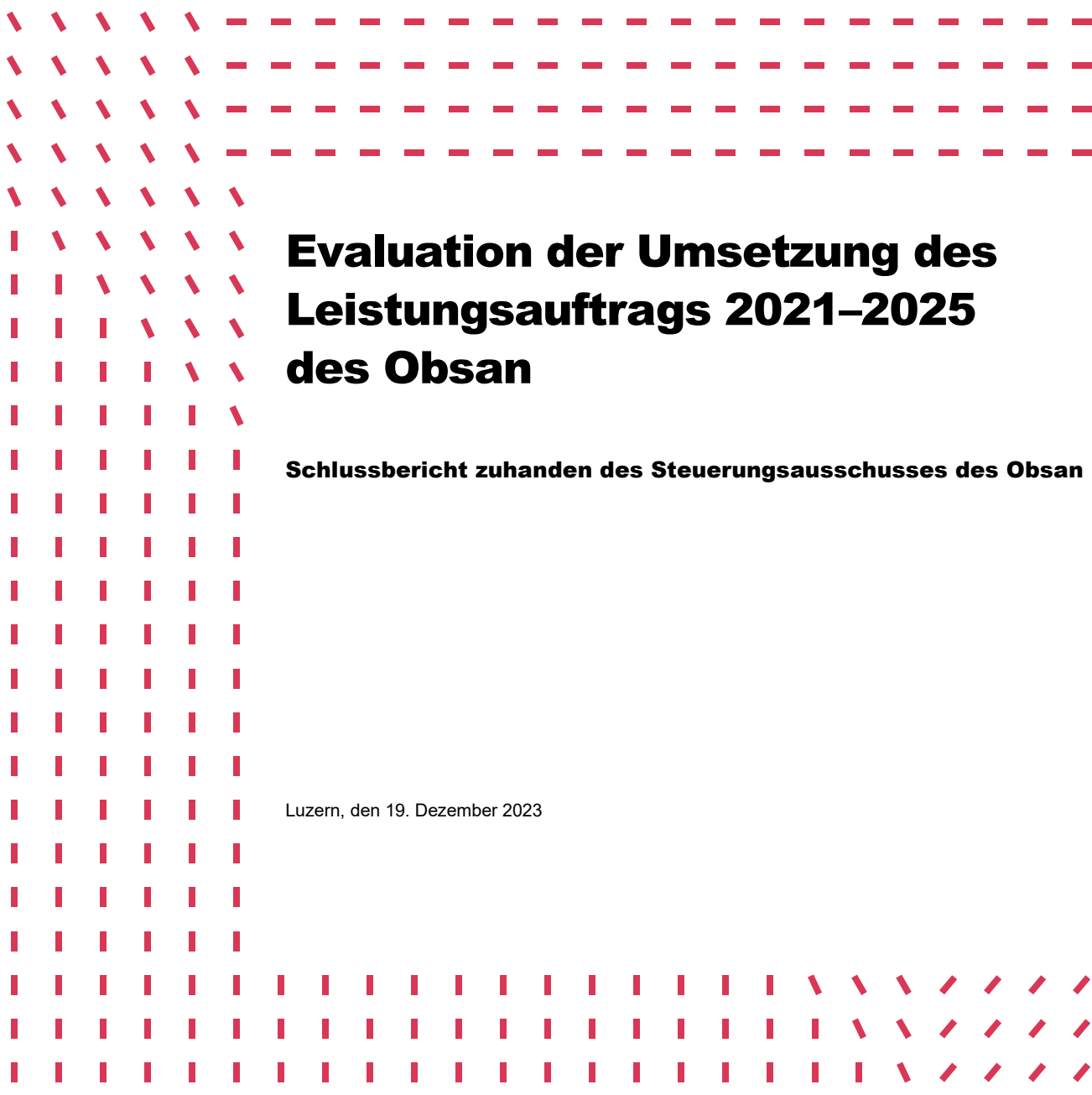




Evaluation der Umsetzung des Leistungsauftrags 2021–2025 des Obsan

Schlussbericht zuhanden des Steuerungsausschusses des Obsan

Luzern, den 19. Dezember 2023

I Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Andreas Balthasar (Projektleitung), balthasar@interface-pol.ch

Julia Rickenbacher, MA (Projektumsetzung), rickenbacher@interface-pol.ch

Dr. Dr. Stefan Essig (Projektmitarbeit), essig@interface-pol.ch

I INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

I Auftraggeber

Steuerungsausschuss des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan)

I Leitung Evaluationsprojekt im BAG

Tamara Bonassi, Fachstelle Evaluation und Forschung (E+F)

I Laufzeit

April 2023 bis Dezember 2023

I Projektreferenz

Projektnummer: 23-029; Vertragsnummer: 150018152

I Zitiervorschlag

Balthasar, A; Rickenbacher, J. und Essig, S. (2023): Evaluation der Umsetzung des Leistungsauftrags 2021–2025 des Obsan. Schlussbericht zuhanden des Steuerungsausschusses des Obsan. Luzern, INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung AG.

I Meta-Evaluation

Der vorliegende Bericht wurde vom Steuerungsausschuss des Obsan in Auftrag gegeben, um eine unabhängige und wissenschaftlich fundierte Antwort auf zentrale Fragen zu erhalten. Die Interpretation der Ergebnisse, die Schlussfolgerungen und allfällige Empfehlungen können somit von der Meinung, respektive dem Standpunkt des Steuerungsausschusses des Obsan abweichen. Der Entwurf des Berichts war Gegenstand einer Meta-Evaluation durch die Fachstelle Evaluation und Forschung des Bundesamts für Gesundheit (BAG). Die Meta-Evaluation stützt sich auf die Qualitätsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Das Ergebnis der Meta-Evaluation wurde dem Evaluationsteam mitgeteilt und fand Berücksichtigung im vorliegenden Bericht.

Abstract	4
1. Einleitung	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Evaluationsgegenstand und Fragestellungen	5
1.3 Methodisches Vorgehen	6
2. Hintergrund	8
2.1 Interne Rahmenbedingungen	8
2.2 Externe Rahmenbedingungen	10
3. Umsetzung der Empfehlungen aus der letzten Evaluation	11
4. Leistungsauftrag 2021–2025	16
4.1 Finanzierung	16
4.2 Stand der Umsetzung und Zielerreichung	22
4.3 Beurteilung des Obsan und seiner Leistungen aus Kundensicht	26
4.4 Zufriedenheit mit der Definition des Grundauftrags	30
5. Erkenntnisse aus dem Ausland	31
5.1 Kurzporträts	31
5.2 Unterschiede	32
5.3 Gemeinsamkeiten	33
5.4 Risiken und Chancen	36
5.5 Erkenntnisse	37
6. Künftige Entwicklung	39
6.1 Bedarf und Erwartungen	39
6.2 Kontextbedingungen	41
6.3 Rolle des Obsan	43
7. Fazit und Empfehlungen	44
7.1 Fazit	44
7.2 Empfehlungen	46
Anhang	50
A 1 Methodenmatrix	50
A 2 Interviewpartner/-innen	51
A 3 Stand Erreichung Schwerpunkt-Ziele	52

Abstract

Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium Obsan ist ein von Bund und Kantonen getragenes Kompetenz-, Dienstleistungs- und Informationszentrum für Analysen im schweizerischen Gesundheitswesen. Die Umsetzung des Leistungsauftrags 2021–2025 wurde durch Interface Politikstudien Forschung Beratung AG im Auftrag des Steuerungsausschusses des Obsan evaluiert. Ziel der Evaluation ist die Beurteilung der Erfüllung des Leistungsauftrags und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzial. Die Evaluation beruht auf vier empirischen Grundlagen: 1) schriftliche Befragung des Obsan; 2) Analyse vorhandener Dokumente und Daten; 3) 13 Interviews mit wichtigen Akteuren aus der Schweiz; 4) drei Interviews mit Leitungspersonen internationaler Referenzinstitutionen.

Die Evaluation zeigt, dass das Obsan seinen Leistungsauftrag erfolgreich umsetzt. Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Obsan und seinen Produkten ist hoch. Die Nachfrage nach Leistungen des Obsan ist zunehmend und die Leistungen entsprechen dem Bedarf von Bund und Kantonen. Allerdings könnten die zielgruppengerechte Aufarbeitung der Produkte und die Sichtbarkeit des Obsan noch verbessert werden. Ein Blick ins Ausland zeigt, dass das Obsan viele Eigenschaften und Tätigkeiten teilt, die in anderen Ländern für Gesundheitsobservatorien als wichtig erachtet werden. Die grösste Herausforderung betrifft das Finanzierungsmodell und damit zusammenhängend auch die Ressourcensituation des Obsan. So ist das Modell mit zwei unterschiedlichen Tarifen komplex und aufwändig. Für Kantone bieten die Standardverträge keinen finanziellen Vorteil, weshalb das Risiko besteht, dass künftig weniger davon abgeschlossen werden. Die Zunahme an individualisierten Leistungen in den letzten Jahren reduziert die Erbringung der Grundleistungen bei Kapazitätsengpässen aufgrund fehlender personeller Ressourcen. Das Evaluationsteam empfiehlt ...

1. dem strategischen Ausschuss des Nationalen Dialogs Gesundheitspolitik, auf Vorschlag des Steuerungsausschusses und der Geschäftsleitung des Obsan das Modell zur Finanzierung durch die Kantone anzupassen (*politische Ebene*).
2. dem Steuerungsausschuss und der Geschäftsleitung des Obsan, gemeinsam die Grundleistungen und die dafür zu verwendenden Ressourcen klarer zu deklarieren und zu kommunizieren und deren Zielerreichung regelmässig zu überprüfen (*strategische Ebene*).
3. der Geschäftsleitung des Obsan, dem Steuerungsausschuss in geeigneter Form darzulegen, wie den Herausforderungen betreffend die Entwicklung personeller Ressourcen, die Positionierung im Umfeld und dem Aufbau von Methodenkompetenzen in der Periode des kommenden Leistungsauftrags ausreichend Rechnung getragen wird (*strategische Ebene*).
4. der Geschäftsleitung des Obsan, das neue Enterprise Resource Planning-Tool dafür zu nutzen, die Planung der personellen Ressourcen zu optimieren (*operative Ebene*).
5. der Geschäftsleitung des Obsan, vermehrt in zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte zu investieren (*operative Ebene*).

■ Schlüsselwörter

Obsan, Leistungsauftrag, Bund, Kantone, Gesundheitsdaten, Finanzierungsmodell

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium Obsan ist ein von Bund und Kantonen getragenes Kompetenz-, Dienstleistungs- und Informationszentrum für Analysen im schweizerischen Gesundheitswesen. Es wurde im Rahmen des Dialogs Nationale Gesundheitspolitik initiiert und entstand 2001 auf Anregung des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI) und der Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK). Das Obsan ist administrativ eine Organisationseinheit des Bundesamtes für Statistik (BFS).

Das Obsan erhält jeweils für fünf Jahre einen Leistungsauftrag von Bund und Kantonen. Der aktuelle Leistungsauftrag gilt für die Jahre 2021 bis 2025. Gemäss Organisationsreglement des BFS muss das Obsan alle fünf Jahre evaluiert werden. Zuständig für die Konzeption und Durchführung der Evaluation ist der Steuerungsausschuss des Obsan, die Fachstelle Evaluation und Forschung (E+F) des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) übernimmt das Evaluationsmanagement. Die Verantwortlichen haben Interface Politikstudien Forschung Beratung AG in Luzern mit der Evaluation beauftragt. Das Ziel der Evaluation ist es, die Erfüllung des Leistungsauftrags 2021–2025 des Obsan zu beurteilen und Optimierungspotenzial für künftige Leistungsvereinbarungen, eingebettet in die externen oder internen Rahmenbedingungen, zu identifizieren. Die Ergebnisse des Mandats sind für drei Adressaten wichtig:

- für den Ausschuss des Dialogs der Nationalen Gesundheitspolitik, um den künftigen Leistungsauftrag des Obsan festzulegen;
- für den Steuerungsausschuss des Obsan, um eine Stellungnahme zu verfassen und die Strategie des Obsan weiterzuentwickeln;
- für das BFS/Obsan, um die operativen Tätigkeiten des Obsan in seinem Kontext zu beurteilen und zu optimieren.

1.2 Evaluationsgegenstand und Fragestellungen

Der Gegenstand der Evaluation ist die Umsetzung des Leistungsauftrags 2021–2025 des Obsan. Folgende Fragestellungen werden beantwortet:

- Wurden die Empfehlungen aus der letzten Evaluation aus dem Jahre 2019 umgesetzt?
- Wie bewährt sich das Finanzierungsmodell des Obsan?
- Wie gut hat das Obsan den Leistungsauftrag 2021–2025 bisher erfüllt? Ist der Grundauftrag des Obsan für Bund und Kantone zufriedenstellend definiert?
- Wie gross ist der Bedarf an Leistungen des Obsan? Haben sich seitens Kantone/GDK oder Bund neue Bedürfnisse oder Erwartungen an das Obsan ergeben, die im Rahmen des künftigen Leistungsauftrags aufgegriffen werden könnten?
- Wie antizipiert/reagiert das Obsan auf sich ändernde Kontextbedingungen? Was ist seine Rolle in diesem Umfeld und wie will sich das Obsan künftig entwickeln?
- Welche Erkenntnisse ergeben sich aus der Betrachtung von Referenzinstitutionen im Ausland?

Basierend auf der Beantwortung der Fragestellungen wurden Empfehlungen auf politischer, strategischer und operativer Ebene formuliert.

1.3 Methodisches Vorgehen

Für die Evaluation wurde ein Methodenmix gewählt. Darstellung DA 1 im Anhang zeigt, welche Methoden zur Beantwortung welcher Evaluationsfragestellungen beitragen. Die Datenerhebung fand zwischen Mai und September 2023 statt. Im Folgenden werden die Erhebungsmethoden beschrieben.

I Daten- und Dokumentenanalyse

Mittels einer Daten- und Dokumentenanalyse wurden wichtige Dokumente und Routinedaten untersucht:

- Leistungsauftrag des Obsan 2021–2025 inklusive dessen Anhänge (Grundleistungen in den Themenbereichen; Finanzierungsmodell; Tarife des Obsan; Organisationsreglement)
- Leistungskatalog des Obsan
- Jahresziele des Obsan inkl. Zielerreichung (2021, 2022, 2023)
- Evaluation des Obsan 2019¹
- Stellungnahme des Steuerungsausschusses zur Evaluation des Obsan 2019
- Analysebericht Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan
- Prüfauftrag: Die Rolle des Obsan vor dem Hintergrund der digitalen Transformation beim BFS und BAG
- Ergebnisse der Kundenbefragungen (Durchschnitt 2016–2020, 2021, 2022 und 2023)
- Finanz- und Auftragszahlen des Obsan
- Dokumente zu internationalen Referenzinstitutionen (Websites, Konzept- und Strategiepapiere)

I Schriftliche Befragung des Obsan

Um eine Antwort aus Innensicht auf die Evaluationsfragestellungen zu erhalten, wurde die Geschäftsleitung des Obsan schriftlich befragt. Interface erarbeitete zu diesem Zweck eine Vorlage, die aus den Evaluationsfragestellungen abgeleitete Fragen und eine Antwortstruktur enthielt. Basierend darauf verfassten die Mitglieder der Geschäftsleitung des Obsan (Gesamtleiter, Stellvertretende Leiterin, Leiter Kompetenzbereich, Leiterin Kundenzentrum) ein gemeinsames Dokument. Mit dieser Zusammenstellung wurde bestimmt, wie die Führungskräfte des Obsan die Erfüllung des Leistungsauftrags 2021–2025 einschätzen und welche Optimierungspotenziale sie erkennen. Die Mitglieder der Geschäftsleitung des Obsan konnten ihre fachliche Expertise einbringen, thematisch komplexe Themen wie das Optimierungspotenzial im Umgang mit Daten beschreiben und Rückmeldungen zu den weiteren Evaluationsfragestellungen geben.

I Interviews mit wichtigen Akteuren aus der Schweiz

Um einen Aussenblick auf das Obsan und die Umsetzung des Leistungsauftrags zu erhalten, wurden 13 Interviews mit wichtigen Akteuren aus der Schweiz geführt:

- Es wurden vier Personen aus unterschiedlichen Sektionen des BAG interviewt, je zwei in operativer und strategischer Funktion.
- Zudem wurden alle Mitglieder des Steuerungsausschusses des Obsan interviewt (BAG, BFS, GDK, Obsan-Leitung). Im Falle der Obsan-Leitung wurde ein Gruppengespräch geführt.
- Auf Seiten der Kantone wurden mit Appenzell Ausserrhoden, Bern, Genf und Luzern sowohl grosse als auch kleine Kantone mit und auch ohne Standardvertrag ausgewählt.

¹ Infrac (2019): Evaluation des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums Obsan. Schlussbericht im Auftrag des Bundesamtes für Statistik und des Bundesamtes für Gesundheit.

- Ein Gespräch wurde mit einem Experten aus dem Bereich der Forschung und der Gesundheitsdaten geführt.

Die Interviewfragen wurden je nach interviewter Person unterschiedlich zusammengestellt. Insgesamt wurden alle Evaluationsfragestellungen abgedeckt; neben dem Leistungsauftrag, den früheren Empfehlungen und den Rahmenbedingungen wurden auch die zukünftige Entwicklung, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kantone/GDK und der Sektionen des BAG sowie das Optimierungspotenzial thematisiert. Darstellung DA 2 im Anhang zeigt die Personen, mit denen Gespräche geführt wurden.

I Interviews mit internationalen Referenzinstitutionen

Schliesslich wurden drei Interviews mit Leitungspersonen von Referenzinstitutionen aus dem Ausland geführt. Die interviewten Personen gaben zuerst Einblick in die drei Institutionen. Anschliessend äusserten sie sich zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten sowie Chancen und Risiken für Gesundheitsobservatorien in Europa.² Aus Evaluationssicht stand die Gewinnung von Hinweisen für Optimierungen beim Obsan und für sich verändernde Kontextbedingungen im Fokus.

Als Auswahlkriterium wurde festgelegt, regional, national und supranational organisierte Gesundheitsobservatorien zu berücksichtigen. Die folgenden Institutionen wurden in Rücksprache mit der Geschäftsleitung und dem Steuerungsausschuss des Obsan ausgewählt: Die Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé (Frankreich), das Observatoire national de la santé (Luxemburg) und das European Observatory on Health Systems and Policies. Die Interviewpartner/-innen sind in Darstellung DA 2 im Anhang aufgeführt.

² Das Obsan im Speziellen war nicht Inhalt dieser Interviews.

2. Hintergrund

Dieses Kapitel widmet sich den Obsan-internen und -externen Rahmenbedingungen.

2.1 Interne Rahmenbedingungen

Das Obsan wurde im Rahmen des Dialogs Nationale Gesundheitspolitik (NGP) 2001 initiiert. Dieser Dialog hat zum Ziel, die Gesundheitspolitiken des Bundes und der Kantone besser aufeinander abzustimmen, indem sich die beiden Partner über aktuelle, gemeinsame Themen des Gesundheitswesens austauschen und koordiniert Projekte lancieren. Das Obsan soll als neutrale Stelle die zunehmende Datenmenge für politische Entscheidungsträger/-innen aufarbeiten und damit zu einer gemeinsamen evidenzbasierten Grundlage für politische Vorhaben beitragen. Es stellt Bund, Kantonen und Institutionen im Gesundheitswesen seine Resultate zur Verfügung und führt für diese Akteure auf Anfrage auch massgeschneiderte Analysen und Beratungen durch. Der strategische Ausschuss des Dialogs NGP, bestehend aus dem Eidgenössischen Departement des Innern (EDI), der Schweizerischen Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK) und dem Bundesamt für Gesundheit (BAG), vergibt den Leistungsauftrag an das Obsan.

I Finanzierung

Finanziert wird das Obsan gemäss Leistungsauftrag 2021–2025 über eine Grund- und eine Auftragsfinanzierung:

- *Grundfinanzierung durch Bund und Kantone:* Sowohl Bund als auch Kantone tragen zur Grundfinanzierung des Obsan bei. Die Grundfinanzierung auf Seiten des Bundes deckt erstens Aufwände für den grössten Teil der Grundleistungen. Zweitens deckt sie bei Arbeiten für Bundesstellen die durch diese nicht getragenen Kosten, die dadurch entstehen, dass Bundesstellen einen reduzierten Tarif bezahlen. Insgesamt leistet der Bund ca. 1,91 Millionen Franken pro Jahr³. Die Kantone beteiligten sich über die GDK mit einem jährlichen Beitrag von 50'000 Franken an der Grundfinanzierung des Obsan. Zudem wird über Standardverträge der Kantone ein Teil an die Grundfinanzierung geleistet. Kantone können fünfjährige Standardverträge mit jährlichen Beiträgen an das Obsan abschliessen, die Beitragshöhe ist dabei abhängig von der Bevölkerungszahl des Kantons. 40 Prozent davon kommen der Grundfinanzierung zugute.
- *Auftragsfinanzierung:* Die zweite Finanzierungsquelle für das Obsan sind Drittmittel, die das Obsan für individuelle Aufträge von Kunden erhält. Dazu zählen erstens Leistungen für Kantone mit Standardvertrag. Bis zur Höhe des Leistungskredits von 60 Prozent des Jahresbeitrags profitieren Kantone von einem vergünstigten Tarif, darüber kommt der Vollkostentarif zum Zug. Zweitens können auch Kantone ohne Standardvertrag, Bundesstellen und weitere Institutionen im Gesundheitswesen Aufträge an das Obsan vergeben. Bundesstellen bezahlen dabei einen reduzierten Tarif, der in etwa bei 60 Prozent des Vollkostentarifs liegt.

Entsprechend dem Finanzierungsmodus lassen sich die Leistungen des Obsan in Grundleistungen und individualisierte Leistungen gliedern. Zu den *unentgeltlichen Grundleistungen* gehören Beschreibungen und Analysen (z.B. Studien und Berichte), eine Website mit Indikatoren-Monitoring, das Aufarbeiten von Datengrundlagen und die Entwicklung von Methoden, der jährliche Workshop des Obsan, die Teilnahme an Arbeits- und Begleitgruppen, die Beantwortung von Medienanfragen und das Durchführen von Vorträgen

³ 7,4 Vollzeitäquivalente, Sachbudgets für externe Mandate in der Höhe von maximal 0,58 Millionen Franken pro Jahr sowie die Infrastruktur des Obsan.

sowie die Unterstützung von Projekten im Rahmen der Kontakte zu internationalen Partnern wie dem European Health Observatory oder dem Commonwealth Fund. *Individualisierte Leistungen* des Obsan sind kostenpflichtig und werden auf die individuellen Bedürfnisse eines Kunden abgestimmt. Der Leistungsauftrag 2021–2025 des Obsan unterscheidet zwei Gruppen von Kunden:

- *Oberste Priorität:* BAG und gegebenenfalls andere Bundesämter sowie die GDK und Kantone mit einem fünfjährigen Standardvertrag gehören zur Kundengruppe oberster Priorität des Obsan.
- *Zweite Priorität:* Kantone ohne Standardvertrag und weitere Institutionen im Gesundheitswesen werden bezüglich zeitlicher Priorität nach den Bundesämtern und Kantonen mit Standardvertrag eingestuft. Prinzipiell kann jede Verwaltung oder Institution Aufträge an das Obsan vergeben, solange der Kundenauftrag den Interessen der staatlichen Politik nicht zuwiderläuft und auf zukünftige Entwicklungen der Bevölkerungsgesundheit und des Versorgungsbedarfs ausgerichtet ist.

I Aktivitäten und Schwerpunkte

Gemäss Leistungsauftrag 2021–2025 führt das Obsan insbesondere die folgenden Aktivitäten aus:

- Aufbereitung, Analyse und Interpretation vorhandener Daten und Informationen über die Gesundheit der Bevölkerung und über das Gesundheitswesen
- Verknüpfung von Gesundheitsdaten mit dem Ziel übergreifender Analysen
- Benutzerfreundliche Redaktion und Publikation wissenschaftlich zuverlässiger und relevanter Gesundheitsinformationen und Analyseergebnisse
- Bereitstellung der Resultate in verschiedenen Formen, sodass damit gesundheitspolitische Planungen und Entscheidungen unterstützt, Massnahmen, Gesundheitsdienste und Versorgungsstrukturen evaluiert, systemimmanente Probleme erkannt und Gesundheitsprobleme der Bevölkerung aufgezeigt werden können.
- Vorschläge für Verbesserungen und Neuerungen der Datenerhebungen und -register bei Lücken und Mängeln der vorhandenen Gesundheitsdaten

Das Obsan strukturiert seine Aufgaben in sieben Schwerpunkte:

1. *Gesundheitsberichterstattung:* Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der nationalen Gesundheitsberichterstattung
2. *Indikatoren-Monitoring:* Bereitstellung und Aktualisierung einer Anzahl Indikatoren, die das Geschehen zu Gesundheit und Gesundheitssystem breit abbilden
3. *Gesundheitsversorgung:* Beschreibung und Analyse verschiedener systemischer Aspekte der Gesundheitsversorgung
4. *Psychische Gesundheit:* Beschreibung und Analyse der Situation der psychischen Gesundheit der Schweizer Bevölkerung und der Antwort des Systems auf den Bedarf
5. *Alter und Langzeitpflege:* Beschreibung und Analyse der Situation der älteren Schweizer Bevölkerung und der Antwort des Systems auf den Bedarf
6. *Gesundheitsfachpersonal:* Beschreibung und Analyse der Ausstattung des Gesundheitswesens mit Personal und der Bedarfsentwicklungen
7. *Kosten und Finanzierung:* Beschreibung und Analyse der Kosten und der Finanzierungsströme im Gesundheitswesen

I Institutionelle Einbindung

Administrativ ist das Obsan eine Organisationseinheit des BFS. Das Organisationsreglement und die Zuständigkeitsordnung des BFS gelten für das Obsan, mit Ausnahme von

Leitbild und Leistungsauftrag, operativer Planung und Controlling, Qualitätssicherung und Kommunikation. In diesen Punkten verfügt das Obsan über eigene Regelungen.⁴

2.2 Externe Rahmenbedingungen

Das Obsan agiert in einem dynamischen Umfeld und ist von sich wandelnden Rahmenbedingungen betroffen. Dazu gehören die digitale Transformation und die zunehmende Bedeutung künstlicher Intelligenz. Für das Obsan in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung sind die Strategie digitale Transformation des BAG und das Programm Nationale Datenbewirtschaftung (NaDB).

