



Warum sich Nachhaltigkeit für Schweizer Spitäler lohnt

**Impulspapier mit Praxisbeispielen
und Handlungsempfehlungen**

www.pwc.ch/gesundheitswesen
www.pwc.ch/nachhaltigkeit



Inhalt

Was wir mit diesem Impulspapier möchten	3
Warum Nachhaltigkeit ein Spitalthema ist	4
Was Nachhaltigkeit einem Spital bringt	5
Neue Reportingpflichten wahrnehmen	5
Direkte und indirekte Kosten senken	5
Energetische und materielle Versorgungssicherheit wahren	5
Fachkräfte gewinnen	5
Gesundheitskrise verhindern	6
Sich über Innovationen differenzieren	6
Nationale und internationale Klimaziele unterstützen	6
Wie Schweizer Spitäler zur Nachhaltigkeit beitragen	9
Green Bonds reduzieren Kapitalkosten von Bauprojekten	9
Neues Reportingverständnis schafft mehr Transparenz	10
Minergie-ECO-zertifizierte Neubauten reduzieren langfristig den Energiebedarf	10
MicroPast verringert Lebensmittelabfälle und Ressourcenverbrauch	11
Patient Empowerment Initiative steigert den Patientennutzen	11
Alternative Anästhesiegase schonen das Klima	13
Recycling von Plastik und OP-Besteck aktiviert die Kreislaufwirtschaft	13
Wie Sie Ihr Spital nachhaltig führen	14
ESG-konforme Spitalführung	15
Was Sie konkret tun können	16
Gerne für Sie da	19



Danke!

Was wir mit diesem Impulspapier möchten

Liebe Leserin, lieber Leser

Das Thema Nachhaltigkeit mit den Dimensionen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance) ist allgegenwärtig. Der mediale und gesellschaftliche Druck für nachhaltiges Unternehmertum wächst. Verglichen mit der Privatwirtschaft stehen Schweizer Spitäler bisher allerdings nur selten im Kreuzfeuer dieser Debatte – vermutlich, weil das Schweizer Gesundheitswesen wesentlich zum Wohlergehen der Menschen in der Schweiz beiträgt.

Der öffentliche Druck auf Spitäler mag moderat sein, aber die Notwendigkeit zu nachhaltigen Taten ist es nicht. Immerhin entfallen auf das Schweizer Gesundheitswesen 6,7 % des nationalen CO₂e-Fussabdrucks.¹ Damit liegt die Schweiz im internationalen Ländervergleich weit vorne. Im Ranking der Umweltbelastung durch Konsum belegt die Gesundheit Platz 4, unmittelbar nach Ernährung, Mobilität und Wohnen.² Das sind unserer Ansicht nach gute Gründe, warum Gesundheitsakteur:innen und Verantwortungstragende von Spitälern Nachhaltigkeit ganz oben auf ihre Agenda setzen sollten.

Mit dem vorliegenden Impulspapier legen wir die Bedeutung des Themas für Ihr Spital aus. Wir erläutern, welche Verpflichtungen, Differenzierungs- und Einsparmöglichkeiten Ihnen aus Nachhaltigkeitsbestrebungen erwachsen – sei es auf strategischer Ebene als Verwaltungsratsmitglied oder CEO, über Ihre Reportingpflichten als CFO, im Rahmen von Nachhaltigkeitsprojekten beim Einkauf und Betrieb oder in ärztlichen Führungspositionen. Noch immer herrscht die Meinung vor, Nachhaltigkeit sei eine Investition ohne Rendite. Mit anschaulichen Praxisbeispielen zeigen wir auf, wo Sie Nachhaltigkeit gewinnbringend umsetzen können, unabhängig von der Unternehmensgrösse. Und schliesslich erhalten Sie weitsichtige Empfehlungen, mit welchen Massnahmen das Thema in Ihrem Spital lanciert werden kann.

Wir sind überzeugt, dass Sie mit dem Schlüsselthema Nachhaltigkeit in Ihrem Spital eine ungeahnte Innovationskraft freisetzen und die Zukunft Ihrer Branche wesentlich mitgestalten. Als Ihr Vertrauenspartner für eine gesunde Schweizer Spitallandschaft unterstützen wir Sie gerne dabei.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit wertvollen Impulsen.