Im Rahmen der gesundheitspolitischen Strategie «Gesundheit 2030» des Bundesrates setzt das BAG die Strategie digitale Transformation um. Zentral ist dabei das Programm DigiSanté des EDI zur Förderung der digitalen Transformation im Gesundheitswesen. DigiSanté wird von BAG und BFS umgesetzt. Ziel ist es, den Rückstand der Schweiz in der Digitalisierung des Gesundheitswesens bis 2032 aufzuholen. Dies soll durch die Digitalisierung von Prozessen, die Orchestrierung von Aktivitäten relevanter Akteure, die Standardisierung eines sicheren und nahtlosen Datenaustauschs sowie die Verankerung entsprechender Rechtsgrundlagen erfolgen. Im Rahmen von DigiSanté wurde die Fachgruppe Datenmanagement im Gesundheitswesen gegründet. Darin vertreten sind Bund, Kantone, Organisationen und Interessenverbände sowie Fachexpertinnen und -experten in Data Science.⁵ Es soll ein gemeinsames übergreifendes Architekturverständnis geschaffen, eine Einigung auf gemeinsame Standards und deren Erarbeitung erwirkt sowie bestehende internationale Standards übernommen werden.⁶

Mit dem Programm Nationale Datenbewirtschaftung (NaDB) will der Bundesrat die Datenbewirtschaftung der öffentlichen Hand durch die Mehrfachnutzung von Daten einfacher und effizienter machen. Die Verantwortung für die Umsetzung des Programms liegt beim BFS.⁷ Das BFS hat zudem mit dem Kompetenzzentrum für Datenwissenschaft (DSCC)⁸ und dem Kompetenznetzwerk für künstliche Intelligenz (CNAI)⁹ neue Dienstleistungen aufgebaut.¹⁰ Mit dem DSCC stellt das BFS als Dienstleistungsanbieter innerhalb der Bundesverwaltung dem öffentlichen Sektor und den Verwaltungen der Schweiz (Bund, Kantone, Gemeinden) sein Fachwissen im Bereich Datenwissenschaft zur Verfügung. Dienstleistungen des CNAI sind das Terminologie-Management, eine strukturierte Wissensdatenbank, der aktive Wissensaustausch, die Vermittlung dezentraler Expertinnen und Experten sowie weitere ergänzenden Dienstleistungen.

⁴ BFS/Obsan (2019): Organisationsreglement Bundesamt für Statistik – Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan).

⁵ Website BAG: DigiSanté. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/nationale-gesundheitsstrategien/digisante.html#-1751260566>, Zugriff am 18.09.2023.

⁶ Website BAG: Medienmitteilung vom 20.09.2022. Digitale Transformation im Gesundheitswesen: Fachgruppe Datenmanagement hat ihre Arbeit aufgenommen. <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/dokumentation/medienmitteilungen.html.msg-id-90422.html>, Zugriff am 18.09.2023.

⁷ Website BFS: Nationale Datenbewirtschaftung (NaDB). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/nadb/nadb.html>, Zugriff am 18.09.2023.

⁸ Website BFS: Kompetenzzentrum für Datenwissenschaft DSCC. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/dsc/dsc.html>, Zugriff am 19.09.2023.

⁹ Website BFS: Über das CNAI. <https://cna.swiss/ueber-das-cnai/>, Zugriff am 18.09.2023.

¹⁰ Steuerungsausschuss Obsan (2023): Die Rolle des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) vor dem Hintergrund der digitalen Transformation beim Bundesamt für Statistik (BFS) und Bundesamt für Gesundheit (BAG).

3. Umsetzung der Empfehlungen aus der letzten Evaluation

Dieses Kapitel beschreibt die Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation von 2019. Darstellung D 3.1 fasst die Umsetzung der Empfehlungen zusammen, im Anschluss wird jede Empfehlung im Detail beschrieben.

D 3.1: Umsetzung der Empfehlungen der Evaluation von 2019

<i>Empfehlung</i>	<i>Beurteilung der Umsetzung</i>
E1: Ausgeglichenheit des Finanzierungsmodells auf politischer Ebene überprüfen	Umgesetzt
E2: Anpassung des Finanzierungsmodells bei den reduzierten Tarifen	Umgesetzt
E3: Aufgabenbereiche im Leistungsauftrag schärfen	Umgesetzt
E4: Leistungen des Grundauftrags im Leistungsauftrag definieren	Umgesetzt
E5: Stärkere Rolle bei Neuerungen der Datenerhebungen und -register einnehmen	Der Steuerungsausschuss hat diese Empfehlung verworfen. Das Obsan nimmt diese Rolle nicht systematisch, aber in einzelnen Projekten aktiv ein.
E6: Indikatoren stärker bündeln und nach übergeordneten Themen aufbereiten	Empfehlung teilweise umgesetzt Die übersichtliche Darstellung der Indikatoren wurde verbessert, indem das Obsan die Navigation der Indikatoren auf der Website überarbeitet hat. Neue Übersichts-/Synergiearbeiten wurden nicht spezifisch, aber im Rahmen von Bulletins oder Berichten umgesetzt. Auf die ursprüngliche Idee, die Indikatoren weiter zu beschreiben und zu interpretieren, wurde aus Ressourcengründen verzichtet.
E7: Grundlagen für die Rechenschaftslegung verbessern	Empfehlung teilweise umgesetzt Die Transparenz wurde mit einer 2019 eingeführten Kosten- und Leistungsrechnung verbessert, es ist aber noch nicht gelungen, die Ressourcensituation gänzlich transparent darzustellen.

Quelle: Darstellung Interface.

I Empfehlung 1: Ausgeglichenheit des Finanzierungsmodells auf politischer Ebene überprüfen

In der Evaluation von 2019 wurde dem strategischen Ausschuss des Dialogs Nationale Gesundheitspolitik empfohlen, zu prüfen, ob mit dem damals geltenden Finanzierungsmodell das gemeinsame Engagement von Bund und Kantonen genügend sichergestellt ist.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

In seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019 erklärte der Steuerungsausschuss des Obsan, dass das finanzielle Engagement der Trägerschaft zwischen Bund und Kantonen möglichst ausgewogen sein soll und dass daher auf Seiten der Kantone Massnahmen geprüft werden sollen, wie eine stärkere Beteiligung an der Grundfinanzierung erreicht werden könnte.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde umgesetzt, indem im Leistungsauftrag 2021–2025 das Finanzierungsmodell angepasst wurde: Die GDK bezahlt neu einen Beitrag von 50'000 Franken pro Jahr an die Grundfinanzierung des Obsan, und Kantone mit Standardvertrag profitieren nur noch bis zur Höhe des Leistungskredits von 60 Prozent des Jahresbeitrags von den vergünstigten Tarifen, für darüber hinaus bezogene Leistungen bezahlen sie den Vollkostentarif. Nach Einschätzung der Geschäftsleitung des Obsan konnte die Querfinanzierung vom Bund zu den Kantonen dadurch behoben werden. Auch die Mitglieder des Steuerungsausschusses waren in den Interviews der Ansicht, dass die Empfehlung im Rahmen des praktisch und finanztechnisch Möglichen umgesetzt wurde.

I Empfehlung 2: Anpassung des Finanzierungsmodells bei den reduzierten Tarifen

Die zweite Empfehlung der Evaluation von 2019 richtete sich an den Steuerungsausschuss des Obsan. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Aufträge an das Obsan wurde ange-regt, Anpassungen in Bezug auf die reduzierten Tarife im Finanzierungsmodell vorzuneh-men und dabei das Leistungsvolumen, das mit reduzierten Tarifen bezogen werden kann, klar abzugrenzen.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Der Steuerungsausschuss befürwortete in seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019 die Anpassung des Tarifmodells, da bei zunehmendem Auftragsvolumen im Vergleich zur Grundfinanzierung bei einem hohen Tarifrduktionsniveau und der damit verbundenen Quersubventionierung aus der Grundfinanzierung eine gewisse Gefährdung der Auf-tragserfüllung in den Grundaufträgen drohe. Laut einem interviewten Mitglied des Steue-rungsausschusses war sich der Steuerungsausschuss einig, dass diese Änderung sinnvoll sei. Das frühere Finanzierungsmodell sei nicht sinnvoll gewesen, da immer Leistungen zu reduzierten Tarifen bestellt werden konnten, auch wenn es für das Obsan längst nicht mehr kostendeckend war.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde umgesetzt, indem im Leistungsauftrag 2021–2025 das Leistungs-volumen, das Kantone zu reduzierten Tarifen beziehen können, begrenzt wurde. Wie be-reits beschrieben, können Kantone nur noch bis zur Höhe von 60 Prozent des Jahresbei-trags Leistungen zu vergünstigten Tarifen beziehen. Darüber hinaus bezahlen sie den Vollkostentarif. Wie die Zusammenstellung der Geschäftsleitung des Obsan und die In-terviews mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses, der Geschäftsleitung und den Kantonsvertretern zeigen, hat die Anpassung des Finanzierungsmodells allerdings auch dazu geführt, dass Standardverträge für Kantone nicht mehr finanziell attraktiv sind. Dies wird in Abschnitt 4.1 vertieft.

I Empfehlung 3: Aufgabenbereiche im Leistungsauftrag schärfen

Die dritte Empfehlung der Evaluation von 2019 betraf sowohl den Steuerungsausschuss als auch die Leitung des Obsan, die gemeinsam die Formulierung der Aufgaben und The-menbereiche im Leistungsauftrag schärfen sollten.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

In seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019 hielt der Steuerungsausschuss des Obsan fest, dass ausgehend vom bestehenden Leistungsauftrag Präzisierungen in der Be-schreibung von Aufgaben und Themenfeldern vorgenommen werden sollen, damit für Dritte einfacher lesbar ist, was das Obsan tut und was erwartet werden kann. Die Website des Obsan solle die Definitionen im Leistungsauftrag abbilden.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde umgesetzt, indem die Themenschwerpunkte neu formuliert und vereinheitlicht wurden. Nach Ansicht der Geschäftsleitung des Obsan sind die Beschreibungen sowohl zu internen wie auch zu externen Zwecken (Publikationen, Website, interne Dokumente) verständlicher geworden. Die Schärfung des Leistungsauftrags beziehungsweise der Themenschwerpunkte habe die Kommunikation verbessert und dem Obsan ein klares Portfolio gegeben. Die Geschäftsleitung des Obsan weist darauf hin, dass die Schärfung der Themenschwerpunkte aber kein Silodenken darstellt und auch Querschnittsthemen weiter behandelt werden. Auch die Mitglieder des Steuerungsausschusses sind der Ansicht, dass die Umsetzung gelungen ist. Es sei auch wichtig, die Schwerpunkte nicht zu eng zu definieren, um dem Obsan die Freiheit zu lassen, flexibel auf Bedürfnisse einzugehen. Die aktuelle Flughöhe eigne sich gut zur Steuerung. Ein Mitglied des Steuerungsausschusses wies darauf hin, dass beim Schwerpunkt «Kosten und Finanzierung» die Rolle des Obsan in Abgrenzung zum BFS stärker geklärt werden könnte. Man könne die Frage stellen, welche Leistungen das Obsan in diesem Bereich in Ergänzung zum BFS für welche Abnehmer erbringt.

I Empfehlung 4: Leistungen des Grundauftrags im Leistungsauftrag definieren

Viertens wurde dem Steuerungsausschuss in der Evaluation von 2019 empfohlen, die Leistungen des Grundauftrags im Leistungsauftrag konkreter zu definieren, da unklar war, welche Leistungen das Obsan im Rahmen der Grundfinanzierung erstellt.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Der Steuerungsausschuss unterstützte diese Empfehlung in seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019: Im kommenden Leistungsauftrag solle explizit festgehalten werden, welche Aufgaben im Rahmen der Grundfinanzierung übernommen werden. Damit würden zwei Aspekte präzisiert: Zum einen werde klar, für welche Aufgaben das Obsan zusätzlich abgegolten werden muss, und zum anderen würden auch die Freiräume im Rahmen der Grundfinanzierung deutlich, die der Steuerungsausschuss gemeinsam mit dem Obsan für neue Studien nutzen kann.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde umgesetzt, indem im Leistungsauftrag 2021–2025 die Grundleistungen und die individualisierten Leistungen klarer definiert wurden. Dies hat sich nach Ansicht der interviewten Mitglieder der Geschäftsleitung und des Steuerungsausschusses des Obsan grundsätzlich bewährt. Zudem werden die Leistungen des Grundauftrags in den Jahreszielen in Absprache zwischen der Geschäftsleitung und dem Steuerungsausschuss des Obsan konkretisiert. Diese jahresbasierte Planung hat sich laut der Geschäftsleitung des Obsan als zielführend erwiesen, da längere Planungsintervalle Kontextveränderungen (z.B. die Umsetzung der Pflegeinitiative oder die Umsetzung der Verordnung zur Zulassung der ambulanten Leistungserbringer) zu wenig berücksichtigen würden. Die Transparenz bei den erbrachten Grundleistungen habe ausserdem über die Zeiterfassung der Mitarbeitenden und die Kosten- und Leistungsrechnung erhöht werden können.

Laut der Geschäftsleitung des Obsan wurden ausserdem verschiedene Massnahmen ergriffen, damit die Grundleistungen auch bei den BAG-Akteuren bekannt sind. Erstens sei das BAG in zahlreichen Begleitgruppen des Obsan vertreten. Zweitens habe sich die Zusammenarbeit in den letzten Jahren weitgehend etabliert, sodass die Leistungen des Obsan bekannt sind. Drittens informiere die Vertreterin des BAG im Steuerungsausschuss des Obsan das BAG aktiv, und die Leitung des Obsan habe zusammen mit ihr auch Gespräche mit der Direktorin des BAG geführt. Weitere Gespräche auf Direktionsebene, aber auch mit der Geschäftsleitung des BAG seien geplant. Nach Ansicht interviewter Mitglieder des Steuerungsausschusses ist der Klärungsbedarf in dieser Hinsicht aber noch nicht

abgeschlossen. So sei noch nicht allen Akteuren auf Seiten des BAG klar, welche Leistungen des Obsan zum Grundauftrag gehören und welche nicht.

I Empfehlung 5: Stärkere Rolle bei Neuerungen der Datenerhebungen und -register einnehmen

Die fünfte Empfehlung der Evaluation von 2019 richtete sich an die Mitglieder der Geschäftsleitung des Obsan. Diese sollten prüfen, ob das Obsan eine stärkere Rolle bei der Verbesserung von Datenerhebungen und Schliessung von Datenlücken einnehmen könnte. Laut der Evaluation könnte das Obsan vermehrt den Datenbedarf der Kunden aufnehmen und entsprechende Datenlücken an das BFS weiterleiten beziehungsweise entsprechende Datenerhebungen durch das BFS initiieren und vorantreiben.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Der Steuerungsausschuss wies in der Stellungnahme zur Evaluation von 2019 darauf hin, dass zu prüfen ist, inwiefern das Obsan die richtige Organisation ist, um systematisch Datenlücken aufzuzeigen.

Umsetzung

Der Steuerungsausschuss beschloss, diese Empfehlung nicht weiterzuverfolgen. Im Prüfungsauftrag «Die Rolle des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) vor dem Hintergrund der digitalen Transformation beim Bundesamt für Statistik (BFS) und Bundesamt für Gesundheit (BAG)» wird dieser Punkt ebenfalls behandelt. Der Prüfungsauftrag hält fest, dass das Obsan sich verschiedentlich mit Datenräumen und Fragen der Interoperabilität von Daten beschäftigt und diese Erfahrungen beispielsweise im Rahmen von DiGiSanté einbringt. Als Datennutzer weist das Obsan laut dessen Geschäftsleitung zudem nicht systematisch, aber im Rahmen von Projekten aktiv auf Verbesserungspotenzial bei Datengrundlagen hin. Darüber hinaus engagiere sich das Obsan im Kontext der digitalen Transformation. Konkret habe das Obsan beispielsweise einen Projektantrag bei der Digitalen Verwaltung Schweiz eingereicht, um ein Pilotprojekt zum Datenökosystem zu lancieren mit dem Ziel, einen Datenraum für Ärztinnen und Ärzte in der Schweiz aufzubauen. Die Geschäftsleitung des Obsan ist der Ansicht, dass das Obsan damit seiner Verantwortung vollumfänglich nachkommt.

I Empfehlung 6: Indikatoren stärker bündeln und nach übergeordneten Themen aufbereiten

Sechstens wurde in der Evaluation von 2019 vorgeschlagen, dass das Obsan bei den Indikatoren synthetisierte Informationen bereitstellt, indem es bei wichtigen Themen von einem breiten Interesse (z.B. abgeleitet von Strategien des Bundes) die relevanten Indikatoren übersichtlich darstellt, interpretiert und kommentiert.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

In seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019 sprach sich der Steuerungsausschuss für die Umsetzung der Empfehlung aus.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde teilweise umgesetzt. So wurde die übersichtliche Darstellung der Indikatoren verbessert, indem das Obsan die Navigation der Indikatoren überarbeitet hat. Nach Ansicht der interviewten Mitglieder des Steuerungsausschusses ist dies gelungen. Der Zugang erfolge einfach und Infos könnten schnell zusammengezogen werden. Die Geschäftsleitung des Obsan wie auch ein Mitglied des Steuerungsausschusses wiesen darauf hin, dass die Arbeiten nicht abgeschlossen sind. Mehrere Indikatorensysteme befänden sich in der (Weiter-)Entwicklung (z.B. Pflegemonitoring, Monitoring des Gesundheitspersonals, MonAM). Es sei daher zentral, sowohl eine sinnvolle Systematik als auch

ein lernendes System zu haben. Wichtig sei zudem, dass die Einbettung nicht durch das Obsan allein erfolge, sondern im Austausch mit den Auftraggebern und Partnern.

Nicht umgesetzt wurden hingegen die Interpretation und Kommentierung der Indikatoren. Der Steuerungsausschuss vertrat laut der Geschäftsleitung des Obsan die Meinung, dass die Empfehlung nicht dem Zweck des Obsan-Indikatoren-Systems entspreche und eine entsprechende Ergänzung aus Ressourcengründen nicht machbar sei, die Aktualisierung solle vielmehr effizient umgesetzt werden. Das Obsan leiste aber Übersichts- und Synergearbeiten im Rahmen von Bulletins oder in Form von Berichten.

I Empfehlung 7: Grundlagen für die Rechenschaftslegung verbessern

Die siebte und letzte Empfehlung der Evaluation von 2019 riet dem Obsan, im Sinne der Rechenschaftslegung die Transparenz in der Leistungserbringung zu erhöhen.

Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Der Steuerungsausschuss befürwortete in seiner Stellungnahme zur Evaluation von 2019 die Umsetzung dieser Empfehlung.

Umsetzung

Die Empfehlung wurde teilweise umgesetzt. Im Jahr 2019 führte das Obsan eine Kosten- und Leistungsrechnung ein, die jährlich dem Steuerungsausschuss präsentiert und durch diesen verabschiedet wird. Laut einem Mitglied des Steuerungsausschusses ist es bisher aber noch nicht gelungen, die Ressourcensituation des Obsan gänzlich transparent darzustellen. Der Steuerungsausschuss könne kaum beurteilen, welche Ressourcen geplant seien und wo Engpässe bestünden. In Zukunft soll die Kosten- und Leistungsrechnung durch ein neues Planungstool (Enterprise Resource Planning, ERP) weiter verbessert werden. Dessen Einführung ist eines der Jahresziele des Obsan für 2023. Laut der Geschäftsleitung des Obsan soll die neue ERP-Software ab Januar 2024 in Betrieb sein. Grund für die lange Umsetzungsdauer seien die langwierigen Prozesse unter dem Beschaffungswesen des Bundes. Auch Mitglieder des Steuerungsausschusses bestätigen, dass in dieser Hinsicht die Einbindung des Obsan in die Bundesverwaltung und deren Prozesse eine Herausforderung gewesen sei. Ein weiterer Punkt, in dem die Transparenz nach Ansicht der Geschäftsleitung des Obsan erhöht werden kann, ist die Finanzierung durch das BFS. Dessen Leistungen (z.B. Unterstützung durch die Beschaffungsstelle und durch die Finanzkontrolle, Übersetzungs-/Layoutdienste usw.) hätten bisher nicht detailliert dargestellt werden können, es seien lediglich Schätzungen möglich gewesen. Die Geschäftsleitung des Obsan geht davon aus, dass mit dem Wechsel des BFS zum Leistungserbringer ab 2023 die Transparenz erhöht wird.

4. Leistungsauftrag 2021–2025

In diesem Kapitel werden das Finanzierungsmodell des Obsan diskutiert, die bisherige Erfüllung des Leistungsauftrags 2021–2025 beschrieben und die Zufriedenheit von Bund und Kantonen mit der Definition des Grundauftrags dargelegt.

4.1 Finanzierung

Das Obsan finanziert sich einerseits durch eine Grundfinanzierung von Seiten des Bundes und der Kantone und andererseits über eine Auftragsfinanzierung. Auch bei der Auftragsfinanzierung sind Bund und Kantone die wichtigsten Mandatsgeber. Wie bereits in Abschnitt 2.1 erläutert wurde, erbringt das Obsan zwei Arten von Leistungen: Grundleistungen, die der Öffentlichkeit unentgeltlich zur Verfügung stehen, und individualisierte Leistungen, die im Auftragsverhältnis spezifisch für die Bedürfnisse der Kunden erbracht werden. Darstellung D 4.1 zeigt die Finanzierungsquellen für das Jahr 2022 und die Leistungen des Obsan.

D 4.1: Finanzierung (im Jahr 2022) und Leistungen des Obsan

Finanzierung (Total: 3'669'307 CHF)	Leistungen
Grundfinanzierung Bund: 1'870'417 CHF – davon Beitrag Infrastruktur und Personal: 1'400'000 CHF – davon Sachkredite für externe Mandate: 470'417 CHF	Grundleistungen – Beschreibungen und Analysen – Webseite mit Indikatoren-Monitoring – Aufarbeiten von Datengrundlagen und Entwicklung von Methoden – Workshop Obsan – Teilnahme an Arbeits- und Begleitgruppen – Medienanfragen, Vorträge – Internationale Zusammenarbeit
Grundfinanzierung Kantone: 286'242 CHF – davon Standardverträge: 236'242 CHF – davon Beitrag GDK: 50'000 CHF	
Auftragsfinanzierung: 1'512'648 CHF – davon Bund: 506'450 CHF – davon Kantone: 1'006'198 CHF – davon Leistungskredit Vertragskantone: 354'362 CHF – davon Kantone ohne Standardvertrag: 651'836 CHF (inkl. GDK und Städte/Regionen) – davon weitere Akteure: 0 CHF	Individualisierte Leistungen, z.B. – Statistische Grundlagen der Pflegeheimplanung – Statistische Grundlagen der Spitalplanung, Cockpit Spitalplanung, Tools zu regionalen Analysen in der Versorgung – Kantonale Analysen und Prognosen zum Gesundheitspersonal – Erstellen von Versorgungsberichten – Kantonale Gesundheitsberichterstattung – Monitoring-Tools wie «Verlagerung stationär zu ambulant» oder «Kantonsporträt zum Gesundheitssystem» – Auswertungen des Daten- und Tarifpools der SASIS AG

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf dem Leistungsauftrag 2021–2025 und Finanzaufgaben des Obsan (2023): Finanzierung Obsan 2003–2022. Beim Beitrag Infrastruktur und Personal handelt es sich um eine Schätzung.

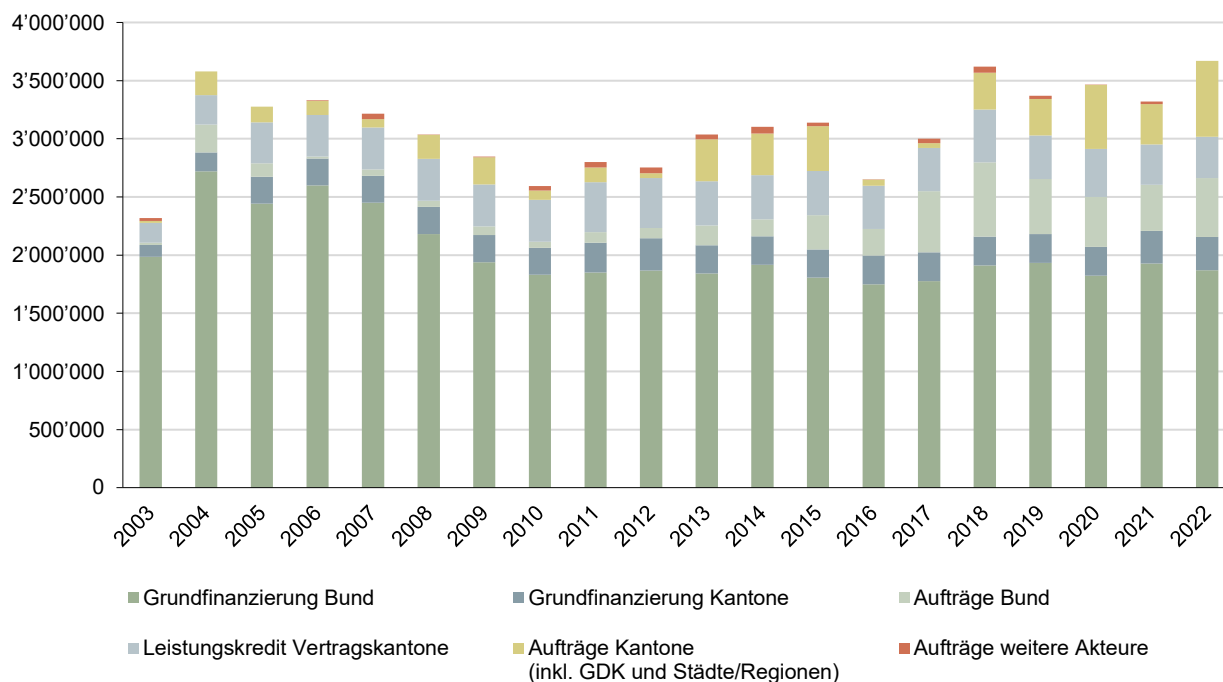
In den folgenden drei Abschnitten werden zuerst die Entwicklung der Finanzierung und der Leistungen, danach die Entwicklung der Standardverträge und schliesslich die Entwicklung der Ressourcensituation des Obsan beschrieben.

I Entwicklung der Finanzierung und der Leistungen

Das Budget des Obsan ist über die Jahre gewachsen, was auf eine steigende Anzahl Mandate für Bund und Kantone und eine Zunahme der Anzahl Kantone mit Standardverträgen zurückzuführen ist. Darstellung D 4.2 zeigt die Entwicklung der Finanzierung des Obsan über die letzten 20 Jahre. Es lässt sich erkennen, dass die Grundfinanzierung seit mehr als

zehn Jahren relativ stabil ist. Zugenommen haben in den letzten Jahren vor allem Aufträge für Bund und Kantone im Bereich der individualisierten Leistungen (Auftragsfinanzierung). Ersichtlich ist auch, dass der Bund über die Grundfinanzierung mehr als die Hälfte des Budgets trägt. Bei der Auftragsfinanzierung stammt der Grossteil von Seiten der Kantone.

D 4.2: Entwicklung der Finanzierung, in Franken pro Jahr

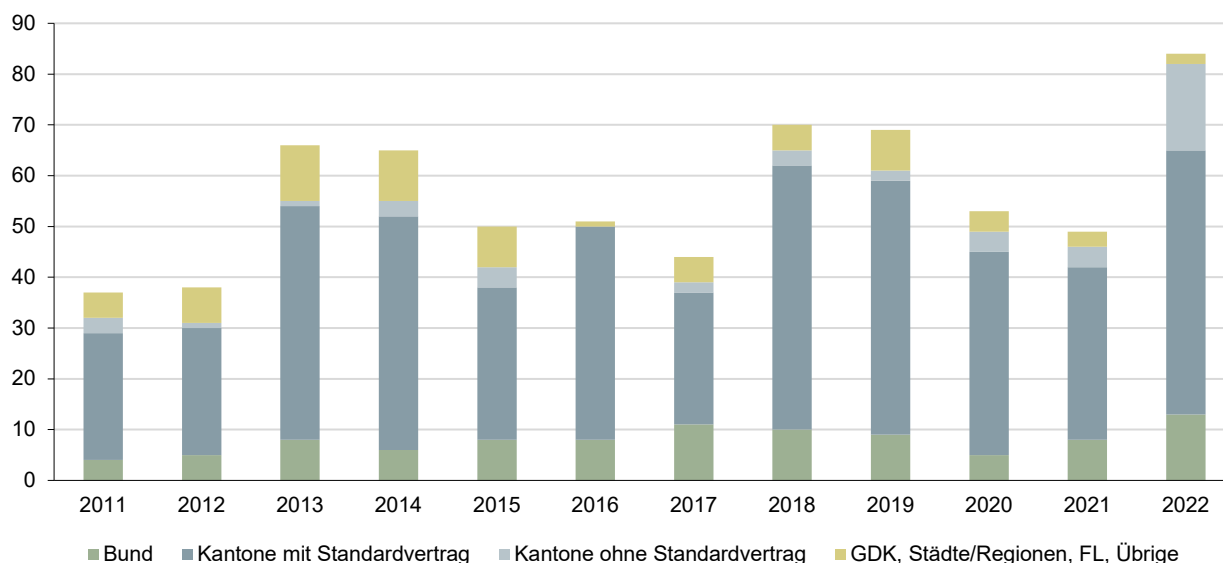


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Finanzzahlen des Obsan (2023): Finanzierung Obsan 2003–2022.

Im Jahr 2022 nahm das Obsan rund 1,75 Millionen Franken an Drittmitteln¹¹ ein. Dies stellt einen Rekord dar und kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden. Erstens ist dafür die Änderung im Leistungsauftrag 2021–2025 verantwortlich, nach der die Kantone mit Standardvertrag neu bei Aufträgen über der Grenze ihres Leistungskredites den Vollkostentarif bezahlen müssen. Zuvor erhielten sie unbegrenzt den reduzierten Tarif. Der zweite Grund liegt in der gestiegenen Anzahl Mandate (siehe Darstellung D 4.3). Das Obsan bearbeitete im Jahr 2021 insgesamt 49 Mandate, im darauffolgenden Jahr stieg diese Zahl auf 84 Mandate. Der Grossteil der Mandate wurde dabei in beiden Jahren für Kantone mit Standardvertrag geleistet. Die Anzahl Mandate für Kantone ohne Standardvertrag, die für alle Leistungen den Vollkostentarif bezahlen, haben aber im Jahr 2022 stark zugenommen: Sie stiegen von vier im Jahr 2021 auf 17 im Jahr 2022. Der Anteil Mandate für Kantone ohne Standardvertrag verdoppelte sich damit von 10 auf 20 Prozent. Dies ist der bisher höchste Anteil, vor 2021 lag er immer unter 8 Prozent. Rund die Hälfte (acht Mandate, 47%) der Aufträge für Kantone ohne Standardvertrag im Jahr 2022 betrafen die neu entwickelten Cockpits AVOS (ambulant vor stationär) und PSA (Patientendaten Spital ambulant). Doch auch ohne Berücksichtigung dieser Mandate haben die Aufträge für Kantone ohne Standardvertrag im Jahr 2022 deutlich zugenommen (von vier auf neun).

¹¹ Aufträge Bund, Grundfinanzierungsbeitrag Kantone (ohne Beitrag GDK), Leistungskredit Vertragskantone und Aufträge Kantone.

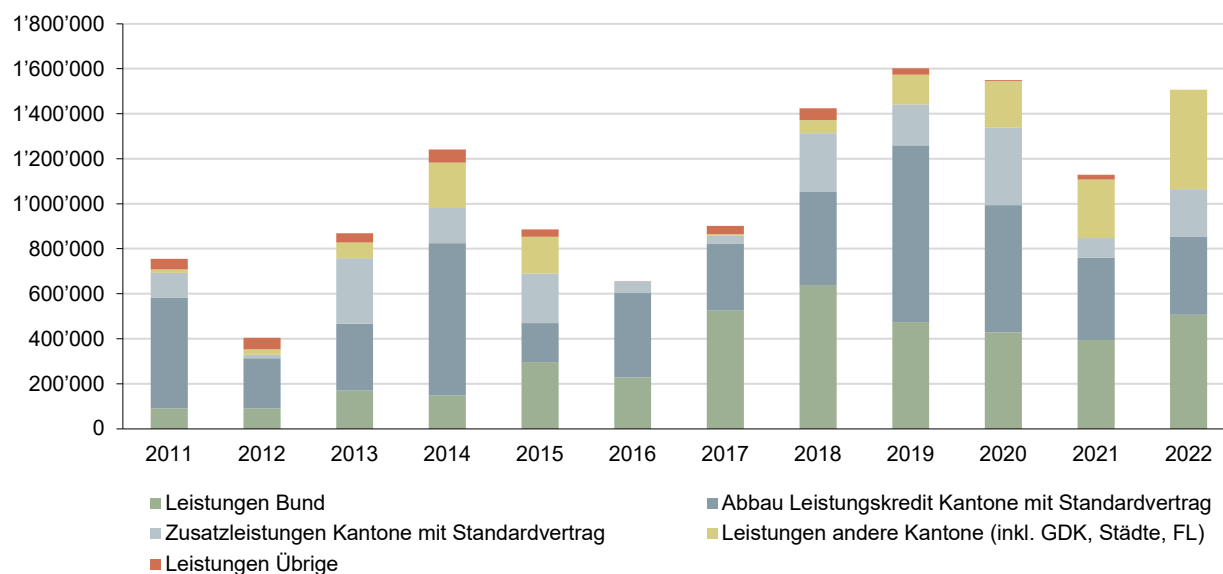
D 4.3: Entwicklung der Aufträge, in Anzahl Mandate pro Jahr



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Zahlen des Obsan (2023): Auftragsvolumen 2011–2022.

Während die Anzahl Mandate für Kantone ohne Standardvertrag stark gestiegen ist, ist die Zunahme, gemessen an den Bruttoleistungen in Franken, etwas weniger hoch: Hier stieg der Anteil der Leistungen für Kantone ohne Standardvertrag von rund 23 Prozent im Jahr 2021 auf 29 Prozent im Jahr 2022. Für den Bund wurden im Jahr 2021 acht Mandate und im Jahr 2022 13 Mandate bearbeitet. Wie Darstellung D 4.4 zeigt, ist die Anzahl Mandate für den Bund zwar im Vergleich mit den Kantonen tief, hinsichtlich der Bruttoleistungen machen sie aber rund einen Drittel der Leistungen aus.

D 4.4: Entwicklung der Bruttoleistungen, in Franken (inkl. MwSt.) pro Jahr



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Auftragsvolumen 2011–2022 (Bruttoleistungen der bearbeiteten Mandate – ohne Grundfinanzierung).

Die Geschäftsleitung des Obsan wies darauf hin, dass der Vorzugstarif, zu dem das BAG und die Kantone mit Standardvertrag individualisierte Leistungen beziehen können, nicht kostendeckend ist. So sei dieser nicht der Teuerung angepasst und beinhalte nicht alle Sozialleistungen. Gerade bei grösseren Projekten führe dies zu einer Unterdeckung und mache eine Kompensation über die Grundfinanzierung notwendig. Die Geschäftsleitung erachtet daher eine Anpassung des Vorzugstarifs als wichtig.

I Standardverträge

Mit dem neuen Leistungsauftrag 2021–2025 änderten sich die Bedingungen für die Standardverträge, die Kantone abschliessen können: Neu können Kantone mit Standardvertrag nur noch bis zur Grenze von 60 Prozent des Jahresbeitrags vergünstigte Tarife in Anspruch nehmen. Für darüber hinausgehende Leistungen bezahlen sie den Vollkostentarif. Diese Anpassung wurde aufgrund der Empfehlungen der Evaluation von 2019 umgesetzt (vgl. Kapitel 3). Mit dieser Veränderung wurde der Problematik entgegengewirkt, dass durch den unbegrenzten Bezug von vergünstigten Leistungen eine Quersubventionierung stattfand und die Auftragerfüllung in den Grundaufträgen gefährdet war. Die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Steuerungsausschusses des Obsan sind der Ansicht, dass die Querfinanzierung von Bund zu Kantonen durch die Begrenzung der vergünstigten Tarife behoben werden konnte.

Allerdings sind die Standardverträge unter der neuen Regelung durch die Anpassung für die Kantone weniger attraktiv geworden. Bereits die Evaluation von 2019 hielt fest, dass die Anreize, einen Standardvertrag abzuschliessen, vor allem für grössere Kantone gering sind. Da die Beiträge proportional zur Bevölkerungsgrösse festgelegt werden, müssen diese nämlich verhältnismässig viel bezahlen. Da die Grundleistungen öffentlich zugänglich sind, bestehe eine Trittbrettfahrerproblematik: Kantone können von den Grundleistungen des Obsan profitieren, ohne finanziell dazu beitragen zu müssen. Mit der Begrenzung der vergünstigten Tarife im Leistungsauftrag 2021–2025 besteht finanziell gesehen kein Vorteil mehr für die Kantone, einen Standardvertrag abzuschliessen. Gerade für kleinere Kantone sind die Leistungen teurer geworden, weil sie nur zu einem kleinen Leistungskredit die Vorzugstarife nutzen können und darüber hinaus den Vollkostentarif zahlen. Die Geschäftsleitung des Obsan beobachtet zum aktuellen Zeitpunkt allerdings keinen bedeutsamen Verzicht auf Aufträge aufgrund der Anpassung des Finanzierungsmodus. Auch blieb die Zahl der Kantone mit Standardvertrag stabil. Die Geschäftsleitung äussert aber die Befürchtung, dass ein Wegfall der Standardverträge oder von Mandaten verzögert auftreten könnte. Bereits jetzt würden einige kleinere Kantone Aufträge auf das Minimum beschränken. Auch die Interviews mit Kantonsvertretern bestätigen dieses Bild: Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als schlechter als in der Vergangenheit beurteilt.

Laut Leistungsauftrag 2021–2025 haben Kantone mit Standardvertrag zwar einen anderen, nicht finanziellen Vorteil: Sie geniessen Priorität vor Kantonen ohne Standardvertrag. Allerdings zeigen die Interviews mit den Kantonsvertretern und der Geschäftsleitung, dass es sich dabei eher um einen theoretischen Vorteil handelt, der in der Realität nicht umgesetzt werde. Die Interviewten auf Seiten der Kantone ohne Standardvertrag sagten, dass sie nie Nachteile erfahren hätten, und auch die Geschäftsleitung des Obsan gab Auskunft, dass derzeit keine Priorisierung gemacht werde, da man die Leistungen für alle Kantone zeitnah erbringen wolle. Eine Priorisierung sei zudem schwierig, da das Obsan Anfragen zeitversetzt erhält und bereits geleistete Zusagen nicht rückgängig machen kann.

Aus den Interviews mit den Vertretenden von Seiten der Kantone und der Geschäftsleitung des Obsan ergeben sich drei Gründe, warum die Kantone trotz geringerer Anreize dennoch einen Standardvertrag abschliessen:

- *Planungssicherheit:* Erstens böten die Standardverträge den Kantonen mehr Planungssicherheit. Die Kantone könnten dadurch ihr Budget über fünf Jahre hinweg festlegen und planen.
- *Intransparenz des Wegfalls des finanziellen Vorteils:* Das neue System mit zwei Tarifen – der Vorzugstarif bis zu 60 Prozent des Jahresbeitrags und darüber hinaus der Vollkostentarif – ist komplex und der Wegfall des finanziellen Vorteils nicht einfach ersichtlich. Ein Kantonsvertreter gab an, dass sie gar nicht die Ressourcen hatten, den Vertrag zu hinterfragen. Auch die Geschäftsleitung des Obsan äussert die Vermutung, dass nicht alle Kantone, die weiterhin einen Standardvertrag abgeschlossen haben, das komplexe System verstanden haben.
- *Goodwill gegenüber dem Obsan:* Schliesslich erachtet es die Geschäftsleitung des Obsan als möglich, dass Kantone aus Wohlwollen gegenüber dem Obsan weiterhin einen Standardvertrag abschliessen. Auch in einem Interview mit einem Kantonsvertreter kam dies zum Ausdruck: Man sei froh, mit dem Obsan eine Institution zu haben, welche die notwendigen Kompetenzen und auch die Ressourcen habe.

Auf der anderen Seite gibt es laut den interviewten Kantonsvertretern zwei hauptsächliche Gründe, warum Kantone sich gegen einen Standardvertrag entscheiden:

- *Kostendruck auf Seiten der Kantone:* Die Kantone stünden unter Kostendruck und müssten mit ihren Mitteln haushälterisch umgehen. Die Interviews mit Kantonsvertretern zeigen, dass sie eher einen Standardvertrag abschliessen, wenn sowieso Mandate anstehen, die sie an das Obsan vergeben möchten. Ein Kantonsvertreter sagte, dass aufgrund der Umsetzung der Pflegeinitiative und der Zulassungssteuerung neue Projekte anstünden, weshalb sie den Abschluss eines Standardvertrags in Betracht ziehen würden. Man könne aufgrund des Kostendrucks nur bei tatsächlichem Bedarf Aufträge an das Obsan vergeben und sich nicht mit einem Standardvertrag zu Ausgaben verpflichten, ohne zu wissen, welche Leistungen man überhaupt brauche.
- *Lange Verpflichtung:* Die Standardverträge werden gemäss Leistungsauftrag 2021–2025 über eine Dauer von fünf Jahren abgeschlossen. Diese lange Laufzeit stellt für die Kantone laut einem Teil der interviewten Kantonsvertreter eine Herausforderung dar. Erstens würden sie Geld sprechen, ohne zu wissen, ob sie tatsächlich Leistungen brauchen. Man habe oft nicht eine Planung, die so weit im Voraus die Aufträge festlege. Zweitens entsprechen die fünf Jahre Laufzeit oft nicht dem Planungszyklus der Kantone: Ein Kantonsvertreter sagte, dass sie jedes Jahr das Budget genehmigen lassen müssen, in einem anderen Kanton läuft die Gesundheitsplanung jeweils über vier Jahre. Laut Geschäftsleitung des Obsan hat man mit einigen Kantonen aber auch schon individuelle Lösungen (kürzere Verträge) gefunden. Den Kantonsvertretern, mit denen Interviews geführt wurden, war diese Möglichkeit aber nicht bewusst.

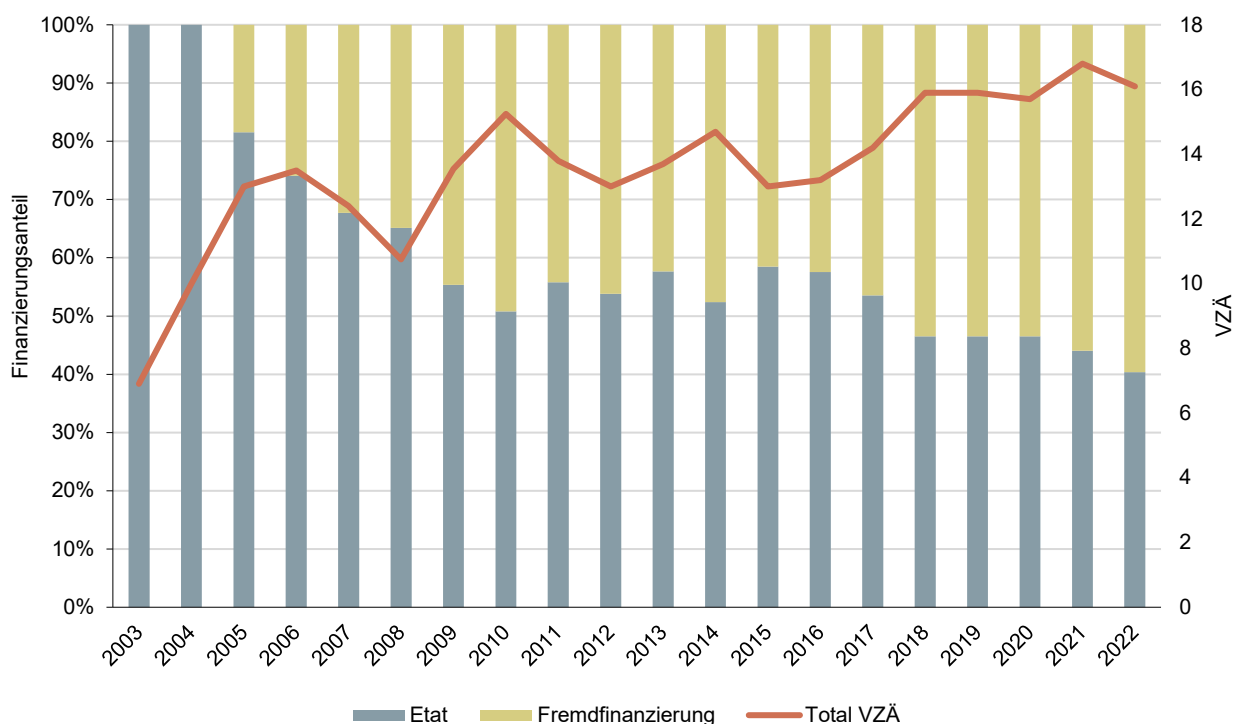
Das komplexe Tarifsysteem der Standardverträge mit Vorzugs- und Vollkostentarif wird sowohl von Seiten der Kantone als auch der Geschäftsleitung und des Steuerungsausschusses des Obsan als zu kompliziert und schwerfällig kritisiert: Für die Kantone sei es eine Herausforderung, das System zu verstehen und zu berechnen, wann sie welchen Tarif bezahlen müssen. Auch für das Obsan würden die zwei Tarife einen hohen administrativen Aufwand darstellen. So könne es vorkommen, dass für einen Auftrag ein Teil der Leistungen zum Vorzugs- und ein Teil der Leistungen zum Vollkostentarif abgerechnet wird, wenn der Leistungskredit des Kantons überschritten wird. Auch die Kommunikation mit

dem Kunden würde dadurch aufwändiger, da die Tarife und die Abrechnung erklärt werden müssen.

Ressourcensituation

Die Zunahme an individualisierten Leistungen, vor allem auch für Kantone ohne Standardvertrag, und dadurch der steigende Anteil an Drittmitteln stellt eine Herausforderung für die Ressourcensituation des Obsan dar. Finanziell gesehen können die Aufträge zwar vermehrt zum Vollkostentarif abgerechnet und dadurch das Budget erhöht werden. Gleichzeitig standen dem Obsan aber nicht mehr personelle Ressourcen zur Verfügung. Die Zusammenstellung der Personalressourcen, das Interview mit der Geschäftsleitung des Obsan sowie die Evaluation der Jahresziele zeigen, dass das Obsan in den Jahren 2021 und 2022 an Kapazitätsgrenzen stiess. So mussten Projekte laut Evaluation der Jahresziele aufgrund fehlender personeller Ressourcen verschoben werden. Gemäss der Geschäftsleitung des Obsan kam es zunehmend zu grossen Engpässen bei der Bearbeitung der Mandate, zu einer hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden und zum Einsatz von Mitteln für individuelle Aufträge, die eigentlich für die Erbringung der Grundleistungen vorgesehen gewesen wären. Mehr Aufträge würden zu weniger Grundleistungen führen: Die starke Zunahme der individualisierten Leistungen führe aufgrund der gleichbleibenden Personalressourcen unweigerlich dazu, dass die Grundleistungen zurückgehen.

D 4.5: Entwicklung der personellen Ressourcen, nach Finanzierungsquelle und in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) pro Jahr



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Personal – Vollzeitstellen am 31.12. (ohne Lernende).
 Legende: VZÄ = Vollzeitäquivalente. Hinweis zur Zahl von 2022: Nicht enthalten ist eine vakante Stelle (0,8 VZÄ).

Die Zunahme des Anteils an individualisierten Leistungen beziehungsweise der Drittmittelfinanzierung über die Jahre spiegelt sich auch in der Entwicklung der personellen Ressourcen des Obsan: Heute sind rund 60 Prozent der Stellen über Drittmittel finanziert, bis ins Jahr 2017 war es noch weniger als die Hälfte (siehe Darstellung D 4.5). Diese Zunahme der Drittmittelfinanzierung, ohne dass Reserven gebildet werden dürfen, sieht die Geschäftsleitung des Obsan als Risiko und wünscht sich deshalb eine ausgewogenere

Finanzierung. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie¹² hält fest, dass zusätzliche Rekrutierungen ein gewisses finanzielles Risiko darstellen und die Dimensionierung der Ressourcen sehr anspruchsvoll ist. Nicht immer würden die personellen Ressourcen hinsichtlich fachlicher und sprachlicher Kompetenzen so nachgefragt wie geplant. Gleichzeitig sei eine kurzfristige Erhöhung der personellen Ressourcen aufgrund der reglementarischen Beschränkungen der Bundesverwaltung und der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitenden in das komplexe Umfeld schwierig. Als Möglichkeit zur Entlastung der personellen Ressourcen werden im Analysebericht Partnerschaften genannt, wobei dies Herausforderungen mit Blick auf Konkurrenzsituationen und Qualitätssicherung mit sich bringe. Als weiterer Ansatzpunkt wird im Analysebericht vorgeschlagen, die Vertragsbedingungen mit den Kantonen zu überarbeiten oder die Erbringung der Mandate für Kantone durch «Pooling» von Aufträgen zu optimieren.

Hinsichtlich der personellen Ressourcen ist laut der Geschäftsleitung des Obsan die Fluktuation gering und es kam in den letzten Jahren nur zu wenigen Personalwechseln. Da die Löhne im Vergleich mit anderen Bundeseinrichtungen aber tief seien, bestehe die Gefahr der Abwanderung. Aufgrund der langen Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitenden sei es besonders wichtig, das Personal zu halten und daher Anpassungen bei den Löhnen vorzunehmen.