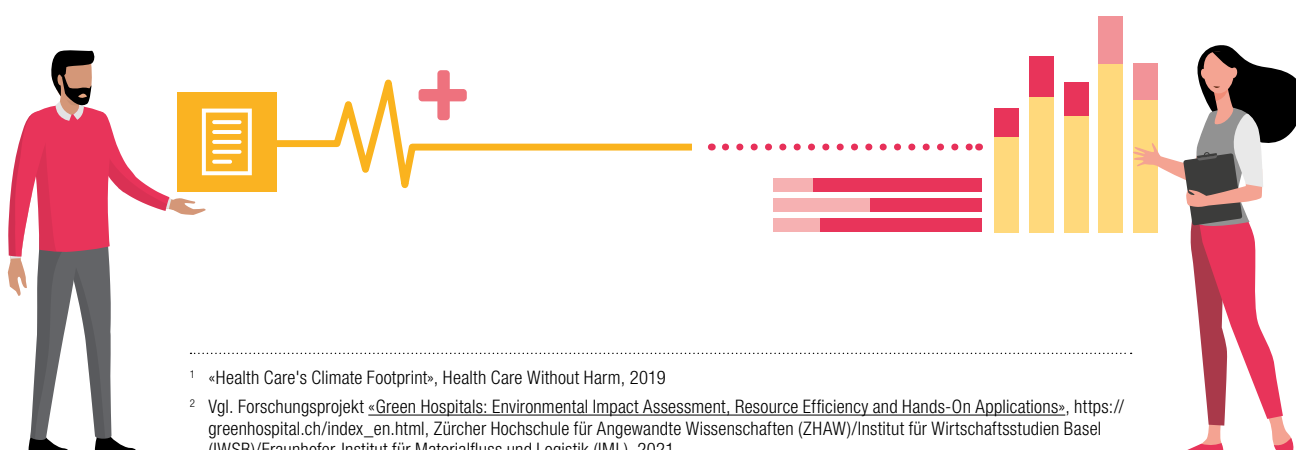
Paul Sailer

Senior Manager
Beratung Gesundheitswesen
PwC Schweiz



Stephan Hirschi

Director
Leiter Nachhaltigkeit
PwC Schweiz



¹ «Health Care's Climate Footprint», Health Care Without Harm, 2019

² Vgl. Forschungsprojekt «Green Hospitals: Environmental Impact Assessment, Resource Efficiency and Hands-On Applications», https://greenhospital.ch/index_en.html, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)/Institut für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB)/Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), 2021

Warum Nachhaltigkeit ein Spitalthema ist

Nachhaltigkeit hat sich in vielen Branchen vom reinen Marketingschwerpunkt zum strategischen Brennpunkt gemausert. Sei es, weil Kund:innen, Kapitalgebende oder Lieferkettenpartner sie fordern oder weil Aufsichtsbehörden und gesetzgebende Instanzen sie vorschreiben. Dazu einige Hintergründe zu aktuellen Entwicklungen:

Der Bundesrat hat die neuen (Ausführungs-)Bestimmungen aus dem indirekten Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative im Obligationenrecht auf den 1. Januar 2022 in Kraft gesetzt. Damit hat er die Klimaberichterstattung von Publikumsgesellschaften und von der Finanzmarktaufsicht (FINMA) kontrollierten Unternehmen mit entsprechender Grösse (>500 Vollzeitstellen, 40 Mio. CHF Umsatz oder 20 Mio. CHF Bilanz) verschärft. Das kommt für ein Spital dann zum Tragen, wenn es als Publikumsgesellschaft beispielsweise einen Neubau am Kapitalmarkt finanzieren will. Im Weiteren meinen 82 Prozent von Investor:innen weltweit, dass ESG ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte.³ Schliesslich legt die aktuelle CEO-Umfrage⁴ von PwC dar, dass auf Nachhaltigkeit bedachte Lieferketten existenzentscheidend sein können. Angesichts der oft komplexen Lieferkettenstrukturen gilt das auch für Schweizer Spitäler.

Die Dringlichkeit, nachhaltig zu wirtschaften, wird im Gesundheitswesen noch nicht gemeinhin als solche gewertet. Erstaunlicherweise, denn immerhin sprechen die Fakten Bände: Die Gesundheit ist aus Umweltsicht der viertwichtigste Konsumbereich und die Nutzung von Gesundheitsdienstleistungen verursacht je nach Quelle 5 bis 12 Prozent der Treibhausgasemissionen in der Schweiz.⁵ Wärmeversorgung, Verpflegung, Infrastruktur und Medikamentenversorgung machen den grössten Anteil an den Treibhausgasemissionen eines Schweizer Spitals aus (vgl. Abbildung 1).