4.2 Stand der Umsetzung und Zielerreichung

Das übergeordnete Ziel des Obsan für die Jahre 2021–2025 ist es, als neutrale Stelle evidenzbasierte Fakten zu Gesundheit und Gesundheitswesen zuhanden von Bund und Kantonen zur Verfügung zu stellen. Das Obsan strukturiert seine Aufgaben dafür in sieben Schwerpunkte mit entsprechenden Zielen. Darstellung DA 3 im Anhang zeigt den Stand der Zielerreichung gemäss Eigenbeurteilung des Obsan auf. Insgesamt schätzt die Geschäftsleitung des Obsan die Zielerreichung als gut bis sehr gut ein. Als wichtige Erfolgsfaktoren sieht sie:

- die hohen Fach-, Methoden- und Kommunikationskompetenzen und das Engagement der Mitarbeitenden,
- die Matrixorganisation für ein flexibles und bedarfsorientiertes Projektmanagement,
- das konsequent umgesetzte Wissensmanagement,
- die standardisierten Prozesse in der Datenaufbereitung und den Analysen
- das breite Netzwerk,
- die etablierte Zusammenarbeit mit Partnern,
- die Investitionen in die Kundenbetreuung und die Anpassung der Produkte auf die Kundenbedürfnisse.

Als Herausforderung wird erstens die Ressourceneinteilung und -planung genannt, vor allem mit Blick auf die Erbringung von Grundleistungen. Das Obsan erhalte viele kurzfristige Mandate, die Flexibilität verlangen. Um trotz zahlreicher externer Mandate auch die Grundleistungen (z.B. den Nationalen Gesundheitsbericht) erbringen zu können, sei eine gute interne Abstimmung notwendig. Die Erstellung von Grundlagen sei bei Ressourcenknappheit gefährdet. Eine zweite Herausforderung sei, dass das Obsan einerseits seine Aktivitäten an den Bedürfnissen der Kantone und der Politik orientieren, andererseits aber auch in einer unabhängigen Rolle Themen erarbeiten und auf Entwicklungen im Gesundheitswesen hinweisen soll. Als dritte Herausforderung wird genannt, dass die Monitorings in der Fachwelt noch bekannter gemacht werden könnten.

¹² Iafob – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (2023): Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan.

I Jahresziele

Die Geschäftsleitung des Obsan legt Jahresziele entlang der Schwerpunkte fest. Die Formulierung und Evaluation der Ziele erfolgt in Abstimmung mit dem Steuerungsausschuss. Diese Zusammenarbeit ist nach Ansicht der Geschäftsleitung des Obsan sinnvoll, da unterschiedliche Bedürfnisse aufeinander abgestimmt werden können. Gleichzeitig weist die Geschäftsleitung darauf hin, dass die Zahl an Projekten, die zu den Themenschwerpunkten erarbeitet werden, im Verhältnis zu den Aufträgen eher gering ist und in den letzten Jahren stetig abgenommen hat. Dies bedeute, dass der Gestaltungsspielraum eher klein sei. Die Schwerpunkte seien aber wichtig für die strategische Entwicklung von Themen sowie den entsprechenden Kompetenzen und Netzwerken der dafür zuständigen Mitarbeitenden.

Die Evaluation der Jahresziele 2021 und 2022 zeigt, dass diese grösstenteils erreicht wurden: Im Jahr 2021 wurden 31 Ziele vollkommen, sechs Ziele teilweise, und kein Ziel nicht erreicht. 2022 wurden 25 Ziele vollkommen, fünf Ziele teilweise, und kein Ziel nicht erreicht. Die nur teilweise erreichten Ziele wurden hauptsächlich aufgrund von Ressourcenengpässen oder Verzögerungen bei der Datenbereitstellung durch Dritte nicht vollkommen erreicht. Weitere Gründe waren Verschiebungen durch die Covid-19-Pandemie (im Falle des Jubiläumsanlasses) oder aufwändige interne Prozesse (bei der Beschaffung eines ERP¹³-Tools).

Die Beschaffung des ERP-Tools sieht die Geschäftsleitung des Obsan als wichtiges Ziel: Das Tool sei notwendig, um die Projekte und Ressourcen planen zu können und die Kosten- und Leistungsrechnung zu verbessern. Auch interviewte Mitglieder des Steuerungsausschusses teilen diese Ansicht. Dass das Tool noch nicht eingeführt werden konnte, liegt laut der Geschäftsleitung des Obsan und laut BFS daran, dass das Obsan beim Beschaffungsprozess den Vorgaben und Limitationen der Bundesverwaltung untersteht. Ab Januar 2024 soll das Tool aber zur Verfügung stehen.

I Umgesetzte Aktivitäten

Das Obsan setzte 2021 und 2022 Arbeiten in allen beschriebenen Aktivitäten des Leistungsauftrags um:

Aufbereitung, Analyse und Interpretation vorhandener Daten und Informationen

Im Jahr 2022 publizierte das Obsan laut der schriftlichen Zusammenstellung sieben Berichte und vier Bulletins (2021: acht Berichte und fünf Bulletins). Die 2022 am häufigsten heruntergeladenen Berichte sind «Bedarf an Alters- und Langzeitpflege» (publiziert 2022) mit rund 2'700 Downloads sowie «Psychische Gesundheit in der Schweiz» (publiziert 2022) und «Gesundheitspersonal in der Schweiz» (publiziert 2021) mit je rund 2'100 Downloads.

Der Nationale Gesundheitsbericht aus dem Jahr 2020 wurde im Jahr 2022 über 40'000 Mal aufgerufen, was einer Zunahme von 7'000 Aufrufen gegenüber 2021 entspricht. Hinzu kommen die Indikatorensysteme des Obsan und des MonAM sowie 2023 der Versorgungsalas. Bei den Obsan-Indikatoren wurde im Jahr 2022 der Indikator zum Suizid mit rund 12'000 Abrufen am häufigsten angesehen, gefolgt vom Indikator zur fürsorgerrischen Unterbringung mit 2'200 Abrufen und zum Herzinfarkt mit 2'070 Abrufen. Zum Versorgungsalas liegen noch keine Webstatistiken vor, da er erst dieses Jahr publiziert wurde.

¹³ Enterprise Resource Planning.

Neben diesen öffentlich zugänglichen Publikationen wurden zahlreiche nicht publizierte Berichte für Kantone und Bund erstellt.

Verknüpfung von Gesundheitsdaten, übergreifende Analysen und Vorschläge für Verbesserungen und Neuerungen der Datenerhebungen und -register

Im Bereich der Datenverknüpfungen mit dem Ziel der übergreifenden Analysen nennt die Geschäftsleitung des Obsan in der schriftlichen Zusammenstellung drei Arten von Verknüpfungen beziehungsweise Analysen:

- *Sektorübergreifende Analysen:* In einem Projekt zur Planung der Langzeitpflege werden spitalstationäre Daten mit spitalambulanten Daten ergänzt und Daten der Pflegeheime mit solchen der Spitex verknüpft.
- *Längsschnittanalysen (Patientenpfade):* Das Obsan analysiert Todesursachen in Kombination mit Pflegeheim- und Spitalaufenthalten in einem Projekt zum Lebensende.
- *Verknüpfung von fachfremden Datensätzen:* Beispielsweise werden in einem Projekt zu sozialen Ungleichheiten in der Gesundheitsversorgung Spitaldaten mit der Strukturerhebung verknüpft, um Datensätze mit zusätzlichen Informationen der Patientinnen und Patienten anzureichern.

Diese Verknüpfungen sind laut der Geschäftsleitung des Obsan ein fixer Bestandteil der Datennutzung im Obsan und würden in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen. Das Obsan habe sich diesbezüglich in verschiedenen Projekten engagiert, so zum Beispiel im NFP 74, im NADB-Projekt SpiGes (Stationäre Spitalaufenthalte: Mehrfachnutzung der Daten)¹⁴ oder in einem Demenzprojekt des BAG.

Benutzerfreundliche Redaktion und Publikation wissenschaftlich zuverlässiger und relevanter Gesundheitsinformationen und Analyseergebnisse

Das Obsan verfügt laut Zusammenstellung der Geschäftsleitung über verschiedene Publikationsgefässe, die je nach Inhalt und Zielpublikum unterschiedlich genutzt werden. Dazu gehören kurze Bulletins, Arbeits- und Methodenberichte sowie umfassende wissenschaftliche Berichte. Das Obsan lege grossen Wert darauf, Gesundheitsinformationen und -ergebnisse zielgruppengerecht und attraktiv zu publizieren. Dabei betont die Geschäftsleitung des Obsan die Kompetenz, den Daten einen Sinn zu geben und interessante Ergebnisse zu identifizieren. Die Geschäftsleitung des Obsan beobachtet zwei wichtige Tendenzen in den letzten Jahren: Erstens würden vermehrt Infografiken erstellt, um Inhalte einfach oder auch im Kontext und Überblick darzustellen. Zweitens würden vermehrt Berichte verfasst, die auch von Dritten verfasste politische Strategien und Empfehlungen enthalten. Diese Kombination von unabhängigen Analysen des Obsan mit Empfehlungen und Massnahmen eines Kantons oder einer Begleitgruppe in klarer Abgrenzung zueinander (z.B. farblich getrennt und entsprechend beschriftet) sei eine ansprechende neuere Publikationsform. Darüber hinaus würden digitale Produkte an Bedeutung gewinnen. Dies beispielsweise in Form von Indikatoren-Monitorings oder verschiedenen Cockpits, die Informationen visuell und kompakt aufarbeiten. Verschiedene neue Produkte sind gemäss der Geschäftsleitung des Obsan in Planung oder bereits in Umsetzung. Als Beispiel wurden die kantonalen Gesundheitsreports genannt, bei denen neu webbasiert die Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung für die einzelnen Kantone vor allem grafisch aufbereitet werden.

¹⁴ Siehe Website BFS: Stationäre Spitalaufenthalte: Mehrfachnutzung der Daten (Projekt SpiGes), <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitswesen/projekt-spi-ges.html>, Zugriff am 21.09.2023.

Bereitstellung der Resultate in verschiedenen Formen

Das Obsan stellt Resultate in verschiedenen Formen so zur Verfügung, dass damit gesundheitspolitische Planungen und Entscheidungen unterstützt, Massnahmen, Gesundheitsdienste und Versorgungsstrukturen evaluiert, systemimmanente Probleme erkannt und Gesundheitsprobleme der Bevölkerung aufgezeigt werden können. In dieser Hinsicht nennt die Geschäftsleitung des Obsan in der Zusammenstellung folgende Arbeiten (Liste nicht abschliessend):

- Grundlagen für die Spitalplanung inkl. Versorgungsberichte in den Bereichen der Akutsomatik, Psychiatrie und der Rehabilitation für die Kantone
- Bedarfsanalysen im Rahmen der hochspezialisierten Medizin (GDK)
- Grundlagen für die Planung in der Langzeitpflege (Pflegeheime, Spitex und weitere Pflegestrukturen)
- Grundlagen für den Pflegepersonalbedarf (Umsetzung Pflegeinitiative)
- Grundlagen für die kantonale Zulassung von ambulanten Leistungserbringern
- MonAM-Indikatorensystem (nationale Strategien NCD und Sucht)
- Cockpit AVOS (Überprüfung der Massnahmen zu «Ambulant vor stationär»)
- Versorgungsatlas (z.B. im Kontext der «Angemessenheit»)

Diese Grundlagen können laut der Geschäftsleitung des Obsan den Kantonen und dem BAG zur Planung und Steuerung dienen, aber auch, um neue Massnahmen zu ergreifen wie zum Beispiel eine Anpassung der Verordnung zu den Höchstzahlen. Aus Sicht des Obsan werden die Berichte und Ergebnisse des Obsan nicht nur bei den Auftraggebern positiv wahrgenommen, sondern auch bei den Stakeholdern (z.B. FMH, Spitex, H+, santésuisse) gewürdigt.

Kommunikation und Vernetzung

Der Leistungsauftrag sieht vor, dass das Obsan verschiedene Massnahmen im Bereich der Kommunikation und Vernetzung umsetzt: den Einsatz eigener Medien (Website, Printmedien, Newsmail), die Durchführung von Symposien, Workshops und Vorträgen, die Durchführung von Mandaten in Zusammenarbeit mit diversen Stellen, die Pflege und den Ausbau des Experten-, Interessenten- und Benutzer-Netzwerks des Obsan sowie die Bildung themenspezifischer Expertengruppen. Die Geschäftsleitung des Obsan beurteilt in der Zusammenstellung seine Zielerreichung für diese Massnahmen als gut.

- *Einsatz eigener Medien:* Neben der Website des Obsan weist das Obsan über eine Newsmail mit rund 8'700 Abonnenten¹⁵ auf neue Publikationen hin. Bulletins und ausgewählte Publikationen können als Printmedien bestellt werden. Die Digitalisierung einiger Produkte (z.B. Cockpits, Monitoringsysteme) ist in Erarbeitung. Auf den Einsatz sozialer Medien wird verzichtet, da das Zielpublikum aus Sicht des Obsan über andere Mittel besser erreicht wird und die Pflege der sozialen Medien mit Ressourcen verbunden ist, die aktuell nicht zur Verfügung stehen.
- *Durchführung von Symposien, Workshops und Vorträgen:* Das Obsan feierte im Jahr 2022 sein 20-Jahr-Jubiläum. Jedes Jahr findet zudem der Obsan-Workshop für Kunden statt. Daran nehmen rund 50 Kunden und 20 Mitarbeitende des Obsan teil. Die Anzahl Teilnehmende wird laut der Geschäftsleitung des Obsan bewusst begrenzt gehalten, da der Austausch mit den Kunden im Zentrum stehe. Die Rückmeldungen zum Workshop fallen gemäss Geschäftsleitung des Obsan insgesamt sehr positiv aus. Der Workshop habe eine hohe Relevanz für die Kundenbindung, gleichzeitig stelle er aber auch einen hohen organisatorischen und personellen Aufwand für das Obsan dar. Betreffend Vorträge schliesslich präsentiert das Obsan seine Projekte und Ergebnisse in

¹⁵ Davon 5'858 deutsch-, 2'565 französisch- und 309 italienischsprachige Abonnenten.

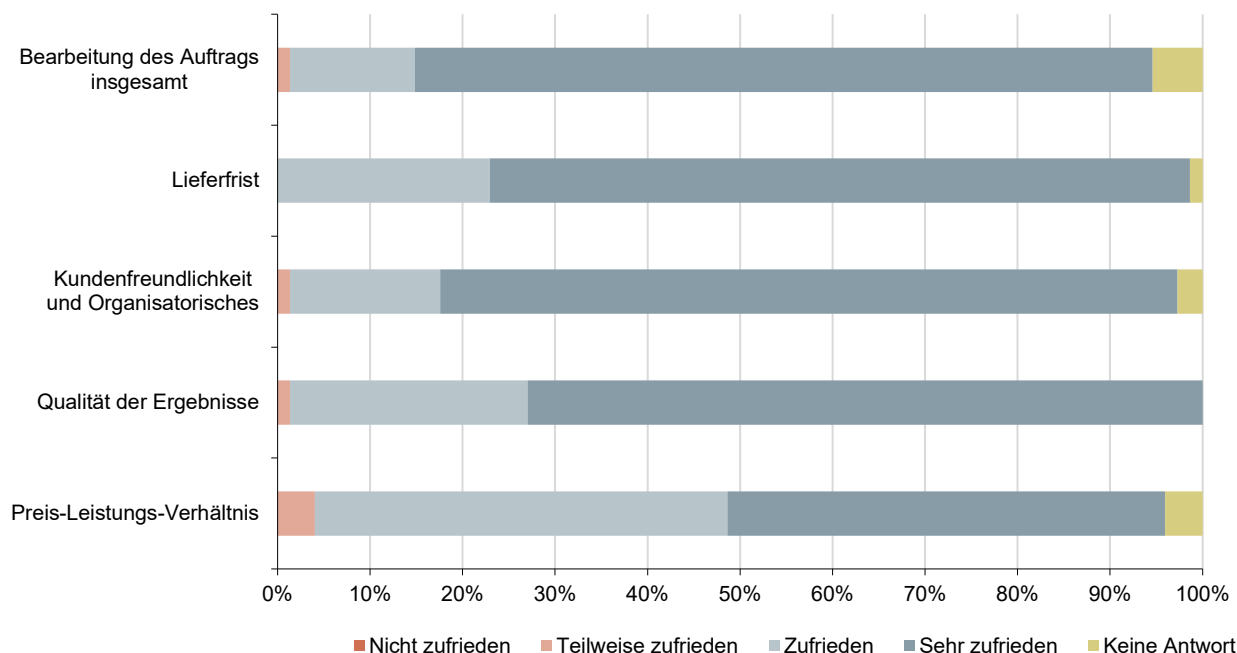
verschiedenen Settings den Auftraggebenden, Kantonen, BAG, wissenschaftlichen Partnern oder an Konferenzen. Vorträge sind aus Sicht der Geschäftsleitung des Obsan wichtig, um das Obsan zu repräsentieren, Netzwerke zu pflegen und mögliche neue Kollaborationen zu finden.

- *Mandate und Zusammenarbeit mit diversen Stellen:* Das Obsan verzeichnet eine steigende Anzahl Mandate. Laut Geschäftsleitung sucht das Obsan die Zusammenarbeit mit diversen Institutionen, wenn dies den Projekten dient. Das Obsan ist auch in mehreren Steuergruppen vertreten (z.B. des NFP 74 «Smarter Health Care») sowie im Editorial Board des Journals «Research in Health Services and Regions». Eine Herausforderung ist gemäss Geschäftsleitung des Obsan das Netzwerk auf internationaler Ebene, da dies sehr aufwändig und zeitintensiv sei und daher oft zu kurz komme.
- *Pflege und Ausbau des Experten-, Interessenten- und Benutzer-Netzwerks des Obsan:* Laut Zusammenstellung pflegt das Obsan sein Netzwerk fortwährend und baut es auf Ebene neuer Projekte aus (z.B. im Rahmen des Nationalen Gesundheitsberichts 2025). Die bereits beschriebenen Nutzerzahlen der Obsan-Website deuten auf eine rege Nutzung hin.
- *Bildung themenspezifischer Expertengruppen:* Themenspezifische Expertengruppen werden gemäss Zusammenstellung der Geschäftsleitung des Obsan in einzelnen Projekten beigezogen. Früher habe es eine allgemein Begleitgruppe gegeben, die sich zweimal jährlich traf. Dies habe sich allerdings nicht bewährt. Zielführender seien die projektbezogenen Expertengruppen. Die Expertinnen und Experten würden sich sehr aktiv beteiligen.

4.3 Beurteilung des Obsan und seiner Leistungen aus Kundensicht

Das Obsan befragt seine Kunden nach Abschluss der Aufträge zu ihrer Zufriedenheit und ihren Erfahrungen mit dem Obsan und dessen Leistungen sowie zum Zweck der Mandate. Im Zeitraum von Januar 2021 bis Juni 2023 sind 74 Rückmeldungen eingegangen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Obsan hoch ist (siehe Darstellung D 4.6). Über 70 Prozent der Befragten zeigten sich sehr zufrieden mit der Bearbeitung des Auftrags insgesamt, der Lieferfrist, der Kundenfreundlichkeit und Organisation sowie der Qualität der Ergebnisse. Etwas niedriger fällt der Wert beim Preis-Leistungs-Verhältnis aus, dort sind noch knapp die Hälfte (47%) sehr zufrieden. Vereinzelt sind Kunden nur teilweise zufrieden: drei Personen mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis und je eine Person mit der Qualität der Ergebnisse, der Kundenfreundlichkeit und Organisation sowie der Bearbeitung des Auftrags insgesamt (alle im Jahr 2022). Kein befragter Kunde war gar nicht zufrieden. Als Verbesserungsvorschläge wurden in einer offenen Frage vor allem einzelne Tools wie das Dashboard genannt oder Verbesserungen in der Darstellung beziehungsweise adressatengerechteren Aufbereitung der Ergebnisse gewünscht.

D 4.6: Zufriedenheit mit den Leistungen des Obsan



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Evaluation Kundenzufriedenheit (Zeitraum von Januar 2021 bis Juni 2023).

Fragen: «Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Bearbeitung Ihres Auftrags durch das Obsan?» und «Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Aspekten sind: Qualität der Ergebnisse (Gesamteindruck) / Lieferfrist / Preis-Leistungs-Verhältnis / Kundenfreundlichkeit und Organisation». N = 74.

In den Interviews mit den Kantonen und dem BAG, die im Rahmen der vorliegenden Evaluation durchgeführt wurden, bestätigt sich die hohe Zufriedenheit mit dem Obsan und seinen Leistungen. Folgende Gründe wurden genannt:

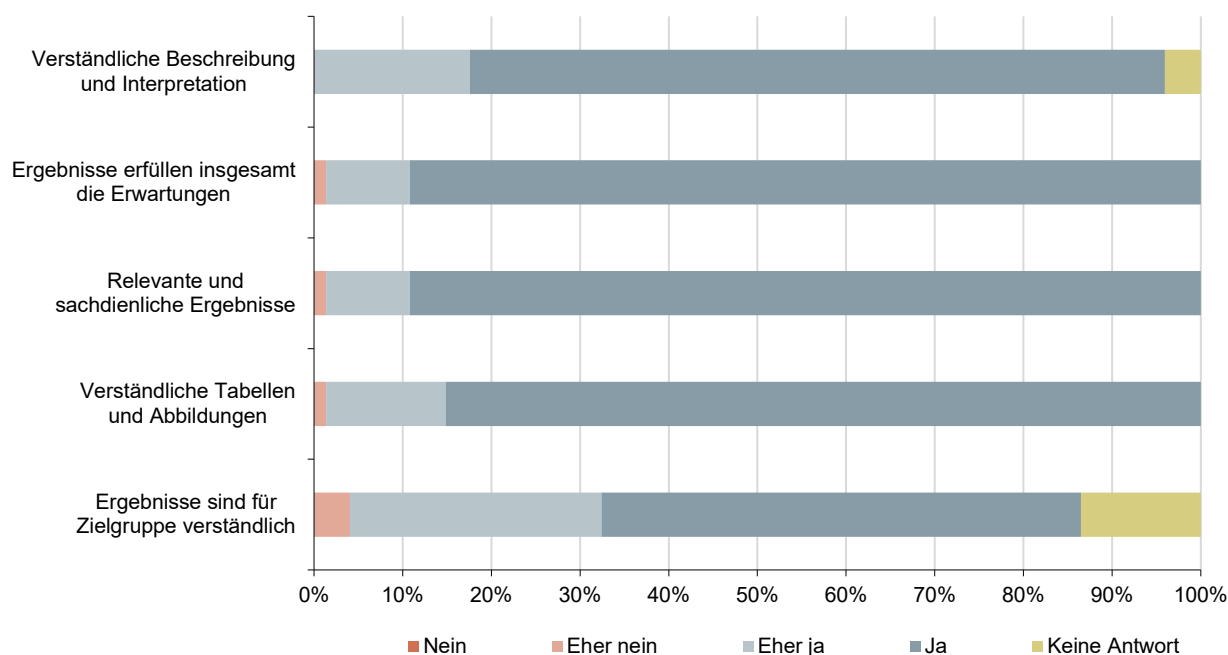
- *Hohe Fach- und Methodenkompetenz:* Die Interviewpartner/-innen betonen erstens die hohe Fach- und Methodenkompetenz der Obsan-Mitarbeitenden. Diese würden die Daten und die damit verbundenen Herausforderungen gut kennen und verstehen, was damit möglich ist und was nicht. Dadurch können sie laut den Interviewten die Kunden kompetent beraten. Das Obsan biete eine realistische Einschätzung zur Aussagekraft der Daten, gehe im Rahmen der Möglichkeiten aber auch flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden ein. Das Obsan bleibe auch technologisch «am Ball» und weise sich durch seine Innovation aus, zum Beispiel in Bezug auf Darstellungsformen wie interaktive Grafiken. So wurde beispielsweise der Versorgungsatlas von mehreren Interviewten positiv hervorgehoben als spannendes und innovatives Produkt. Gleichzeitig biete das Obsan aber auch Konstanz, sodass sich die Kantone darauf verlassen können, dass sie die benötigten Planungsgrundlagen erhalten.
- *Einbettung der Ergebnisse in ihren Kontext:* Als eine zweite Stärke des Obsan sehen die Interviewpartner/-innen, dass dieses nicht nur eine Aufbereitung, sondern auch eine Synthese und Einbettung der Daten in ihren politischen Kontext leisten kann. Gerade von Seiten der Kantone wird geschätzt, dass die Obsan-Mitarbeitenden die spezifischen Rahmenbedingungen gut kennen. Jeder Kanton habe seine eigenen Partikularitäten, die bei der Interpretation berücksichtigt werden müssten, und beim Obsan sei diese Expertise vorhanden.
- *Starke Vernetzung:* Drittens sehen die Interviewpartner/-innen die gute Vernetzung des Obsan als wichtigen Faktor. So würden bei Bedarf geeignete Experten/-innen zu

Projekten beigezogen, wenn die spezifische Expertise beim Obsan selbst nicht vorhanden ist. Auch in Bezug auf die Datenbeschaffung wüssten die Obsan-Mitarbeitenden dank ihrer guten Vernetzung, wie sie Daten erhalten können, die dem Obsan noch nicht vorliegen.

- *Gute Zusammenarbeit:* Viertens empfinden die Interviewpartner/-innen die Zusammenarbeit mit dem Obsan als angenehm und konstruktiv. Die Obsan-Mitarbeitenden würden den Kunden zuhören und auf ihre Bedürfnisse eingehen. Allfällige Herausforderungen oder Probleme würden rechtzeitig und offen angesprochen. Dadurch dass das Obsan eine tiefe Personalfluktuatation hat, kenne man sich auch seit Jahren, was zur guten Zusammenarbeit beitrage.

Die Qualität und Verständlichkeit der Ergebnisse wurden auch in der vom Obsan durchgeführten Kundenbefragung gut bewertet (siehe Darstellung D 4.7). Mehr als drei Viertel der befragten Kunden vertraten die Ansicht, dass die Beschreibung und die Interpretation verständlich sind, die Ergebnisse insgesamt die Erwartungen erfüllen, die Ergebnisse relevant und sachdienlich und Tabellen und Darstellungen verständlich sind. Das grösste Verbesserungspotenzial zeigt sich in der Kundenbefragung bei der zielgruppengerechten Kommunikation: Der Anteil Befragter, die nur «eher ja» wählten, ist bei dieser Frage mit 28 Prozent deutlich höher als bei den anderen Merkmalen. Drei Personen gaben an, dass die Ergebnisse eher nicht verständlich seien.

D 4.7: Qualität und Verständlichkeit der Ergebnisse



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Evaluation Kundenzufriedenheit (Zeitraum von Januar 2021 bis Juni 2023).

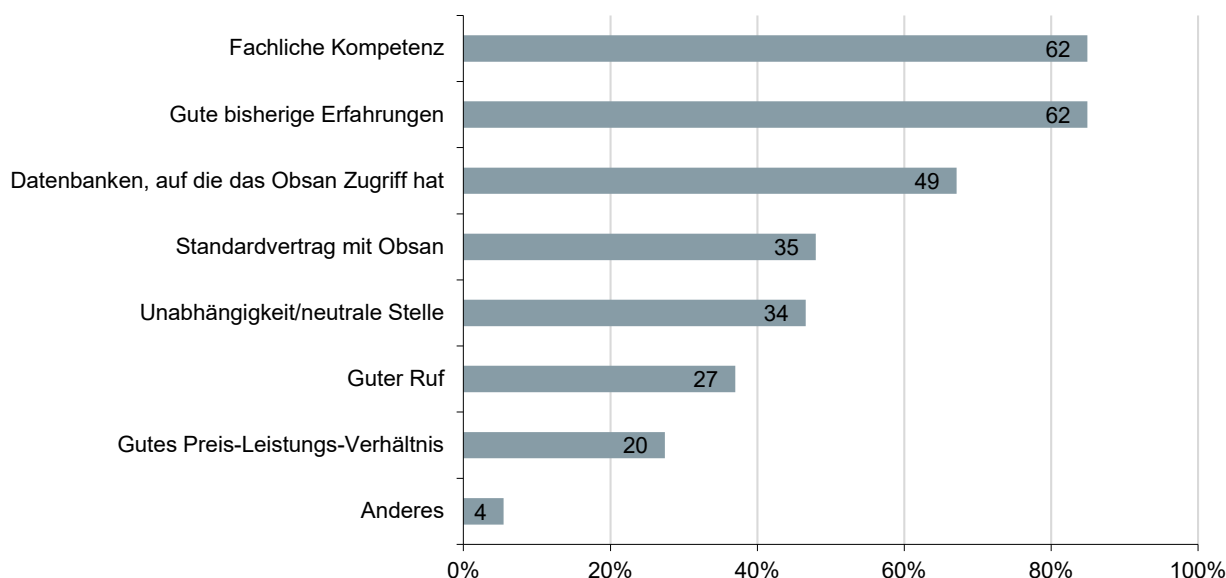
Fragen: «Sind Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse verständlich?»; «Haben die Ergebnisse insgesamt Ihre Erwartungen erfüllt?»; «Sind die Ergebnisse relevant und sachdienlich?»; «Sind die Tabellen und Abbildungen verständlich?»; «Sind die Ergebnisse für die Zielgruppe(n) verständlich?». N = 74.

Die Interviews im Rahmen der Evaluation bestätigen dieses Optimierungspotenzial: Vor allem von Seiten der Kantone wurde darauf hingewiesen, dass das Obsan die visuelle Kommunikation noch verbessern könnte. Man müsse überlegen, wer der Nutzer oder die Nutzerin des Produkts ist, und dieses entsprechend gestalten. Dies sei vor allem wichtig,

wenn es um Grundlagen für politische Entscheide geht, damit beispielsweise auch Politiker/-innen oder Personen aus der Bevölkerung ohne statistische Ausbildung diese nachvollziehen können. Spezifisch betreffend die Cockpits wurde in den Interviews mit den Kantonen zudem darauf hingewiesen, dass diese im Excel-Format wenig zweckdienlich seien, da die Cockpits so zu oberflächlich seien und es zu wenige Einstellungsmöglichkeiten gebe. Gewünscht wurden stattdessen webbasierte Tools.

In der Kundenbefragung des Obsan wurde auch nach den wichtigsten Gründen für die Wahl des Obsan gefragt. Mehrheitlich wurde in diesem Zusammenhang auf dessen fachliche Kompetenz und bisherige gute Erfahrungen (je 85% der Befragten) sowie den Datenzugang (67%) hingewiesen (siehe Darstellung D 4.8). Weniger als die Hälfte der Befragten nannten das Vorliegen eines Standardvertrags, die Unabhängigkeit/Neutralität, den guten Ruf des Obsan, oder das Preis-Leistungs-Verhältnis als Grund.

D 4.8: Gründe für Wahl des Obsan



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Evaluation Kundenzufriedenheit (Zeitraum von Januar 2021 bis Juni 2023).

Frage: «Warum haben Sie das Obsan ausgewählt?» (Mehrfachnennung möglich.) N = 73.

Die Interviews der Evaluatoren/-innen mit dem BAG und den Kantonen spiegeln dieses Bild: Als wichtige Gründe für die Vergabe von Aufträgen an das Obsan wurden erstens dessen Fachkompetenz und Kenntnis der spezifischen Gegebenheiten der Kantone genannt. Zweitens ist der privilegierte Datenzugang ein ausschlaggebender Grund für die Wahl des Obsan. Ein dritter Faktor ist die Unabhängigkeit und Neutralität des Obsan. So sei es gerade bei Grundlagen für politische Entscheide wichtig, dass die Analysen von einer unabhängigen, neutralen und seriösen Institution kommen. Im Gesundheitswesen gebe es viele Interessenkonflikte. Das Obsan bewege sich in diesem konfliktreichen Feld sehr professionell und zurückhaltend und könne dadurch auch eine gewisse Vermittlerrolle einnehmen. Eine interviewte Person drückte es so aus, dass das Obsan zwar im Leistungsspektrum beschränkt, aber für bestimmte Fragestellungen optimal sei – also dort, wo die Fachkompetenz, der Datenzugang und die Unabhängigkeit des Obsan gefragt sind. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan kommt zum Schluss, dass die langjährige fachliche Expertise, die hochstehende wissenschaftliche

Methodik und die Unabhängigkeit wichtige Alleinstellungsmerkmale des Obsan sind und daran festgehalten werden soll.

Ein Verbesserungspotenzial, das in den Interviews von fast allen Kantonsvertretern angesprochen wurde, ist die Sichtbarkeit des Obsan. Das Obsan leiste sehr viel und in einer sehr guten Qualität, aber würde dies zu wenig bewerben. Es gibt nach Ansicht der Interviewten daher Potenzial für eine stärkere Bekanntmachung und Sensibilisierung. Dabei zeigt sich ein Bedarf an niederschwelligen Gefässen wie beispielsweise einem kurzen virtuellen Austausch in Form eines Jahresgesprächs oder zur Information über neue interessante Produkte oder Publikationen. Es sei wichtig, dies kurz und einfach zugänglich zu halten, da es gerade auch für kleinere Kantone eine Herausforderung sein könne, mit dem Obsan in Austausch zu kommen. So sei beispielsweise der Workshop des Obsan zwar spannend und bereichernd, aber auch ein verhältnismässig grosser Ressourcenaufwand für die Kantone und für diese laut einigen Interviewten zu wenig konkret auf ihre spezifischen Bedürfnisse ausgerichtet. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan kommt zum Schluss, dass die Sichtbarkeit und der Bekanntheitsgrad des Obsan ausserhalb des eigenen Fachs respektive der entsprechenden politischen Kreise eher gering ist. Die Zielgruppe des Obsan wird daher als zu klärende strategische Frage festgehalten. Der Analysebericht empfiehlt die Erarbeitung eines Marketing- beziehungsweise Sichtbarkeitskonzepts, in dem geklärt wird, welche Zielgruppen auf welchen Kanälen zu welchen Themen erreicht werden sollen und wie dies umgesetzt werden soll.

4.4 Zufriedenheit mit der Definition des Grundauftrags

Für die meisten der interviewten Personen seitens des Bundes und der Kantone ist der Grundauftrag des Obsan zufriedenstellend definiert. Es wurde allerdings von Seiten des Steuerungsausschusses sowie des BAG darauf hingewiesen, dass nicht allen Sektionen oder Personen beim BAG klar ist, welche Leistungen unter die Grundleistungen fallen und welche unter die individualisierten Leistungen. Die Differenzierung sei seit der letzten Evaluation aus dem Jahr 2019 klarer geworden, könne aber noch weiter verbessert werden. Dies ist nach Ansicht eines Steuergruppenmitglieds auch eine Frage der Kommunikation – den Mitarbeitenden des Obsan selbst sei klar, welche Leistungen in welche Kategorie fallen, dies müsse aber auch entsprechend kommuniziert werden, damit alle das gleiche Verständnis haben. Dies hängt laut Interviewten seitens des BAG und seitens des Steuerungsausschusses auch damit zusammen, dass es für die Vertretung des BAG im Steuerungsausschuss schwierig sei, das *ganze* BAG zu repräsentieren. Da es sich um die Leitung einer Abteilung handle, hätten dadurch nicht alle Sektionen im BAG gleichermaßen Einblick in Entscheide des Steuerungsausschusses, und es sei so auch nicht das gesamte BAG mit einer Stimme im Steuerungsausschuss vertreten. Dies führe auch dazu, dass unterschiedliche Sektionen des BAG direkt mit dem Obsan aushandeln, was Teil des Grundauftrags ist, und kaum eine Abwägung der Bedürfnisse aller Abteilungen beziehungsweise Sektionen stattfinde.

Die Interviews zeigen, dass der Klärungsbedarf betreffend Grundleistungen und individualisierte Leistungen insbesondere sich wiederholende Aufträge oder laufende Auswertungen wie die Monitorings betrifft. So gebe es beispielsweise zwar den Schwerpunkt «Indikatoren-Monitoring» im Leistungsauftrag, das MonAM sei aber vollumfänglich durch das BAG zusatzfinanziert. Da es sich um das Monitoring zweier vom Bundesrat verabschiedeter nationaler Strategien handle, könne man überlegen, ob das MonAM nicht Teil des Grundauftrages sein sollte. Dies würde dem Obsan auch mehr Planungssicherheit geben. Auch die Geschäftsleitung des Obsan erachtet es als wünschenswert, dass bei grösseren und wiederkehrenden Leistungen im Auftrag des BAG ein Rahmenvertrag im Zyklus des Leistungsauftrags abgeschlossen wird.

5. Erkenntnisse aus dem Ausland

In diesem Kapitel werden Referenzinstitutionen im Ausland porträtiert, als wichtig erachtete Unterschiede und Gemeinsamkeiten beschrieben, Risiken und Chancen aufgezeigt und Erkenntnisse mit Blick auf das Obsan diskutiert.

5.1 Kurzporträts

Im Folgenden werden die drei ausgewählten Referenzinstitutionen kurz porträtiert, speziell ihre Geschichte, ihr Aufbau, ihre Ziele und Aufgaben. Die Institutionen ergänzen sich bezüglich ihrer regionalen, nationalen und supranationalen Perspektiven.

| Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé

Die *Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé* (Fnors)^{16, 17} wurde 1988 geschaffen und hat ihren Sitz in Paris, Frankreich. Die Fnors beschäftigt als Dachverband drei Mitarbeitende. Bei den unter der Fnors vereinten Mitgliedern, 16 regionalen Gesundheitsobservatorien, arbeiten rund 200 Personen. Die Fnors und die meisten regionalen Gesundheitsobservatorien verfügen über mehrjährige Finanzierungsvereinbarungen mit dem Gesundheitsministerium. Die Fnors verfolgt das Ziel, die Arbeit im Netzwerk der Observatorien zu fördern, indem sie den Zugang zu Daten fördert, Werkzeuge und Methoden anbietet, Kompetenzen zusammenlegt und Schulungen für die Fachleute der Observatorien organisiert.

Zentrale Produkte der Fnors sind:

- *Indikatoren-Datenbank «SCORE-Santé»*: Veröffentlichung von 2'700 Gesundheitsindikatoren aus allen Regionen, die zeitlich und räumlich vergleichbar sind, validiert und laufend aktualisiert werden.
- *Studien*: Durchführung von Studien, die sich mit unterschiedlichen Dimensionen der Gesundheit und ihren Determinanten befassen, in einem Dutzend Arbeitsgruppen mit Vertretern der regionalen Gesundheitsobservatorien.

| Observatoire national de la santé

Das *Observatoire national de la santé* (ObSanté)^{18, 19} wird seit 2022 aufgebaut. Sein Sitz befindet sich in Luxemburg, Luxemburg. Das ObSanté soll bei Erreichen seiner maximalen Grösse Angestellte im Umfang von 15 Vollzeitäquivalenten beschäftigen. Das ObSanté ist eine eigenständige Institution, die über den Haushalt des Gesundheitsministeriums finanziert wird. Ziel des ObSanté ist es, die Leistung des Gesundheitssystems in

¹⁶ Website Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé. <https://www.fnors.org/>, Zugriff am 21.09.2023.

¹⁷ Giraud, J.; Ledésert, B. (2022): Un appui à la décision : les ORS à l'interface entre le champ de la recherche et celui de l'action publique. *Santé Publique*, 3, 329–332. <https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2022-3-page-329.htm>.

¹⁸ Website Observatoire national de la santé. <https://sante.public.lu/fr/espace-obsante.html>, Zugriff am 21.09.2023.

¹⁹ Lorcy, A. C.; Goetzinger, C.; Berthet, F. (2023): L'ObSanté, un utilisateur secondaire des données pour des politiques de santé efficaces. ANIL Konferenz, Posterpräsentation, 9. Juni 2023. <https://sante.public.lu/dam-assets/observatoire/documents/publications/anil-poster-utilisateur-a-web-prod.pdf>.

der Erfüllung der Bedürfnisse der Bevölkerung zu bewerten und so die Entwicklung einer wirksamen Gesundheitspolitik in Luxemburg zu unterstützen.

Das ObSanté hat seine ersten Produkte veröffentlicht. Es sind Berichte zur Spitalversorgung. Ein Überblick der weiteren geplanten Produkte ist aber noch nicht möglich.

I European Observatory on Health Systems and Policies

Das *European Observatory on Health Systems and Policies* (European Observatory)^{20, 21} wurde 1998 geschaffen und hat seinen Sitz in Brüssel, Belgien, in den Büros der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Das European Observatory wird durch eine Partnerschaft mit einer Vielzahl europäischer Regierungen, unter anderem derjenigen der Schweiz, mit Universitäten sowie mit der WHO, Europäischen Kommission und Weltbank finanziert. Das European Observatory verfolgt das Ziel, Evidenz in die europäische Gesundheitspolitik einzubringen («Knowledge Brokering»), indem die Entscheidungsträger und ihre Berater mit dem notwendigen Wissen ausgestattet werden, um die bestmöglichen Lösungen zu entwerfen und zu implementieren.

Produkte des European Observatory sind unter anderen:²²

- *Health Systems in Transition Serie «HiTs»*: Analytische und bewertende Beschreibungen der Gesundheitssysteme in den Ländern.
- *Policy Briefs*: Prägnante Übersichtsarbeiten zu eng definierten Policy-Fragen in einem Format, das die Kernaussagen hervorhebt und die Stärke der sie untermauernden Evidenz aufzeigt.
- *Performance-Studien*: Unterstützung bei der Beurteilung, wie Indikatoren bei der Untersuchung der Leistung von Gesundheitssystemen eingesetzt werden können.

5.2 Unterschiede

Die Dokumentenanalyse und die Interviews zeigen, dass es nicht *das* Gesundheitsobservatorium gibt. Die Observatorien unterscheiden sich aufgrund folgender Faktoren:

- *Politisch-administrative Zugehörigkeit*: Einige Länder betreiben Gesundheitsobservatorien auf nationaler (wie Schottland, Luxemburg und die Schweiz), regionaler (wie Frankreich und Belgien) oder lokaler Ebene (wie Deutschland und Spanien). Andere Observatorien sind auf supranationaler Ebene angesiedelt (wie das European Observatory oder das African Health Observatory).
- *Zugehörigkeit zu anderen Organisationen*: Einige Gesundheitsobservatorien sind eigenständige Institutionen (wie in Luxemburg), andere sind innerhalb grösserer Organisationen verortet, wie zum Beispiel an Public-Health-Instituten (wie in den Niederlanden), nochmals andere sind der Statistikabteilung der Verwaltung (wie in der Schweiz) angegliedert.
- *Finanzierung*: Viele Gesundheitsobservatorien können finanzielle Mittel aus einer staatlichen Grundfinanzierung beziehen und darüber hinaus diverse weitere Drittmittel über Aufträge einwerben. Für andere Observatorien setzt die Gesetzgebung den

²⁰ Website European Observatory on Health Systems and Policies. <https://eurohealthobservatory.who.int/>, Zugriff am 21.09.2023.

²¹ Lessof, S.; Figueras, J. et al. (2018): 20 years of evidence into practice: reflections on the Observatory in 10 (key) lessons. Eurohealth, 24 (2), 4–11. <https://iris.who.int/handle/10665/332557>.

²² Ein Gesamtüberblick der Produkte des European Observatory findet sich hier: Lessof, S.; Figueras, J.; Palm, W. (2016): The European Observatory on Health Systems and Policies: knowledge brokering for health systems strengthening. Eurohealth, 22 (2), 55–59. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332715>.

Finanzierungsmöglichkeiten enge Grenzen, sodass beispielsweise nur Gelder aus der Grundfinanzierung des Gesundheitsministeriums und aus Fördermitteln der Europäischen Union verwendet werden können (in Luxemburg).

- *Breite des Auftrags:* Die Gesundheitsobservatorien unterscheiden sich aufgrund ihrer Aufträge und der damit einhergehenden Tätigkeitsbereiche und Produkte:
 - *Umfang der Daten:* Einige Gesundheitsobservatorien werten vor allem Daten zur Gesundheit der Bevölkerung (wie in Frankreich), andere zum Versorgungssystem (wie in Luxemburg) aus. Wieder andere Observatorien haben den Auftrag, sich mit der Performance und dem Monitoring von Gesundheitssystemen (wie das European Observatory) zu befassen. Der Umgang scheint vor allem davon abzuhängen, welche anderen Auswertungsinstitute komplementäre Aufgaben im entsprechenden politisch-administrativen Raum bereits wahrnehmen.
 - *Verwendung der Daten:* Viele Observatorien analysieren und interpretieren Daten und veröffentlichen Berichte. Einige Observatorien legen einen starken Fokus auf die Datensammlung und -standardisierung, um Indikatoren zu veröffentlichen (wie das African Health Observatory).
 - *Thematische Breite:* Viele Observatorien beschäftigen sich mit diversen Gesundheitsthemen. Einige Observatorien besitzen einen Themenschwerpunkt, beispielsweise das «Equal Opportunities Observatory» (in Spanien), das «Race and Health Observatory» und das «Mental Health Observatory» (beide in England) sowie das europäische «Climate and Health Observatory».

Aufgrund der grossen Unterschiedlichkeit fällt die Identifikation von Gesundheitsobservatorien schwer.²³ Der Begriff des *Gesundheitsobservatoriums* wird nicht in jedem Land verwendet, obwohl Tätigkeiten der entsprechenden Institution denjenigen eines Observatoriums entsprechen (zum Beispiel Tätigkeiten des Nivel in den Niederlanden). Der Begriff scheint aber generell als attraktiv zu gelten und darum häufig verwendet zu werden.

5.3 Gemeinsamkeiten

Trotz der Breite der Definitionen von Gesundheitsobservatorien gibt es Gemeinsamkeiten. Die Interviewpartner/-innen betonen Eigenschaften und Tätigkeiten, die sie für die eigene Institution, aber auch für Gesundheitsobservatorien im Allgemeinen als wichtig erachten.²⁴ Genauso gibt es eine Vorstellung davon, was ein Gesundheitsobservatorium *nicht* sein soll. Die Gemeinsamkeiten betreffen Aspekte des Auftrags, der Grundlagen, Produkte sowie der Finanzierung und Governance.

I Auftrag

Als Erstes kristallisiert sich ein sehr ähnliches Auftragsverständnis aller Observatorien heraus. Als wichtig erachtet wird, dass ein Gesundheitsobservatorium *in erster Linie ein Instrument zur Entscheidungshilfe* ist: Es soll Wissen über den Gesundheitszustand der Bevölkerung vermitteln und es soll sagen, «wie etwas» funktionieren könnte. Die Arbeit der Entscheidungsträger soll damit unterstützt werden, indem Entscheide basierend auf Daten gefällt werden können. Schlussendlich soll dadurch ermöglicht werden, gesundheitliche Ungleichheiten abzubauen.

²³ Ein systematischer Überblick zu vorhandenen Observatorien fand sich in der Literatur nicht und konnte im Rahmen des Mandats nicht erarbeitet werden.

²⁴ Die Interviews wurden individuell geführt. Die Ergebnisse entsprechen keinem Konsens, sondern einer Sammlung von Hinweisen aus verschiedenen Perspektiven.

I Grundlagen

Weiter baut die Leistungsfähigkeit der Observatorien auf ähnlichen Grundlagen auf. Als wichtig erachtet werden folgende Grundlagen:

- *Erarbeitung des Vertrauens der Entscheidungsträger:* Es gelte zuallererst, durch die Arbeit Vertrauen zu schaffen. Das Observatorium soll laut Interviewpartnern/-innen zeigen, dass seine Arbeit wichtig ist und dass die Arbeit stark angepasst an die komplexen, lokalen Gegebenheiten und Fragen ausgeführt wird. Es brauche einen Vertrauensvorschuss, um die Arbeit als Observatorium aufnehmen zu können, indem eine Möglichkeit geschaffen wird, dass das Observatorium zeigen kann, «was es kann». Wichtig sei zudem, nicht für Presse zu sorgen; es sei häufig notwendig, als Observatorium hinter verschlossenen Türen präsentieren und diskutieren zu müssen. Wenn sich die Regierung schlussendlich entgegen den Vorschlägen des Observatoriums entscheide, soll dies nicht öffentlich thematisiert werden. Die Regierung müsse Entscheide fällen können, ohne befürchten zu müssen, dass die Hintergründe der Entscheide öffentlich werden.
- *Transparenz und Unabhängigkeit:* Auch wenn es unterschiedliche Arten der Stewardship und Governance gibt, wichtig sind laut Interviewpartnern/-innen immer die Transparenz und Unabhängigkeit. Observatorien seien da, um zu beobachten, zu analysieren und zu beurteilen. Sie sollen unabhängig durchgeführte Arbeiten für die gesamte Bevölkerung veröffentlichen. Observatorien sollen nicht für etwas werben oder Lobbyarbeit für bestimmte Politiker/-innen oder deren Programm betreiben. Eine Möglichkeit, die Unabhängigkeit geltend zu machen, sei es, eine Breite an öffentlichen Finanzierungsquellen und Zielgruppen zu berücksichtigen. Auch die Unabhängigkeit von einzelnen Fachdisziplinen sei wichtig; die Belegschaft soll deshalb pluridisziplinär bezüglich Ausbildung und Beruf zusammengesetzt sein.
- *Starke Involvierung im Policy-Prozess:* Manche würden die Tätigkeiten eines Observatoriums falsch als «aus der Distanz observierend» interpretieren. Es geht laut Interviewpartnern/-innen vielmehr um Engagement und Involvierung in einer Art und Weise, die möglichst objektiv ist und gleichzeitig im Sinne von «Tailor evidence to policy» auf den Bedarf der Entscheidungsträger ausgerichtet ist. Es sei eine anspruchsvolle Balance zwischen Nähe und Unabhängigkeit, um eine Beeinflussung der Ergebnisse zu verhindern.
- *Adaptationsfähigkeit und Schnelligkeit:* Gemäss Interviewpartnern/-innen soll sich die Arbeit eines Observatoriums dynamisch an den Bedarf der Entscheidungsträger anpassen können, insbesondere wenn Informationen schnell zusammengetragen werden sollen. Die Einschätzungen, wie sehr sich ein Observatorium auf die Produktion derartiger «rapid responses» ausrichten und dafür Arbeitsressourcen reservieren soll, gehen in den Interviews aber auseinander. Die Vorschläge reichen bis zu 40 Prozent der Kapazitäten, die für schnelle Arbeiten zur Verfügung gehalten werden sollen.
- *Gründlichkeit:* Die wissenschaftliche Qualität sei wichtig. Die Arbeit eines Observatoriums soll laut Interviewpartnern/-innen auf validierten Methoden basieren. Es sollen in komplexen Themen fundierte Analysen und Empfehlungen veröffentlicht werden können, zum Beispiel in Form längerer Berichte. Die Produkte seien dabei nicht primär für Regierungen wichtig, sondern für die Administration als beständige Grundlagenarbeiten, um die wichtige, technische Hintergrundarbeit in den Ministerien zu unterstützen.
- *Arbeit im Netzwerk:* Laut Interviewpartnern/-innen soll ein Observatorium sein Netzwerk in zwei Richtungen nutzen. Einerseits soll Offenheit gezeigt werden, als Partner Projekte anderer Institutionen zu unterstützen. Andererseits soll das Observatorium externe Fachpersonen wie Wissenschaftler an Universitäten beiziehen können, um Analysen für das Observatorium durchzuführen. Das Observatorium soll auch an

Konferenzen und Workshops teilnehmen können, beispielsweise um Zusammenfassungen zu den dort diskutierten Themen für die Regierung zu erstellen.