Expertenmeinungen zufolge können Schweizer Spitäler ihren ökologischen Fussabdruck um bis zu 50 Prozent reduzieren, ohne dabei an Qualität in der Leistungserbringung einzubüssen.⁷ Mit anderen Worten: Nachhaltigkeit rechnet sich, unabhängig von der Spitalgrösse. Denn eine nachhaltige Unternehmensführung bedingt nicht nur neue Investitionen – etwa in Produkt- und Prozessinnovationen –, sondern kann langfristig Kosten reduzieren und die Effizienz verbessern. Vor allem bietet sie höchst attraktive Chancen für eine differenzierende Positionierung mit entsprechender Marktmacht, höhere Arbeitgeberattraktivität und einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der globalen Klimakrise. In der Summe ist dieses Potenzial gewaltig. Sie sollten es nicht ungenutzt lassen.

Abbildung 1: Treibhausgas-Emissionsmix eines durchschnittlichen Schweizer Spitals⁶



³ Vgl. «Global Investor ESG Survey 2021», <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/global-investor-esg-survey.html#download>, PwC, 2021

⁴ Vgl. Schweizer Ausgabe der «25th Global Annual CEO Survey», <https://www.pwc.ch/de/insights/ceo-survey/2021.html>, PwC Schweiz, 2022

⁵ Vgl. Forschungsprojekt «Green Hospitals: Environmental Impact Assessment, Resource Efficiency and Hands-On Applications», https://greenhospital.ch/index_en.html, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)/Institut für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB)/Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), 2021; «Health Care's Climate Footprint», Health Care Without Harm, 2019; «Delivering a 'Net Zero' National Health Service», NHS Net Zero, 2020

⁶ In Anlehnung an «Green Hospitals», https://greenhospital.ch/index_en.html, PwC-eigene Grafik

⁷ Vgl. «Schweizer Spitäler auf dem Weg zur Nachhaltigkeit», Schweizerische Ärztezeitung, Rubrik Tribüne, 10. November 2021

Was Nachhaltigkeit einem Spital bringt

Neue Reportingpflichten wahrnehmen

Seit die Konzernverantwortungsinitiative im November 2020 abgelehnt wurde und am 1. Januar 2022 der indirekte Gegenvorschlag in Kraft getreten ist, müssen Spitäler, die beispielsweise Bauvorhaben am Kapitalmarkt finanzieren wollen und dadurch zu Publikumsgesellschaften werden, über Risiken in ihren Geschäftstätigkeiten berichten. Die so erweiterte Berichterstattungspflicht von Publikumsgesellschaften schliesst nichtfinanzielle Themen wie Umwelt, Soziales, Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Kampf gegen Korruption und entsprechende Gegenmassnahmen ein.⁸

Direkte und indirekte Kosten senken

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien in Unternehmensentscheidungen oder in ausgewählten Projekten kann dazu führen, dass sich Kosten direkt oder indirekt senken lassen und die Effizienz des Spitals sich steigern lässt. Analysen des nationalen Forschungsprogramms «Green Hospital» zeigen, dass das Potenzial, in Schweizer Spitälern kurz- und mittelfristige Ressourcen einzusparen und (Sonder-)Abfälle zu reduzieren, immens ist.⁹ Beides bringt enorme finanzielle Vorteile mit sich. Erst recht, wenn bei unternehmerischen Entscheidungen die Gesamtbetriebskosten über einen langfristigen Zeithorizont ausgelegt werden, etwa bei energieeffizientem Bauen.

Energetische und materielle Versorgungssicherheit wahren

Die europäischen Energiepreise nehmen permanent zu und schwanken beachtlich. Eine unabhängige Energieversorgung und Heizung mit Strom gewinnt in Zukunft vor allem für Grossverbraucher an Bedeutung. Verlässliche finanzielle Planbarkeit stärkt diese Unabhängigkeit, ermöglicht mittelfristig klare finanzielle Einsparungen und kann dem Risiko der Volatilität des Energiemarktes entgegenwirken – vorausgesetzt, es wird ein eigenständiger und nachhaltiger Energiemix angestrebt. Pandemiebedingte Lieferkettenengpässe haben den Wert von robusten Lieferstrukturen ans Licht gebracht.¹⁰ So werden neben der energetischen die materielle Versorgungssicherheit und die regionale Beschaffung zunehmend wichtiger.