Folgende Aspekte werden als *nicht* wünschenswert erachtet:

- *Ansiedelung an einer akademischen Hochschule oder bei einem Beratungsunternehmen:* Hochschulen, die akademische Forschung betreiben, sind gemäss Interviewpartnern/-innen nicht der richtige Ort für ein Observatorium. Die Arbeit der Hochschulforschung wird als zu langsam und zu detailliert beschrieben. Observatorien sollen sich nicht an Forschungslücken oder der Möglichkeit, wissenschaftlich zu publizieren, orientieren. Die Tätigkeiten eines Observatoriums sollen auch nicht durch Beratungsfirmen übernommen werden. Diese hätten oft weder die notwendige Erfahrung und das Wissen zu Policy und Evidenz noch das notwendige Netzwerk.
- *Ansiedelung in einem Gesundheitsministerium:* Gesundheitsminister und Gesundheitsverwaltung sollen laut Interviewpartnern/-innen durch das Observatorium unabhängig mit Informationen versorgt werden, was die Sinnhaftigkeit einer Ansiedelung am entsprechenden Ministerium in Frage stellt.
- *Beteiligung an Implementation:* Laut Interviewpartnern/-innen ist mit der Präsentation und Diskussion von Lösungsvorschlägen die Arbeit des Observatoriums abgeschlossen – es soll sich darüber hinaus nicht an der Implementation beteiligen.

I Produkte

Des Weiteren stellen Observatorien eine ähnliche Palette von Produkten bereit. Als wichtig erachtet werden folgende Produkte:

- *Ansprechende Webpräsenz:* Die Art und Weise, wie Daten den Nutzern zur Verfügung gestellt werden, sei zentral. Laut Interviewpartnern/-innen sollen die Nutzer der Website eines Observatoriums einfach nach Daten suchen können, mit Filtern beispielsweise nach Regionen, Risikopopulationen oder Risikofaktoren. Antworten auf Fragen sollen auf einem pädagogisch durchdachten Weg gefunden werden können, indem Erklärungen zu den Auswertungen angeboten werden. Ein gutes Beispiel einer Umsetzung sei die belgische Website «Healthy Belgium»²⁵.
- *Spannende, aber vor allem qualitativ hochwertige Produkte:* Es sollen Infografiken und Videos erstellt, Webinare gehalten sowie quantitative Vorhersagemodelle (z.B. zur Verfügbarkeit von Gesundheitspersonal in den kommenden Jahren) und ein kontinuierliches Monitoring mittels Indikatoren entwickelt werden. Laut Interviewpartnern/-innen soll aber vorsichtig beurteilt werden, welche Produkte als innovativ gelten. Es gebe viele – manchmal als «einfach» erachtete – Policy Briefs, die von schlechter Qualität sind. Es brauche ein technisches Können dafür. Auch Stakeholder-Dialoge seien anspruchsvoll, sie würden einer Methodologie folgen und eine Klarheit in Synthese und Rahmen benötigen. Oft liege in der Einfachheit das Erfolgsgeheimnis – eine Zusammenfassung der Evidenz, in einem starken konzeptionellen Rahmen, helfe das Denken der Verwaltung und der Minister/-innen zu strukturieren.

I Finanzierung und Governance

Gesundheitsobservatorien haben grosse Ähnlichkeiten, was ihre Finanzierung und Governance betrifft. Als wichtig erachtet werden folgende Aspekte:

- *Öffentliche Sockelfinanzierung:* Die Finanzierung der Observatorien funktioniert sehr unterschiedlich. Wenn rechtlich möglich, ist es nach Ansicht der Interviewpartner/-innen ideal, über eine Sockelfinanzierung der öffentlichen Hand von rund 70 Prozent

²⁵ Website Healthy Belgium. <https://www.healthybelgium.be/en/>, Zugriff am 21.09.2023.

zu verfügen. Wenn der Anteil deutlich grösser ist, bestehe das Risiko, an Innovationskraft einzubüssen. Wenn der Betrag deutlich geringer ist, bestehe das Risiko, an Planungssicherheit einzubüssen.

- *Diversifikation der restlichen Finanzierungsquellen:* Wenn rechtlich möglich, ist laut Interviewpartnern/-innen ein gesunder Mix aus verschiedenen Finanzierungsquellen und damit verbundenen Auswertungen ideal. Es sollen auch nichtstaatliche Finanzierungsquellen in Betracht gezogen werden, um die Möglichkeit zu haben, mit anderen Akteuren Verträge abzuschliessen. Dies ermögliche beispielsweise die Durchführung von Projekten mit einer Patientenvereinigung, die nicht in einer Basisvereinbarung enthalten ist.
- *Investition von mehr Mitteln in die Entwicklung der Inhalte als in die Verwaltungsarbeit:* Wichtig ist gemäss Interviewpartnern/-innen, dass ein Gesundheitsobservatorium nicht zu viel Verwaltungsarbeit leisten muss, um die eigentliche Arbeit des Observatoriums zu ermöglichen. Man soll stattdessen prioritär Mittel in die Entwicklung der Inhalte investieren, also das Bearbeiten von Themen zu Gesundheit und Gesundheitssystem, was viel Zeit in Anspruch nimmt.
- *Diverse Zusammensetzung der Aufsichts- und Vorstandsgremien:* Die Gremien sollen mit Personen besetzt werden, die unterschiedlich qualifiziert, offen und neugierig sind. Es soll nicht nur ein Ministerium berücksichtigt werden. Stattdessen sollen verschiedene Ministerien, Kunden, und die Akademie eingebunden werden, insbesondere Leute mit Verständnis für das Gesundheitssystem. Es sollen auch immer wieder neue Personen rekrutiert werden, um aufkommende Themen (wie beispielsweise Gesundheit und Umwelt, Gesundheit und Arbeit, Gesundheit und Städtearchitektur) in strategischen Entscheiden berücksichtigen zu können. Gleichzeitig sei eine gewisse Stabilität durch eine Anzahl fester Akteure im Verwaltungsrat und Vorstand wichtig.

5.4 Risiken und Chancen

Der Kontext der Gesundheitsobservatorien entwickelt sich. Die Interviewpartner/-innen sehen diverse Risiken und Chancen für Observatorien.

I Risiken für Gesundheitsobservatorien

- *Fehlendes Vertrauen und fehlende Unabhängigkeit:* Laut Interviewpartnern/-innen bestehen die grössten Risiken, wenn die beschriebenen Grundlagen des Vertrauens bei den Entscheidungsträgern und der Unabhängigkeit von Interessenverbindungen nicht genügend vorhanden sind.
- *Zu starke Rolle als nationale Informationszentren oder in akademischer Forschung:* Die Interviewpartner/-innen sehen Risiken, wenn sich ein Observatorium zu stark als nationales Informationszentrum oder als akademische Forschungsinstitution positioniert, da diese Rollen durch andere, etablierte Institutionen übernommen werden können.
- *Schlechte externe Kommunikation:* Ein Risiko besteht laut Interviewpartnern/-innen, wenn der Auftrag des Observatoriums und die Ergebnisse der Arbeiten nicht klar und für die Bevölkerung verständlich kommuniziert werden.
- *Begrenzter Datenzugang und Informationsgehalt von Daten:* Bei fehlender Repräsentativität oder wenn die Informationen zu Gesundheitsdeterminanten nicht verfügbar sind (z.B. Prävalenzzahlen zu Adipositas auf Ebene von Bezirken), sei der Tätigkeitsbereich des Observatoriums eingeschränkt. Auch der Aufwand zur Beschaffung der Daten könne zu gross werden, je nach Regelung und Einfachheit des Zugangs.
- *Geringe Berücksichtigung neuer Themen:* Wenn der thematische Fokus des Observatoriums zu sehr auf klassische Themenfelder wie die medizinische Behandlung ausgerichtet ist, besteht gemäss Interviewpartnern/-innen das Risiko, dass neue Themen wie Public Health und Gesundheitsförderung in der strategischen Weiterentwicklung zu wenig berücksichtigt werden.

- *Distanz zu europäischen Entwicklungen:* Es besteht laut Interviewpartnern/-innen ein Risiko, wenn sich ein Observatorium nicht an internationalen Indikatorensammlungen und generell der Arbeit in internationalen Netzwerken beteiligt.
- *Übersehen regionaler Unterschiede und Ziele:* Es ist gemäss Interviewpartnern/-innen wichtig, dass ein Observatorium wachsam ist, wenn es um die Unterscheidung regionaler und nationaler Ziele geht, insbesondere wenn nationale Auswertungen durchgeführt werden.

I Chancen für Gesundheitsobservatorien

- *Generell enorm grosse Chancen:* Laut Interviewpartnern/-innen ist der potenzielle Impact eines Observatoriums auf die Transformation des Gesundheitswesens riesig. Die Bedeutung von Gesundheitsdaten und spezifisch der Tätigkeiten von Observatorien sei durch die Covid-19-Pandemie zudem vermehrt ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt.
- *Attraktiver Output für Verwaltung und Entscheidungsträger:* Die Produkte von Observatorien sind laut Interviewpartnern/-innen für Verwaltung und Entscheidungsträger sehr wertvoll.
- *Einmalige Position durch Verständnis für politische Prozesse und Partnernetzwerk:* Observatorien können laut Interviewpartnern/-innen durch ihr Verständnis für politische Prozesse und ihr Partnernetzwerk eine einzigartige Rolle übernehmen. Observatorien seien dadurch gefragte Partner.
- *Bedarf nach «Knowledge Brokern»:* Da sich die politischen, analytischen und akademischen Prozesse wie Fremde verhalten, laut einer interviewten Person «dimly aware of each other», brauche es Observatorien, um die Evidenz in die Policy zu bringen.
- *Wachsende Breite des Verständnisses für den Begriff Gesundheit:* Nach Ansicht der Interviewpartner/-innen wird das wachsende Verständnis für Gesundheit und Faktoren, die unsere Gesundheit beeinflussen, für Arbeit an Observatorien sorgen. In den Interviews skizzierte, wachsende Themen sind Gesundheit am Arbeitsplatz, Gesundheit und Umwelt, Gesundheit und Kultur, Gesundheit und Sport sowie Gesundheit und Fortbewegung in der Stadt.
- *Künstliche Intelligenz (AI):* Observatorien werden laut Interviewpartnern/-innen von AI profitieren, da sie im Gegensatz zu reinen Informationszentren werterzeugende Feinarbeit in Beobachtung, Analyse und Beurteilung ausführen. Wenn sich Observatorien hingegen auf die Zusammenstellung von Daten konzentrieren würden, bestünde das Risiko, dass sich diese Arbeit durch AI bald erübrigt.

5.5 Erkenntnisse

Aus der Dokumentenanalyse und den Interviews mit den Leitungspersonen der Referenzinstitutionen ergeben sich Erkenntnisse für das Obsan. Das Obsan ist anderen Gesundheitsobservatorien ähnlich. Einige Hinweise auf Risiken und Chancen für Gesundheitsobservatorien können für das Obsan als Denkanstösse im Hinblick auf seine Weiterentwicklung dienen.

I Übereinstimmung mit anderen Gesundheitsobservatorien

Das Obsan teilt viele Eigenschaften und Tätigkeiten, die in anderen Ländern für Gesundheitsobservatorien als wichtig erachtet werden. Das Obsan entspricht in den untersuchten Bereichen – Auftrag, Grundlagen, Produkte sowie Finanzierung und Governance – den allermeisten dortigen Erwartungen.

I Risiken

Die Risiken, welche die Interviewpartner/-innen für Gesundheitsobservatorien als relevant erachten, betreffen sicherlich auch das Obsan. Im Kontext des fragmentierten

Gesundheitssystems der Schweiz ist insbesondere das Risiko des begrenzten Datenzugangs und Informationsgehalts von Daten für das Obsan wichtig.

I Chancen

Von den international als relevant erachteten Chancen für Gesundheitsobservatorien sind folgende drei von besonderer Bedeutung für das Obsan:

- In der Schweiz besteht wie im Ausland der Bedarf an «Knowledge Brokern». Das Obsan erfüllt diesen Anspruch zumindest teilweise bereits jetzt, indem es Grundlagen für faktenbasierte Diskussionen auf Basis von Daten schafft. Aus den Interviews mit Akteuren in der Schweiz wurde jedoch klar, dass ein weitergehendes Brokering nicht als Rolle des Obsan gesehen wird, insbesondere wenn es um die eigene Formulierung von Empfehlungen geht (vgl. Abschnitt 6.1).
- Die wachsende Breite des Verständnisses für den Begriff Gesundheit eröffnet möglicherweise relevante Tätigkeitsbereiche für das Obsan. Themenbereiche wie Umwelt und Gesundheit rücken in der Schweiz vermehrt ins Zentrum des öffentlichen Interesses und es stellt sich die Frage, wie das Obsan diese aufkommenden Aspekte berücksichtigen könnte.
- Auch die immer wichtigere AI ist für die Arbeit des Obsan eine potenzielle Chance. Wie in den Interviews erwähnt, ist auch für das Obsan die werterzeugende Feinarbeit in Beobachtung, Analyse und Beurteilung essenziell. Für Teile von Datensammlungen und -auswertungen ist hingegen AI ein Tool, das immer wichtiger wird, auch in der Schweiz.

6. Künftige Entwicklung

Dieses Kapitel widmet sich erstens der Frage, inwiefern die Leistungen des Obsan dem Bedarf entsprechen. Zweitens werden Entwicklungen der Kontextbedingungen und die Rolle des Obsan diesbezüglich beschrieben.

6.1 Bedarf und Erwartungen

Das Obsan hat gemäss Leistungsauftrag 2021–2025 das Ziel, als neutrale Stelle evidenzbasierte Fakten zu Gesundheit und Gesundheitswesen zuhanden von Bund und Kantonen zur Verfügung zu stellen. Dieser Auftrag entspricht den Erwartungen von Bund und Kantonen an das Obsan. Die Interviewten von Seiten des Bundes und der Kantone erwarten, dass das Obsan als neutrale, unabhängige und vertrauenswürdige Stelle qualitativ hochwertige Informationen über das Gesundheitssystem bereitstellt und sich dabei am Bedarf von Bund und Kantonen orientiert. Diese Funktion erfüllt das Obsan laut den Interviewten gut.

Die in Kapitel 4 beschriebene hohe und weiter steigende Nachfrage deutet darauf hin, dass die Leistungen des Obsan einem Bedarf seitens Kantone/GDK und Bund entsprechen. Dies bestätigt sich in den Interviews mit Kunden von Seiten des BAG und der Kantone. Die Interviewten sind der Ansicht, dass die Leistungen des Obsan ihrem Bedarf entsprechen. Sie betonen dabei, dass das Obsan flexibel auf die Anliegen der Kunden eingeht und es für sie wichtig ist, dass Leistungen auch modularartig bezogen und Produkte in Form und Inhalt angepasst werden könnten (z.B. Bulletin statt Bericht). Das Obsan verfolge auch proaktiv, welche Bedürfnisse sich entwickeln und was es entsprechend anbieten kann.

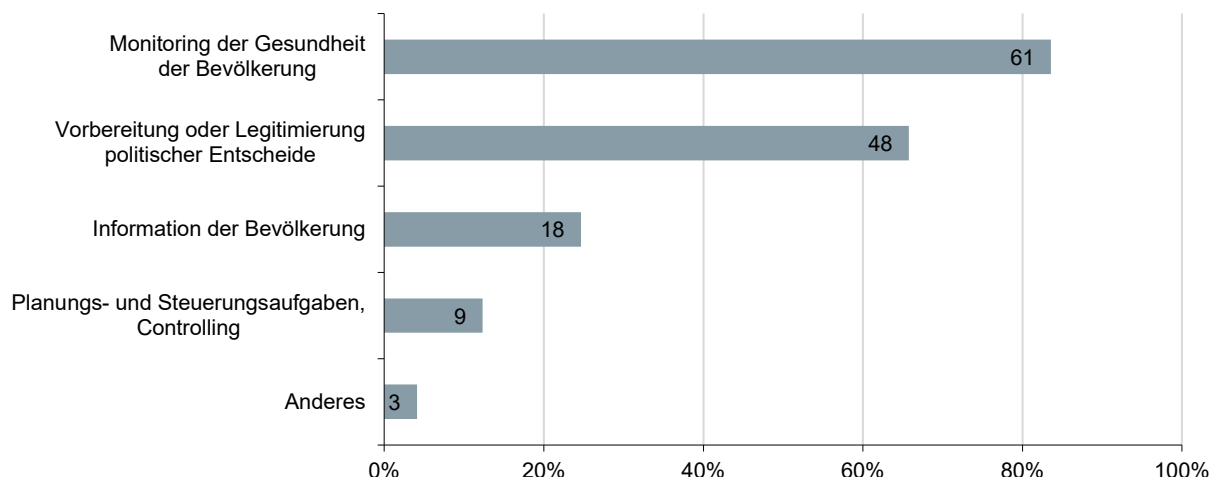
Für die *Kantone* ist gemäss Interviewten wichtig, dass das Obsan kantonale Gesundheitsberichterstattung, aber auch themenspezifische Berichte erarbeitet und die Kantone bei praktischen Fragen wie der Zulassungssteuerung oder der Spitalplanung unterstützt. Die Interviews mit den Kantonsvertretern machen aber auch deutlich, dass kleinere und grössere Kantone unterschiedliche Bedürfnisse haben. Grössere Kantone würden eher über eigene Ressourcen für Analysen verfügen, beispielsweise über das kantonale Statistikamt, und das Obsan daher vor allem für vertiefte Analysen beiziehen oder wenn der Datenzugang des Obsan benötigt wird. Für kleinere Kantone mit weniger internen Ressourcen hingegen kann das Obsan laut einem Interviewten das Statistikamt ersetzen. Es sei in einem kleinen Kanton schwierig, die benötigten Kompetenzen aufrechtzuerhalten. Sinnvoller sei, die Kompetenzen auf nationaler Ebene sicherzustellen und so auch nicht 26-mal die gleichen Analysen zu machen, sondern diese zu bündeln. Gleichzeitig zeigt sich in den Interviews auch ein Trend zu mehr interkantonalen und regionalen Auswertungen. Arbeiten kleinere Kantone mit einem grösseren Kanton zusammen, der über ein Statistikamt verfügt, brauchen sie das Obsan nicht mehr.

Der Bedarf des *BAG* bezieht sich laut Interviewten vor allem auf vertiefende Datenanalysen und den Fall, dass Verbindungen zwischen unterschiedlichen Themengebieten dargestellt werden sollen. Die Sektionen hätten intern auch gewisse Möglichkeiten für Datenauswertungen, das Obsan ziehe man bei, wenn komplexere und vertieftere Analysen gefragt sind. Wichtig sei das Obsan auch, wenn Analysen als Grundlage für politische Entscheide genutzt werden sollen. Dann sei zentral, dass die Auswertungen von einer seriösen und unabhängigen Stelle kommen, wie es beim Obsan der Fall sei.

Darstellung D 6.1 zeigt, dass laut der Kundenbefragung des Obsan die meisten Analysen dem Monitoring der Bevölkerungsgesundheit (84%) oder der Vorbereitung oder

Legitimierung politischer Entscheide (66%) dienen. Weniger häufig nannten die befragten Kunden die Information der Bevölkerung (25%) oder Planungs- und Steuerungsaufgaben/Controlling (12%).

D 6.1: Zweck der Analysen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten des Obsan (2023): Evaluation Kundenzufriedenheit (Zeitraum von Januar 2021 bis Juni 2023).

Frage: «Zu welchem Zweck bzw. für welche Aufgaben haben Sie die Analysen angefordert?» (Mehrfachnennung möglich.) N = 73.

Über die bestehenden Leistungen des Obsan hinaus wurde in den Interviews im Rahmen der Evaluation folgendes Entwicklungspotenzial diskutiert:

- *Stärkung der adressatengerechten Kommunikation:* Von verschiedenen Kantonsvertretern wurden zielgruppenspezifische Produkte oder eine adressatengerechtere Darstellung der Ergebnisse gewünscht. So wären gemäss Interviewten Grafiken oder Textbausteine von Nutzen, die sie beispielsweise im Rahmen von Medienmitteilungen oder Social-Media-Beiträgen weiterverbreiten können. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan betont das Potenzial der Weiterentwicklung der Produkte(palette) hinsichtlich Lesbarkeit und Visualisierung.
- *Weiterer Ausbau von überkantonalen/regionalen Auswertungen:* Interviewpartner von Seiten der Kantone wiesen darauf hin, dass überkantonale oder regionale Auswertungen immer wichtiger werden. Das Obsan sei in dieser Hinsicht grundsätzlich offen und biete entsprechende Leistungen an. Künftig könnten aber noch verstärkt solche Leistungen nachgefragt werden. Konkretes Potenzial wurde beim Versorgungsatlas genannt. Dieser wurde von den interviewten Kantonsvertretern als sehr innovativ und spannend gelobt. Es fehle aber noch etwas die kantonale beziehungsweise regionale Perspektive. So wünschen sich Interviewte Auswertungen aus Sicht der Kantone oder Regionen, die nicht die Diagnose, sondern die Versorgungsregion als Ausgangspunkt haben.
- *Schnelle Auswertungen grundsätzlich interessant, aber risikobehaftet:* Aus der Analyse der internationalen Referenzinstitutionen zeigte sich, dass ein Gesundheitsobservatorium adaptionsfähig und schnell sein soll. Laut den Interviewpartnern/-innen seitens der Referenzinstitutionen soll sich ein Observatorium dynamisch an den Bedarf der Entscheidungsträger anpassen können, gerade wenn Informationen schnell benötigt werden. Diese Schnelligkeit wurde von einigen Interviewten seitens des BAG grundsätzlich als interessant beurteilt. Beispielsweise wird das Potenzial gesehen, dass das Obsan das BAG bei der Beantwortung von Postulaten unterstützt. Allerdings sehen

die Interviewten dabei erstens die Herausforderung, dass das Obsan bereits heute Kapazitätsengpässe hat und die Erbringung solcher kurzfristigen Leistungen die Ressourcen noch weiter strapazieren würde. Zweitens wird betont, dass die genauen und korrekten Analysen eine zentrale Stärke des Obsan sind, die durch schnelle Auswertungen unter Zeitdruck gefährdet sein könnten. Es sei wichtiger, qualitativ hochwertige und zuverlässige Produkte zu erhalten als schnelle.

In den internationalen Erhebungen zeigte sich, dass die Rolle von Gesundheitsobservatorien als «Knowledge Broker» nachgefragt wird (vgl. Abschnitt 5.5). Das Obsan erfüllt diesen Anspruch zumindest teilweise bereits jetzt, indem es Grundlagen für faktenbasierte Diskussionen auf Basis von Daten schafft. Aus den Interviews mit Akteuren in der Schweiz wurde jedoch klar, dass ein weitergehendes Brokering nicht als Rolle des Obsan gesehen wird. Die Politik wünsche sich zwar klare Aussagen, was basierend auf den Daten zu tun sei. Die Interviewten betonen aber, dass dies nicht die Funktion des Obsan sei, da dieses als neutrale Stelle fungiere und Handlungsempfehlungen diese Rolle gefährden könnten. Als zielführend wurde hingegen die Option gesehen, dass andere Akteure Empfehlungen basierend auf den Analysen des Obsan formulieren. Das Obsan könne dabei eine beratende Rolle einnehmen, wenn es darum gehe, die Zahlen zu interpretieren. Auch aus dem Analysebericht der Entwicklung der Geschäftsstrategie geht hervor, dass die Wahrung der Neutralität im Spannungsfeld mit der Formulierung von Empfehlungen stehen würde.

6.2 Kontextbedingungen

Das Obsan ist in einem Umfeld tätig, das von unterschiedlichen Kontextentwicklungen beeinflusst wird. Aus den Erhebungen lassen sich insbesondere das Programm DigiSanté, die Positionierung im Umfeld und technologische Entwicklungen als wichtige Entwicklungen ableiten.

I DigiSanté

Eine wichtige Entwicklung ist das Programm DigiSanté zur Förderung der digitalen Transformation im Gesundheitswesen. DigiSanté wird von BAG und BFS im Rahmen der Strategie der digitalen Transformation umgesetzt. Im Prüfauftrag zur Rolle des Obsan in dieser Hinsicht hält der Steuerungsausschuss des Obsan fest, dass dieses einen Antrag für die Teilnahme an der «Fachgruppe Datenmanagement» von DigiSanté gestellt hat. Dieser sei abgelehnt worden, eine Mitarbeit in verschiedenen Arbeitsgruppen sei jedoch möglich.

Das Obsan arbeite in verschiedenen Projekten mit Datenräumen und setze sich daher laufend mit Fragen der Interoperabilität von Daten auseinander. Das Obsan kenne die Schnittstellen zwischen Bund und Kantonen und die Möglichkeiten und Grenzen einer Vielzahl von öffentlichen und privaten Daten. Zudem könne das Obsan DigiSanté auch durch seine grosse Erfahrung als Datennutzer unterstützen. Von Seiten des Steuerungsausschusses wurde darauf hingewiesen, dass vor allem BAG und BFS in der Pflicht sind, das Obsan stärker in DigiSanté einzubeziehen.

I Positionierung im Umfeld

Die Erhebungen zeigen, dass für das Obsan folgende Akteure mit Blick auf seine Positionierung wichtig sind:

Private Anbieter

Gegenüber privaten Anbietern besteht eine (potenzielle) Konkurrenzsituation. Laut Geschäftsleitung des Obsan sei die Situation mehrheitlich konstruktiv und geprägt von Austausch und Zusammenarbeit. Die schwierigste Situation betreffe eine private Institution im Bereich der Langzeitpflegeplanung. Diese Institution habe das Planungsmodell des

Obsan übernommen und digital aufbereitet und biete dies den Kantonen und Gemeinden an. Problematisch sei dies, weil das Produkt ausschliesslich auf der Methodik des Obsan basiert, die Infrastruktur für dieses Tool über eine Bundesstelle (Innosuisse) sehr grosszügig finanziert wird und das Produkt für Analysen auf Gemeindeebene eingesetzt wurde, die das Obsan aufgrund der statistischen Unsicherheit selbst nicht durchführen würde.

Der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie hält fest, dass das Obsan im Vergleich zu privaten Anbietern zwar aktuell über einen Vorteil hinsichtlich des Datenzugangs verfüge, dieser sich in Zukunft aber verschlechtern könnte. Falls der Datenzugang auch Privaten erleichtert werde, würde dies für das Obsan potenziell zusätzliche Konkurrenz bedeuten. Die private Konkurrenz zeichne sich zudem stärker durch ihre Beratungs-, Begleitungs- und Empfehlungsrolle aus.

Auch im Interview mit einem Vertreter von Seiten der Forschung wird deutlich, dass das Obsan im Vergleich zu Forschungsinstitutionen über einen privilegierten Datenzugang und damit einen Marktvorteil verfügt. Dies sei für die Forschungsinstitutionen eine Benachteiligung. Gleichzeitig sei es wertvoll, dass unter den Beschränkungen des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung (KVG) mit dem Obsan wenigstens *eine* Institution Zugang zu den Daten habe.

BFS

Das BFS erweitert mit der Geschäftsstrategie 2022 seine Tätigkeiten. So baut das BFS zusätzlich zur Statistikproduktion Kompetenzen im Bereich der Datenbewirtschaftung und der Datenwissenschaft auf. Letzteres umfasst die datenwissenschaftliche Unterstützung von Stellen der öffentlichen Hand und die Weiterentwicklung datenwissenschaftlicher Grundlagen. Zudem ist das BFS seit 2023 ein Leistungserbringer, der Dienstleistungen für Dritte anbieten kann.

Laut Prüfauftrag zur Rolle des Obsan vor dem Hintergrund der digitalen Transformation bei BFS und BAG grenzen sich die Aufgaben des Obsan bei der Statistikproduktion und der Datenbewirtschaftung vom BFS ab, da das Obsan nur in Ausnahmefällen selbst Erhebungen durchführt. Die Rolle des BFS als Dienstleister sei noch in Entwicklung, das BFS erarbeite eine diesbezügliche Marktstrategie. Das Obsan und das BFS sind gemäss Prüfauftrag in Kontakt, und eine erste Analyse zeigte keine Überschneidungen. Im Bereich der Datenwissenschaft hingegen sind laut Prüfauftrag Überschneidungen möglich. Eine Koordination dieser Aufgaben und die Definition der Rollen von BFS und Obsan seien daher erforderlich und erwünscht. Ziel sei eine langfristige Koordination der Aufgabenbereiche. Dabei bestehe auch die Chance, dass das Obsan der Entwicklung der Geschäftsstrategie des BFS dienen kann. So könne das Obsan als «Use-Case» zeigen, wie das BFS in anderen Bereichen neue Aufgaben übernehmen könnte, wie es das Obsan im Gesundheitsbereich tut. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan hält fest, dass das Risiko einer internen Konkurrenz mit dem BFS besteht. Die Komplementarität und Partnerschaft sollen daher optimiert werden.

Auch die Vertretung des BFS im Steuerungsausschuss des Obsan ist der Ansicht, dass die Zusammenarbeit zwischen BFS und Obsan gut ist und noch intensiviert werden kann. Konkurrenz bestehe aktuell keine, da die Rolle des BFS stärker in der Sammlung und Bereitstellung der Daten liege und das BFS keine Ressourcen habe, vertiefende Analysen durchzuführen. Es sei daher gut, dass das Obsan diese Funktion übernehme.

BAG

Laut Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie besteht drittens das Risiko einer Konkurrenz, sollte das BAG selbst vermehrt Analysen durchführen. Wie der

Prüfauftrag zur Rolle des Obsan vor dem Hintergrund der digitalen Transformation bei BFS und BAG aber zeigt, nimmt das Obsan eine wichtige Querschnittsfunktion zwischen Bund und Kantonen ein. Trotz der klaren Aufteilung der Kompetenzen von Bund und Kantonen im Gesundheitswesen gebe es Schnittstellen, bei denen die Aktivitäten von Bund und Kantonen gut aufeinander abgestimmt werden müssen. Als Beispiele werden die Aus- und Weiterbildung von Ärztinnen und Ärzten oder die Spitalplanung genannt.

I Technologische Entwicklungen

Der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan identifiziert die technologischen Trends als wichtig für das Obsan. Die Entwicklung der technologischen Möglichkeiten verändere die Erwartungen der Kunden. Beispielsweise sei mit einer verstärkten Nachfrage nach Daten und Analysen in «Echtzeit» zu rechnen. Auch die Nutzung der künstlichen Intelligenz («artificial intelligence», AI) sei eine wichtige Entwicklung, mit der sich das Obsan befassen müsse. AI könne eine potenzielle Konkurrenz oder eine zu nutzende Ressource sein. Es stelle sich die Frage, ob das Obsan bezüglich dieser technologischen Entwicklungen eine Vorreiterrolle einnehmen oder die Methoden pragmatisch nach Nutzen einsetzen und primär auf bewährte Tools zurückgreifen will. Aus der Analyse der internationalen Referenzinstitutionen zeigte sich, dass AI als Chance für die Arbeit eines Gesundheitsobservatoriums betrachtet werden kann. Die Geschäftsleitung des Obsan erachtet gemäss der schriftlichen Zusammenstellung technologische Entwicklungen (wie z.B. AI) als wichtig für das Obsan und will sie weiterverfolgen. Auf Seiten des Steuerungsausschusses und der Forschung wurde in Interviews allerdings eine eher ambivalente Haltung eingenommen – AI sei zwar eine aktuelle und wichtige Entwicklung, aber nicht so relevant für das Obsan, da es sich noch nicht um eine ausgereifte Technologie handle.

6.3 Rolle des Obsan

Der Analysebericht kommt zum Schluss, dass das Obsan aufgrund seines durch den Leistungsauftrag eingeschränkten strategischen Spielraums heute stark reaktiv agiere. Die Aufnahme von sich ändernden Kontextbedingungen, zum Beispiel über die Entwicklung von Kompetenzen oder die Übernahme einer Themenführerschaft, geschehe aktuell wenig systematisch, sondern stark abhängig von Initiativen und Ressourcen einzelner Mitarbeitenden. Es wird daher vorgeschlagen, einen systematischen Prozess mit iterativen Schritten, basierend auf einem Monitoring (politisch, thematisch), aufzubauen, um die strategische Anpassungsfähigkeit durch das Antizipieren von Themen und entsprechenden proaktiven Massnahmen (z.B. Aufbau von Kompetenzen, Entwicklung neuer Produkte) zu optimieren. Dadurch könnte auch den sich verändernden Kundenbedürfnissen besser und rechtzeitiger Rechnung getragen und eine proaktivere Ressourcenplanung etabliert werden. Insgesamt könne eine proaktivere Rolle des Obsan also sowohl auf die Positionierung und das Know-how als auch auf die Ressourcen einen positiven Effekt haben. Gleichzeitig hält der Analysebericht auch fest, dass das Obsan aufgrund seiner Grösse nicht alle Themen gleich abdecken kann. Es stelle sich daher die Frage nach einer Fokussierung auf Basis einer thematischen Strategie. Laut der Geschäftsleitung des Obsan wurden diese Erkenntnisse in der neuen Geschäftsstrategie aufgenommen und die Bildung von transversalen Teams als ein Entwicklungsschwerpunkt definiert. So sollen vier transversale Teams eingerichtet werden: Produktentwicklung, Methodenentwicklung, Wissensmanagement und Themenmonitoring.

7. Fazit und Empfehlungen

Nachfolgend wird zuerst ein Fazit aus Sicht des Evaluationsteams gezogen. Anschliessend werden Empfehlungen auf politischer, strategischer und operativer Ebene formuliert.

7.1 Fazit

Das Evaluationsteam zieht folgende Erkenntnisse im Hinblick auf die Evaluationsfragenstellungen:

I Wurden die Empfehlungen der Evaluation aus dem Jahre 2019 umgesetzt?

Vier der Empfehlungen aus der letzten Evaluation wurden umgesetzt, zwei weitere teilweise umgesetzt und eine Empfehlung wurde nicht weiterverfolgt.

- *Umgesetzt* wurden die Überprüfung (E1) und Anpassung (E2) des Finanzierungsmodells sowie die Schärfung der Aufgabenbereiche (E3) und die Definition der Leistungen des Grundauftrags (E4) im Leistungsauftrag.
- *Teilweise umgesetzt* wurde die Bündelung der Aufbereitung der Indikatoren (E6): Die übersichtlichere Darstellung der Indikatoren wurde durch die Überarbeitung der Navigation verbessert, neue Übersichts-/Synergiearbeiten wurden aber aus Ressourcen Gründen bewusst nicht spezifisch umgesetzt, sondern finden im Rahmen von Bulletins oder Berichten statt. Ebenfalls teilweise umgesetzt wurde die Verbesserung der Grundlagen für die Rechenschaftslegung (E7): Die Transparenz wurde mit einer 2019 eingeführten Kosten- und Leistungsrechnung verbessert, es ist aber noch nicht gelungen, die Ressourcensituation gänzlich transparent darzustellen. Ein Ressourcenplanungstool soll ab 2024 in Betrieb genommen werden und die Transparenz weiter verbessern.
- *Nicht weiterverfolgt* wurde die Einnahme einer stärkeren Rolle bei Neuerungen der Datenerhebungen und -register (E5), wobei das Obsan diese Rolle in einzelnen Projekten wahrnimmt.

Die Empfehlungen wurden somit mehrheitlich umgesetzt. Die Entscheide, warum nicht alle Empfehlungen (gänzlich) umgesetzt wurden, sind aus Sicht der Evaluation ausreichend begründet und nachvollziehbar.

I Hat sich das Finanzierungsmodell des Obsan bewährt?

Das Finanzierungsmodell wurde im Leistungsauftrag 2021–2025 angepasst: Die GDK bezahlt neu einen Beitrag von 50'000 Franken pro Jahr an die Grundfinanzierung des Obsan, und Kantone mit Standardvertrag profitieren nur noch bis zur Höhe von 60 Prozent des Jahresbeitrags von vergünstigten Tarifen. Für darüber hinaus bezogene Leistungen bezahlen sie den Vollkostentarif. Diese Anpassungen haben sich im Hinblick auf die Vermeidung der Querfinanzierung von Bund zu Kantonen bewährt. Gleichzeitig sind die Standardverträge aber nicht mehr finanziell attraktiv für die Kantone. Bereits die Evaluation von 2019 kam zum Schluss, dass eine Trittbrettfahrerproblematik besteht und die Anreize – gerade für grosse Kantone – gering sind, einen Standardvertrag abzuschliessen. Diese Situation hat sich mit der Begrenzung der reduzierten Tarife weiter akzentuiert. Das System ist komplex, schwer verständlich und administrativ aufwändig, ohne einen entsprechenden Zusatznutzen aufzuweisen. Es besteht daher das Risiko, dass künftig weniger Kantone einen Standardvertrag abschliessen. Dies würde sowohl eine Reduktion des Beitrags seitens der Kantone an die Grundfinanzierung bedeuten wie auch die Planungssicherheit für das Obsan vermindern. Weiter müssten die Tarife der Teuerung angepasst und alle Sozialleistungen inkludiert sein, um kostendeckend zu sein.

Vor diesem Hintergrund kommt die Evaluation zum Schluss, dass sich das aktuelle Finanzierungsmodell nur teilweise bewährt hat und dass weitere Anpassungen notwendig sind.

I Wie gut hat das Obsan den Leistungsauftrag 2021–2025 bisher erfüllt und ist der Grundauftrag zufriedenstellend definiert?

Aus Sicht der Evaluation befindet sich das Obsan hinsichtlich der Erfüllung des Leistungsauftrags 2021–2025 auf Kurs. Darauf weisen insbesondere folgende zwei Ergebnisse hin:

- *Hohe Kundenzufriedenheit:* Die Kundenbefragung und die Interviews mit Kunden von Seiten des BAG und der Kantone zeigen eine hohe Zufriedenheit mit dem Obsan und seinen Leistungen. Die Kunden schätzen vor allem die Kompetenz, Neutralität und Unabhängigkeit des Obsan.
- *Ziele grösstenteils erreicht, Verzögerungen aufgrund fehlender personeller Ressourcen oder verzögerter Datenlieferungen:* Die Ziele werden mehrheitlich erreicht und das Obsan setzt Aktivitäten in allen im Leistungsauftrag vorgesehenen Bereichen und Schwerpunkten um. Wurden Ziele nicht erreicht, lag dies mehrheitlich an Ressourcenengpässen oder Verzögerungen bei Datenlieferungen. Wie die Finanzzahlen zeigen, werden die Leistungen des Obsan stark nachgefragt und die Anzahl Mandate insbesondere von Kantonen ohne Standardvertrag stieg stark an. Der Anteil an Auftragsfinanzierung (Drittmittel) im Vergleich zur Grundfinanzierung hat zugenommen. Dies stellt eine Herausforderung für das Obsan dar, da dies dazu führt, dass die Grundleistungen zurückgehen.

Der Grundauftrag scheint grundsätzlich zufriedenstellend definiert. Allerdings ist die Unterscheidung zwischen Grundleistungen und individualisierten Leistungen insbesondere seitens des BAG nicht allen Akteuren klar. Die Differenzierung ist seit der letzten Evaluation aus dem Jahr 2019 klarer geworden, kann aber noch weiter verbessert werden. Das Obsan sollte klarer kommunizieren, welche Produkte zu den Grundleistungen gehören und welche zu den individualisierten Leistungen.

I Wie gross ist der Bedarf an Leistungen des Obsan? Haben sich seitens Kantone/GDK oder Bund neue Bedürfnisse oder Erwartungen an das Obsan ergeben, die im Rahmen des künftigen Leistungsauftrags aufgegriffen werden könnten?

Die bereits beschriebene hohe und weiter steigende Nachfrage deutet darauf hin, dass die Leistungen des Obsan einem Bedarf seitens Kantone/GDK und Bund entsprechen. Auch die interviewten Kunden des Obsan bestätigen, dass die Leistungen des Obsan ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen: Das Obsan stelle als neutrale, unabhängige und vertrauenswürdige Stelle qualitativ hochwertige Informationen über das Gesundheitssystem bereit und orientiere sich dabei am Bedarf von Bund und Kantonen.

Optimierungspotenzial besteht nach Ansicht des Evaluationsteams bei der adressatengerechten Kommunikation: Kantonsvertretende wünschen sich zielgruppenspezifische Produkte oder eine adressatengerechtere Darstellung der Ergebnisse. Auch der Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Obsan identifiziert die Weiterentwicklung der Produkte(palette) hinsichtlich Lesbarkeit und Visualisierung als Potenzial. Künftig könnte zudem vermehrt ein Bedarf an überkantonalen Auswertungen bestehen.

I Wie antizipiert/reagiert das Obsan auf sich ändernde Kontextbedingungen? Was ist seine Rolle in diesem Umfeld und wie will sich das Obsan künftig entwickeln?

Insgesamt betrachtet sind insbesondere folgende drei Kontextentwicklungen für das Obsan von Bedeutung:

- *Digitale Transformation/DigiSanté*: BAG und BFS sind in der Pflicht, das Obsan stärker in DigiSanté einzubeziehen. Das Obsan engagiert sich aber auch über andere Wege bei der digitalen Transformation, beispielsweise über einen Projektantrag bei der Digitalen Verwaltung Schweiz.
- *Positionierung im Umfeld*: Das Obsan muss seine Positionierung gegenüber privaten Anbietern, dem BFS und dem BAG laufend überprüfen: Zwar verfügt das Obsan über einen privilegierten Datenzugang. Falls dieser jedoch auch Privaten erleichtert wird, verliert das Obsan diesen Vorteil. Zudem ist es auch schon vorgekommen, dass ein privater Anbieter Modelle des Obsan aufgenommen und verkauft hat. Aktuell sind die Kompetenzfelder von Obsan und des BFS gut abgestimmt. Das BFS baut jedoch seine Kompetenzen im Bereich der Datenwissenschaft aus und kann auch Dienstleistungen für Dritte anbieten. Daher muss auch künftig darauf geachtet werden, dass sich BFS und Obsan optimal ergänzen. Schliesslich ist es möglich, dass das BAG in Zukunft vermehrt selbst Analysen durchführt. Das Obsan ist in dieser Hinsicht aber aufgrund seiner Kompetenzen und Querschnittsfunktion zwischen Bund und Kantonen gut aufgestellt.
- *Technologische Entwicklungen*: Vor allem artifizielle Intelligenz zeigt sich im Analysebericht zur Entwicklung der Geschäftsstrategie, in den Interviews wie auch in der Analyse der internationalen Referenzinstitutionen als wichtige Neuerung, die eine potenzielle Konkurrenz oder Ressource sein könnte.

Die Evaluation hat den Eindruck gewonnen, dass das Obsan heute im Umgang mit Kontextentwicklungen eine eher reaktive Rolle einnimmt. Die Aufnahme von Trends und Bedürfnissen geschieht weniger systematisch als abhängig von Initiativen und Ressourcen einzelner Mitarbeitenden. Laut der Geschäftsleitung des Obsan wurde in der neuen Geschäftsstrategie die Bildung von transversalen Teams als ein Entwicklungsschwerpunkt definiert, um die strategische Anpassungsfähigkeit zu optimieren. Dies erachtet die Evaluation als wichtig, um aktiv auf Kontextentwicklungen reagieren zu können.

I Welche Erkenntnisse ergeben sich aus der Betrachtung von Referenzinstitutionen im Ausland?

Aus Sicht der Evaluation ist das Obsan anderen Gesundheitsobservatorien ähnlich. Einige Hinweise auf Risiken und Chancen für Gesundheitsobservatorien können dem Obsan als Denkanstösse im Hinblick auf seine Weiterentwicklung dienen.

- *Übereinstimmung*: Das Obsan teilt viele Eigenschaften und Tätigkeiten, die in anderen Ländern für Gesundheitsobservatorien als wichtig erachtet werden. So entspricht das Obsan in den untersuchten Bereichen – Auftrag, Grundlagen, Produkte sowie Finanzierung und Governance – den allermeisten dortigen Erwartungen. Beispielsweise geniesst das Obsan das Vertrauen der Entscheidungsträger, arbeitet unabhängig von Interessenbindungen und erstellt qualitativ hochwertige Produkte.
- *Risiken und Chancen*: Insbesondere das international als relevant erachtete Risiko des begrenzten Datenzugangs und Informationsgehalts von Daten ist im Kontext des fragmentierten Gesundheitssystems der Schweiz auch für das Obsan wichtig. Bei den Chancen eröffnet die wachsende Breite des Verständnisses für den Begriff Gesundheit möglicherweise relevante Tätigkeitsbereiche. Auch die immer wichtigere artifizielle Intelligenz ist für die Arbeit des Obsan eine potenzielle Chance.

7.2 Empfehlungen

Basierend auf diesen Erkenntnissen formuliert das Evaluationsteam fünf Empfehlungen auf politischer (Empfehlung 1), strategischer (Empfehlungen 2 und 3) sowie operativer Ebene (Empfehlungen 4 und 5).

I Empfehlung 1: Modell zur Finanzierung durch Kantone anpassen

Das Evaluationsteam empfiehlt dem strategischen Ausschuss des Nationalen Dialogs Gesundheitspolitik, auf Vorschlag des Steuerungsausschusses und der Geschäftsleitung des Obsan das Modell zur Finanzierung durch die Kantone anzupassen.

Das Obsan hat sich mittlerweile als Kompetenz-, Dienstleistungs- und Informationszentrum für Analysen im schweizerischen Gesundheitswesen bewährt. Die Einsicht in die Nützlichkeit des Obsan ist heute bei den Kantonen gegeben. Das komplexe, aufwändige und schwer verständliche Tarifsysteem überzeugt hingegen nach wie vor nicht. Auch besteht das Risiko, dass aufgrund des fehlenden finanziellen Vorteils künftig weniger Kantone einen Standardvertrag abschliessen werden. Dies würde die Planungs- und Finanzierungssicherheit des Obsan reduzieren und die Grundfinanzierung verringern.

Das Modell mit Standardverträgen und reduzierten Tarifen war sinnvoll, um das Obsan in seiner Anfangszeit bei den Kantonen zu etablieren, heute ist diese Notwendigkeit nicht mehr gegeben. Das Modell zur Finanzierung durch die Kantone soll daher angepasst werden. Wir empfehlen der Geschäftsleitung des Obsan, ein geeignetes und vereinfachtes Finanzierungsmodell zu entwickeln, welches die Planungssicherheit erhöht, und dieses dem Steuerungsausschuss vorzuschlagen.

I Empfehlung 2: Erbringung der Grundleistungen durch klare Definition, Kommunikation und Überprüfung von Zielen sicherstellen

Das Evaluationsteam empfiehlt dem Steuerungsausschuss und der Geschäftsleitung des Obsan, gemeinsam die Grundleistungen und die dafür zu verwendenden Ressourcen klarer zu deklarieren und zu kommunizieren und deren Zielerreichung regelmässig zu überprüfen.

Die Zunahme an individualisierten Leistungen stellt eine Herausforderung für das Obsan dar, da dies dazu führt, dass Grundleistungen aufgrund der beschränkten personellen Ressourcen zurückgestellt werden. Die Erbringung der Grundleistungen soll besser gewährleistet werden, indem ...

- klare Ziele (Leistungen, Produkte) für die Grundleistungen definiert und kommuniziert werden,
- entsprechende personelle Ressourcen dafür reserviert werden,
- die Zielerreichung anhand von Meilensteinen periodisch überprüft wird (z.B. als fixes Traktandum an Sitzungen des Steuerungsausschusses).

Die Festlegung klarer Ziele und Meilensteine sowie deren Überprüfung sollen vermeiden, dass Grundleistungen aufgrund der Zunahme an individualisierten Leistungen nicht erbracht werden können. Werden Grundleistungen zurückgestellt, sollen zeitnah Ressourcen dafür gesichert werden, um ihre Erbringung zu gewährleisten.

I Empfehlung 3: Herausforderungen in Bezug auf Personal, Positionierung und Methoden begegnen

Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, dem Steuerungsausschuss in geeigneter Form darzulegen, wie den Herausforderungen betreffend die Entwicklung personeller Ressourcen, die Positionierung im Umfeld und dem Aufbau von Methodenkompetenzen in der Periode des kommenden Leistungsauftrags ausreichend Rechnung getragen wird.

Das Obsan ist aktuell gut positioniert und hat relevante Entwicklungen im Auge. Wichtige Elemente werden beispielsweise im Analysebericht zur Entwicklung der

Geschäftsstrategie erfasst. Die Erhebungen der Evaluation weisen auf spezielle Herausforderungen hin, welchen das Obsan mit Blick auf seine künftige Entwicklung Rechnung tragen sollte:

- *Personelle Ressourcen:* Angesichts der zunehmenden Nachfrage nach Leistungen des Obsan stellt sich die Frage nach der Stabilisierung auf dem jetzigen Niveau oder einem weiteren Wachstum. Personelle Ressourcen sollen langfristig geplant und insbesondere für die Erbringung der Grundleistungen gesichert werden, da die kurzfristige Erhöhung der personellen Ressourcen aufgrund der reglementarischen Beschränkungen der Bundesverwaltung und der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitenden in das komplexe Umfeld herausfordernd ist.
- *Positionierung im Umfeld:* Die Stellung des Obsan im Umfeld von privaten Anbietern, BFS und BAG sollte regelmässig thematisiert werden. Es soll insbesondere geklärt werden, wie sich das Obsan bezüglich Leistungen für Kantone positionieren will: Fokussiert man sich auf die Bereiche, in denen das Obsan aufgrund des privilegierten Datenzugangs und seiner Kompetenzen eine marktbeherrschende Position hat, oder möchte man auch Leistungen anbieten, die andere Akteure ebenfalls erbringen?
- *Sichtbarkeit:* Falls ein weiteres Wachstum gewünscht wird, soll das Obsan seine Sichtbarkeit weiter stärken. Die Interviews haben gezeigt, dass das Obsan und seine Leistungen zwar bei den Personen, mit denen es in direktem Kontakt steht, bekannt und geschätzt ist, darüber hinaus besteht aber noch Potenzial. Beispielsweise könnte das Obsan über kurze, virtuelle Austauschgespräche mit Amtsleitenden über sich und seine für die Kantone interessanten Produkte informieren.
- *Themenkompetenzen:* Es stellt sich die Frage, inwiefern in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung wachsende Themen wie Umwelt und Gesundheit durch das Obsan in seine Tätigkeit aufgenommen werden sollen. Es soll dabei geklärt werden, welche Kompetenzen beim Obsan aufgebaut werden und welche durch Zusammenarbeit mit anderen Akteuren eingebracht werden können.
- *Kompetenzen im Bereich der künstlichen Intelligenz (AI):* Die Bedeutung von AI nimmt im Zusammenhang mit Datensammlungen und -auswertungen rasch zu. Das Obsan soll den Aufbau von Kompetenzen in diesem Bereich stark in Erwägung ziehen, um AI als Tool nutzen zu können. Methodische Unterstützung durch das BFS soll bei Bedarf in Anspruch genommen werden.
- *Interessensvertretung für hochwertige Daten:* Für die Arbeit des Obsan wird zentral sein, dass hochwertige Gesundheitsdaten gesammelt werden und für Auswertungen zur Verfügung stehen. Das Obsan soll sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für die Notwendigkeit solcher Daten einsetzen.

Empfehlung 4: Enterprise Resource Planning-Tool - zur Optimierung der langfristigen Kapazitätsplanung nutzen

Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, das neue Enterprise Resource Planning-Tool dafür zu nutzen, die Planung der personellen Ressourcen zu optimieren.

Die Ressourcenplanung im Spannungsfeld zwischen kurzfristigen individualisierten Aufträgen und der Erbringung von Grundleistungen ist eine Herausforderung für das Obsan. Vor diesem Hintergrund soll das neue ERP-Tool, dessen Einführung für Anfang 2024 geplant ist, auch dafür genutzt werden, die Planung der personellen Ressourcen zu verbessern. Das ERP-Tool kann insbesondere über die kontinuierliche Planung der verfügbaren Kapazitäten sowie der zu erbringenden Leistungen einen Beitrag dazu leisten. Die Einführung und Nutzung des ERP-Tools stellt damit auch eine wichtige Grundlage für die Umsetzung der Empfehlungen 2 und 3 dar.

I Empfehlung 5: Vermehrt in zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte investieren

Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, vermehrt in zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte zu investieren.

Die Evaluation hat gezeigt, dass für die Kantone ein ungedeckter Bedarf an zielgruppenspezifisch aufbereiteten Ergebnissen besteht. Um diesem Wunsch zu entsprechen, soll das Obsan im Rahmen der bestehenden Aufträge stärker zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte anbieten. Dies können beispielsweise Textbausteine oder Grafiken sein, welche die Kunden für ihre eigene Kommunikation weiterverwenden können, beispielsweise für Medienmitteilungen, als Entscheidungsgrundlage für Politikerinnen und Politiker oder auch für die Information der breiten Bevölkerung. Wichtig ist, dass die Ergebnisse auch für Zielgruppen ohne vertiefte Kenntnisse der Statistik oder der komplexen Zusammenhänge des Gesundheitssystems verständlich sind.

Anhang

A 1 Methodenmatrix

DA 1: Evaluationsfragestellungen und Methoden

	Methoden			
	Schriftliche Befragung Obsan	Daten- und Dokumentenanalyse	Interviews Schweiz	Interviews internationale Referenzinstitutionen
Wurden die Empfehlungen aus der letzten Evaluation aus dem Jahre 2019 umgesetzt?	●	●	●	
Wie bewährt sich das Finanzierungsmodell des Obsan?	○	●	●	○
Wie gut hat das Obsan den Leistungsauftrag 2021–2025 bisher erfüllt? Ist der Grundauftrag des Obsan für Bund und Kantone zufriedenstellend definiert?	●	●	●	
Wie gross ist der Bedarf an Leistungen des Obsan? Haben sich seitens Kantone/GDK oder Bund neue Bedürfnisse oder Erwartungen an das Obsan ergeben, die im Rahmen des künftigen Leistungsauftrags aufgegriffen werden könnten?	○	●	●	○
Wie antizipiert/reagiert das Obsan auf sich ändernde Kontextbedingungen? Was ist seine Rolle in diesem Umfeld und wie will sich das Obsan künftig entwickeln?	●	●	●	○
Welche Erkenntnisse ergeben sich aus der Betrachtung von Referenzinstitutionen im Ausland?		○		●
Legende: ● = Methode kann wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen leisten, ○ = Methode kann ergänzenden Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen leisten.				

A 2 Interviewpartner/-innen

DA 2: Im Rahmen der Evaluation geführte Interviews

<i>Organisation/Institution</i>	<i>Name</i>	<i>Funktion</i>
BAG	Annette Fahr	Abteilung NCD, Leiterin Sektion Wissenschaftliche Grundlagen
BAG	Debora Prisi	Leiterin a.i. Abteilung Gesundheitsberufe
BAG	Sandra Schneider	Leiterin Abteilung Tarife und Grundlagen
BAG	Stefan Otto	Abteilung Leistungen Krankenversicherung, Leiter Sektion Medizinische Leistungen
BAG / Steuerungsausschuss des Obsan	Salome von Greyerz	Leiterin Abteilung Gesundheitsstrategien
BFS / Steuerungsausschuss des Obsan	Marco D'Angelo	Vizedirektor des BFS, Abteilungsleiter Gesundheit und Soziales
European Observatory on Health Systems and Policies	Josep Figueras	Gründer und Direktor
Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé (Frankreich) (Gruppengespräch)	Bernard Ledéser	Präsident
	Céline Leclerc	Vizepräsidentin
GDK / Steuerungsausschuss des Obsan	Kathrin Huber	Stellvertretende Generalsekretärin GDK
Kanton Appenzell Ausserrhoden	Franz Bach	Leiter Departement Gesundheit und Soziales Appenzell Ausserrhoden
Kanton Bern	Fritz Nyffenegger	Amtsvorsteher Gesundheitsamt Bern
Kanton Genf	Nicolas Müller	Directeur service santé numérique, économie de la santé et planification, Direction générale de la santé, Etat de Genève
Kanton Luzern	Roberto Parisi	Wissenschaftlicher Mitarbeiter Dienststelle Gesundheit und Sport
NFP 74 «Smarter Health Care»	Marcel Zwahlen	Leitung Syntheseteam Health Care Data
Obsan (Gruppengespräch)	Marcel Widmer	Leiter Obsan
	Sonia Pellegrini	Stellvertretende Leiterin Obsan
	Isabelle Sturny	Leiterin Kundenzentrum Obsan
Observatoire national de la santé (Luxemburg)	Françoise Berthet	Direktorin

A 3 Stand Erreichung Schwerpunkt-Ziele

DA 3: Stand Erreichung Schwerpunkt-Ziele

Schwerpunkt-Ziele	Stand	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen
Gesundheitsbericht-erstellung Aufrechterhalten und weiterentwickeln der nationalen Gesundheitsberichterstattung	Zielerreichung: + Der nationale Gesundheitsbericht (NGB) 2025 ist in Erarbeitung und wird im Herbst 2025 publiziert. Das Projekt ist im Zeitplan: Inhalt und Struktur sind definiert, die externe Zusammenarbeit organisiert und notwendige Mandate werden ausgeschrieben. Neben dem NGB werden im Auftrag der Kantone auf Basis der Schweizerischen Gesundheitsbefragung verschiedene Produkte zur kantonalen Gesundheitsberichterstattung erstellt. Die Publikation ist für 2024/25 vorgesehen.	Erfolgsfaktoren: – Expertise Obsan bereits vorhanden. – Zusammenarbeit mit Experten/-innen im Rahmen des Core-Teams und der Begleitgruppe ist wichtig. – Austausch mit Public Health Schweiz, um Zusammenarbeit zu definieren und Akzeptanz zu erhöhen. Herausforderungen: – Aufwändiges, mehrjähriges Projekt, das als Teil der Grundleistungen des Obsan durchgeführt wird. – Vergleichsweise hohe Kosten (zeitlicher Aufwand, externe Mandate), was eine klare interne Kommunikation, Budgetplanung und Abstimmung mit anderen Projekten bedingt.
Indikatoren-Monitoring Zurverfügungstellung und Aktualisierung einer Anzahl Indikatoren, die das Geschehen zu Gesundheit und Gesundheitssystem breit abbilden	Zielerreichung: ++ Das Obsan-Indikatoren-Monitoring wurde ausgebaut und zeitnah aktualisiert. MonAM-Indikatoren wurden ebenfalls weiterentwickelt und aktualisiert. Neu wurde der Versorgungsatlas entwickelt und publiziert. Neue Monitorings zum Pflegepersonal und zu den Ärztinnen und Ärzten werden entwickelt. Ein Monitoring zu AVOS ist im Aufbau.	Erfolgsfaktoren: – MonAM: effiziente und konstruktive Zusammenarbeit mit den Partnern seitens des BAG. – Technische Weiterentwicklung der Systeme ist und bleibt wichtig. – Systeme sind effizient und sehr einfach aktualisierbar. Herausforderungen: – Monitorings müssen in der Fachwelt bekannt und besser genutzt werden. – Navigation innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Systemen muss verbessert werden.
Gesundheitsversorgung Beschreiben und analysieren verschiedener systemischer Aspekte der Gesundheitsversorgung	Zielerreichung: ++ Eine vielseitige Palette an Themen wurde bearbeitet und publiziert, z.B. Versorgungsberichte zur Akutsomatik, zur Psychiatrie und zur Rehabilitation; der Versorgungsatlas; das AVOS-Monitoring; die PSA-Cockpits; verschiedene Publikationen zu Patientenflüssen und Patientenpfaden; geografische Analysen (Erreichbarkeitsanalysen) und Covid-Analysen.	Erfolgsfaktoren: – Der Austausch mit BAG und Kantonen funktioniert. Herausforderungen: – Themen müssen sich einerseits an den Bedürfnissen der Kantone und der Politik orientieren, andererseits muss das Obsan aber auch unabhängig davon Themen erarbeiten und selbst auf Entwicklungen im Gesundheitswesen hinweisen. Dies ist wichtig für die unabhängige Expertenrolle des Obsan.

Psychische Gesundheit Beschreiben und analysieren der Situation der psychischen Gesundheit der Schweizer Bevölkerung und der Antwort des Systems auf den Bedarf	Zielerreichung: ++ Mit einer eigenen Erhebung im Herbst 2022 wurde die epidemiologische Datenlage ergänzt. Diese Daten können auch für den NGB 2025 verwendet werden, der die psychische Gesundheit fokussiert. Entsprechend erhält das Thema in dieser Leistungsperiode viel Gewicht. Zudem werden regelmässig Aufträge für das BAG erarbeitet und publiziert.	Erfolgsfaktoren: – Gute Obsan-interne Expertise und Zusammenarbeit im Team sowie ein breites externes Netzwerk. Herausforderungen: – Daten im Bereich der Epidemiologie sind eher rar gesät, was die Möglichkeiten begrenzt. – Erarbeitung des NGB 2025 als Grundleistung bedingt, dass die Mitarbeitenden des Obsan die benötigte Zeit aufwenden können und nicht ausschliesslich in anderen Mandaten berücksichtigt werden. Gute interne Kommunikation ist nötig.
Alter und Langzeitpflege Beschreiben und analysieren der Situation der älteren Schweizer Bevölkerung und der Antwort des Systems auf den Bedarf	Zielerreichung: ++ 2022 konnte ein wichtiger Grundlagenbericht zum künftigen Bedarf in der Langzeitpflege veröffentlicht werden. Zwei dazugehörige kleine Berichte mit speziellem Fokus wurden im Vorjahr publiziert. Das Planungsmodell wurde dadurch wesentlich den heutigen Bedürfnissen angepasst (integrierte Planung). Vier bis fünf Planungen zuhänden von Kantonen werden jährlich erstellt.	Erfolgsfaktoren: – Fachexpertise zum Thema Langzeitpflege ist vorhanden. – Starke Modellierungs- und Programmierungskompetenzen sind vorhanden. – Sehr gute Vernetzung mit allen Akteuren (Kantone, Bundesämter und Dachverbände). – Hohe schriftliche und mündliche Kommunikationskompetenzen, um komplexe Angelegenheit verständlich zu machen. Herausforderungen: – Politische Zuständigkeit liegt nicht beim Bund, sondern bei den Kantonen. BAG-Aufträge in diesem Bereich sind selten, Grundlagenberichte müssen über die Grundfinanzierung erstellt werden. Bei Ressourcenknappheit sind solche Arbeiten gefährdet. Die Erstellung von Grundlagen sollte in allen Themenbereichen unabhängig von der zusätzlichen Finanzierung gewährleistet sein. Ohne diese hätte das Prognosemodell nicht revidiert, wichtige Kennzahlen der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung gestellt und das neue Modell nicht bekannt gemacht werden können.
Gesundheitsfachpersonal Beschreiben und analysieren der Ausstattung des Gesundheitswesens mit Personal und der Bedarfsentwicklungen	Zielerreichung: ++ Seit der Veröffentlichung des nationalen Versorgungsberichts 2021 hat das Obsan fast alle Kantone bei der Einschätzung ihres Nachwuchsbedarfs im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative unterstützt.	Erfolgsfaktoren: – Anpassung Produktangebot an Bedürfnisse der Kantone im Zusammenhang mit der Pflegeinitiative. – Hohe Flexibilität des Obsan, um grosse Anzahl von teilweise ungeplanten Aufträgen zu absorbieren. – Berechnungen der Versorgungsgrade: Ein höchst komplexes Projekt, in dem das Obsan verschiedene Kernaufgaben wahrnehmen konnte: Schnittstelle zwischen Bund und Kantonen, Unterstützung der Kantone in der Umsetzung der Höchstzahlen, weitere Grundlagen für die Umsetzung erarbeiten usw.

	Im Auftrag des Dialoges Nationale Gesundheitspolitik wurden Berichte zum zukünftigen Bestand und Bedarf an Fachärzten erstellt. Diese sollten längerfristig in ein Monitoring überführt werden Berechnungen der Versorgungsgrade für die Festlegung von Höchstzahlen bei den ambulanten Leistungserbringern.	Herausforderungen: – Berichte zum zukünftigen Bestand und Bedarf an Fachärzten sind gesundheitspolitisch von sehr grosser Relevanz, gleichzeitig war der Prozess zur Formulierung konsolidierter Empfehlungen sehr aufwändig und schwierig (war aber nicht Aufgabe des Obsan). – Die Mandate erfolgten enorm kurzfristig. Insbesondere weil es sich hier um sehr grosse Mandate handelt, ergab das grössere Ressourcen- und Planungsschwierigkeiten. Die Zusammenarbeit mit einem externen Partner (Büro BSS) war jedoch zielführend. Damit das Team nicht übermässig unter Druck gerät, sollte eine bessere Planung und Koordination angestrebt werden. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn eine Gesetzesänderung kurzfristig einen neuen Bedarf an Obsan-Leistungen verursacht.
Kosten und Finanzierung Beschreiben und analysieren der Kosten und der Finanzierungsströme im Gesundheitswesen	Zielerreichung: + In der vorherigen Evaluationsperiode hatte das Obsan stark bei der Evaluation der neuen Spitalfinanzierung mitgewirkt. 2023 hat es den Auftrag erhalten, die Einführung von TARPSY (Tarifstruktur für die stationäre Psychiatrie) zu untersuchen und sollte im Anschluss dasselbe für STReha (Tarifstruktur für die stationäre Rehabilitation) machen. Da das Monitoring im Kostenbereich mittlerweile von anderen Akteuren (BAG, BFS, Versicherer) gemacht wird, hat sich das Obsan hier zurückgezogen.	Erfolgsfaktoren – Keine. Herausforderungen: – Andere Akteure besetzen das Feld stark und das Obsan erhält in diesem Bereich kaum Aufträge. Das Obsan widmet sich hier eher Nischenprodukten bzw. -themen. – Ressourcen für das Thema kommen zu kurz.

Quelle: Zusammenstellung Obsan, Aufbereitung durch Interface.

Legende: ++ = gut; + = eher gut; - = eher schlecht; -- = schlecht



Evaluation der Umsetzung des Leistungsauftrags 2021–2025 des Obsan: Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Ausgangslage

Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium Obsan ist ein von Bund und Kantonen getragenes Kompetenz-, Dienstleistungs- und Informationszentrum für Analysen im schweizerischen Gesundheitswesen. Es wurde im Rahmen des Dialogs Nationale Gesundheitspolitik initiiert und entstand 2001 auf Anregung des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI) und der Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK). Das Obsan ist administrativ eine Organisationseinheit (Sektion) des Bundesamtes für Statistik (BFS).

Das Obsan erhält von Bund und Kantonen seinen Leistungsauftrag. Dieser ist jeweils fünf Jahre gültig. Der aktuelle Leistungsauftrag datiert vom 02.04.2020 und gilt für die Jahre 2021–2025. Gemäss Organisationsreglement des BFS muss das Obsan alle fünf Jahre evaluiert werden. Der Gegenstand der Evaluation ist die Umsetzung des aktuellen Leistungsauftrags.

Zentrale Ergebnisse der Evaluation und Stellungnahme des Steuerungsausschusses

Die Evaluation zeigt, dass die Ziele des Leistungsauftrags weitgehend erreicht werden und das Obsan seine Aktivitäten in allen im Leistungsauftrag vorgesehenen Bereichen und Schwerpunkten umsetzt. Wurden Ziele nicht erreicht, lag dies insbesondere an Ressourcenengpässen oder Verzögerungen bei Datenlieferungen.

Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Obsan und seinen Produkten ist hoch, die Nachfrage nach Leistungen ist zunehmend. Gemäss den in der Evaluation geführten Interviews mit Kunden ist das Obsan eine neutrale, unabhängige und vertrauenswürdige Stelle, die qualitativ hochwertige Informationen über das Gesundheitssystem bereitstellt und sich dabei am Bedarf von Bund und Kantonen orientiert. In Bezug auf die Leistungen wünschen sich jedoch einige Kantonsvertretende Produkte oder Darstellungen für weitere Zielgruppen.

Ein Blick ins Ausland zeigt, dass das Obsan viele Eigenschaften und Tätigkeiten teilt, die in anderen Ländern für Gesundheitsobservatorien als wichtig erachtet werden. Als wichtige sich verändernde Rahmenbedingungen identifiziert die Evaluation folgende Bereiche: die digitale Transformation, die Positionierung innerhalb der Bundesverwaltung in Abgrenzung der Analysetätigkeiten des BFS bzw. des Bundesamtes für Gesundheit (BAG), die Positionierung gegenüber privaten Anbietern sowie technologische Entwicklungen wie beispielsweise die künstliche Intelligenz. Das Obsan nahm bis jetzt gemäss Evaluation im Umgang mit diesen sich verändernden Rahmenbedingungen eine eher reaktive Rolle ein.

Die grösste Herausforderung ist das Finanzierungsmodell. Mit zwei unterschiedlichen Tarifen, die sich je nach Höhe des Leistungskredites verändern, ist das Modell komplex und aufwändig. Zudem stellt dieses Finanzierungsmodell eine grosse Herausforderung für die Ressourcenplanung (Personal) und die Betriebsführung dar. Bei Kapazitätsengpässen werden zudem aufgrund fehlender personeller Ressourcen die Grundleistungen reduziert.

Die Evaluation formuliert insgesamt fünf Empfehlungen (jeweils nachfolgend in kursiv angegeben), zu denen der Steuerungsausschuss des Obsan wie folgt Stellung nimmt.

Empfehlung 1 auf politischer Ebene:

Modell zur Finanzierung durch Kantone anpassen: Das Evaluationsteam empfiehlt dem strategischen Ausschuss des Nationalen Dialogs Gesundheitspolitik, auf Vorschlag des Steuerungsausschusses und der Geschäftsleitung des Obsan das Modell zur Finanzierung durch die Kantone anzupassen.

Der Steuerungsausschuss teilt die Einschätzung, dass das aktuelle Finanzierungsmodell gewisse Schwächen aufweist und im Rahmen der Möglichkeiten verbessert werden muss.

Folgende Ziele sollen im Rahmen der Überarbeitung des neuen Leistungsauftrages 2026–2030 verfolgt werden:

- Die Grundleistungen müssen weiterhin garantiert werden können und entsprechend über die Grundfinanzierung abgesichert sein.
- Erreichen eines besseren Gleichgewichts zwischen dem Leistungsvolumen und den Personalressourcen.
- Die Bildung von Reserven muss möglich sein.

Das Finanzierungsmodell wird im Rahmen der Überarbeitung des neuen Leistungsauftrages 2026–2030 überarbeitet und angepasst. Dies betrifft nicht nur die Finanzierung durch die Kantone, sondern auch die Finanzierung durch Zweitmittel (Bund).

Empfehlung 2 auf strategischer Ebene:

Erbringung der Grundleistungen durch klare Definition, Kommunikation und Überprüfung von Zielen sicherstellen: Das Evaluationsteam empfiehlt dem Steuerungsausschuss und der Geschäftsleitung des Obsan, gemeinsam die Grundleistungen und die dafür zu verwendenden Ressourcen klarer zu deklarieren und zu kommunizieren und deren Zielerreichung regelmässig zu überprüfen.

Die Geschäftsleitung des Obsan informiert den Steuerungsausschuss bereits jetzt regelmässig und transparent über die gesetzten Ziele und deren Erreichung, sowohl für die Grundleistungen als auch für die Auftragsarbeiten. Die Geschäftsleitung des Obsan wird jedoch zukünftig dem Steuerungsausschuss klarer kommunizieren, welche Grundleistungen das Obsan erbringt (z.B. über eine Deklaration der Jahresziele) und welche Ressourcen hierfür aufgewendet werden.

Empfehlung 3 auf strategischer Ebene:

Herausforderungen in Bezug auf Personal, Positionierung und Methoden begegnen: Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, dem Steuerungsausschuss in geeigneter Form darzulegen, wie den Herausforderungen betreffend die Entwicklung personeller Ressourcen, die Positionierung im Gesundheitswesen und dem Aufbau von Methodenkompetenzen in der Periode des kommenden Leistungsauftrags ausreichend Rechnung getragen wird.

Mit der Geschäftsstrategie des Obsan hat die Leitung des Obsan bereits dargelegt, wie sich das Obsan in den nächsten Jahren operativ entwickeln könnte. Die Geschäftsstrategie muss dabei auf die strategische Steuerung durch den Steuerungsausschuss abgestimmt werden. Der Steuerungsausschuss unterstützt dieses Vorhaben und wird zur Umsetzung der Geschäftsstrategie laufend informiert. Zweifellos sind die Entwicklung der personellen Ressourcen, die im Übrigen stark mit der Umsetzung der Empfehlung 1 zusammenhängt, sowie die Positionierung und der Aufbau spezifischer Kompetenzen sehr zentrale Aspekte dieser Strategie. Der Steuerungsausschuss unterstützt diese Entwicklung und hält die Vorgehensweise für zielführend. Er begrüsst auch die im Rahmen der Geschäftsstrategie angestrebte, Obsan-interne Bildung transversaler Teams (zu Methodenentwicklung, Produktentwicklung, Themenmonitoring, Wissensmanagement).

Empfehlung 4 auf operativer Ebene:

Enterprise Ressource Planning-Tool – zur Optimierung der langfristigen Kapazitätsplanung nutzen: Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, das neue Enterprise Ressource Planning-Tool dafür zu nutzen, die Planung der personellen Ressourcen zu optimieren.

Das neue ERP-Tool ist für die internen Geschäftsprozesse (Projektmanagement, Adressverwaltung, Offertstellung, Abrechnung, Kapazitätsplanung,...) sehr relevant. Der Steuerungsausschuss begrüsst den Einsatz dieses Tools und die damit verbundene Optimierung der Ressourcenplanung des Personals oder die Verbesserung der Datenbasis für die Kosten- und Leistungsrechnung.

Empfehlung 5 auf operativer Ebene:

Vermeehrt in zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte investieren: Das Evaluationsteam empfiehlt der Geschäftsleitung des Obsan, vermehrt in zielgruppenspezifisch aufbereitete Produkte zu investieren.

In einem sich ständig verändernden Umfeld ist die Entwicklung der zielgruppenspezifischen Aufbereitung der Produkte aus Sicht des Steuerungsausschusses nie abgeschlossen und muss immer wieder neu beurteilt werden. Der Steuerungsausschuss unterstützt deshalb diese Empfehlung in dem Sinne, dass sich die Leitung des Obsan im Rahmen der Geschäftsstrategie immer wieder mit diesen Fragen auseinandersetzt und den Steuerungsausschuss über die Weiterentwicklung der Aufbereitung der Produkte informiert

Schlusswort

Die Evaluation dient als wichtige, evidenzbasierte Basis für die Ausgestaltung des zukünftigen Leistungsauftrags des Obsan. Wir bedanken uns beim Evaluationsteam für die geleistete Arbeit und den Teilnehmenden an Interviews für ihr Engagement.

Bern/Neuenburg, im Januar 2024

Der Steuerungsausschuss des Obsan:

BAG



Salome von Greyerz

BFS



Marco D'Angelo

GDK



Benjamin Adler