Fachkräfte gewinnen

Im Kontext des notorischen Fachkräftemangels im Gesundheitswesen rücken die sozialen Aspekte von ESG in den Mittelpunkt. Dazu gehören die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Chancen- und Lohngleichheit für die Karriere unabhängig von Geschlecht und Herkunft, Geschlechtergleichheit für Führungspositionen und andere Aspekte. Debatten um die Pflegeinitiative oder ärztliche Honorarlösungen widerspiegeln diesen Trend. Arbeitgebende, die sich früh als nachhaltig und umweltbewusst positionieren, verschaffen sich im Kampf um Talente einen entscheidenden Vorsprung gegenüber ihren Mitbewerbern.

⁸ Vgl. «Bundesrat legt Eckwerte zur verbindlichen Klimaberichterstattung für grosse Schweizer Unternehmen fest», https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/das-efd/nsb-news_list.msg-id-84741.html, Bundesrat, 18. August 2021

⁹ Vgl. diverse Publikationen von «Green Hospital», <https://greenhospital.ch/publikationen.html>

¹⁰ Vgl. Schweizer Ausgabe der «25th Global Annual CEO Survey», <https://www.pwc.ch/de/insights/ceo-survey/2021.html>, PwC Schweiz, 2022

Gesundheitskrise verhindern

Klimakrise, Biodiversitätsverlust und globale Umweltschäden lösen zunehmend eine Gesundheitskrise aus¹¹ – auch in der Schweiz. Weltweit sind ein Viertel der durch kardiovaskuläre Erkrankungen verlorenen gesunden Lebensjahre durch äussere Umwelteinflüsse bedingt. Ein Drittel aller weltweiten Hitzetoten sind auf den Klimawandel zurückzuführen. Selbst in Europa verursacht Feinstaub rund 800'000 zusätzliche Todesfälle pro Jahr. Eine weitere Zunahme an verschiedenen Erkrankungen im Zusammenhang mit der Klimakrise, kombiniert mit der demografischen Entwicklung, wird die Versorgungsstrukturen der Spitäler vor anspruchsvolle Aufgaben stellen.¹²

«Als Akteure des Gesundheitswesens müssen wir alles tun, was in unserer Macht steht, um die Welt nachhaltiger, gerechter, widerstandsfähiger und gesünder zu gestalten.»

Weltweiter Aufruf renommierter Health Journals

Sich über Innovationen differenzieren

Nachhaltigkeitsbestrebungen gehören zu den wichtigsten Innovationstreibern der kommenden Jahrzehnte – auch in der Spitallandschaft. Schon heute zählen neue Technologien in den Bereichen Fernüberwachung und häusliche Pflege zu den Versorgungsleistungen der Zukunft. Auch Versicherungsmodelle im Rahmen von Präzisionsmedizin oder grüne Versicherungen machen Terrain wett. Die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette im Gesundheitswesen nimmt zu, gerade mit Blick auf Datenschutz und verantwortungsvolle und gleichzeitig gewinnbringende Nutzung sensibler Daten. Die grosse Chance besteht darin, Digitalisierung, Data Science und Nachhaltigkeit zu skalierbaren, barrierefreien und ressourcenschonenden Lösungen weiterzuentwickeln. Nur darüber werden sich Leistungserbringer alleinstellend differenzieren können.

Nationale und internationale Klimaziele unterstützen

Der öffentliche Druck für nachhaltiges unternehmerisches Handeln wächst – die Klimakrise ist Chefsache. So kommen Führungskräfte von Schweizer Spitalern mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht umhin, die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen¹³ langfristig zu unterstützen. Desgleichen sind sie mitverpflichtet, dass die Schweiz ihre Netto-Null-Strategie mit entsprechender Klimaneutralität bis ins Jahr 2050 erreicht.¹⁴



¹¹ Vgl. «Covid-19: Learning as an independent world», Volume 398, ISSUE 10306, P1105, 25. September 2021

¹² Vgl. «Air pollution causes 800,000 extra deaths a year in Europe and 8.8 million worldwide», European Society of Cardiology, 12. März 2019

¹³ Vgl. «17 Sustainable Development Goals (SDGs)», <https://sdgs.un.org/goals>, Vereinte Nationen, 2015

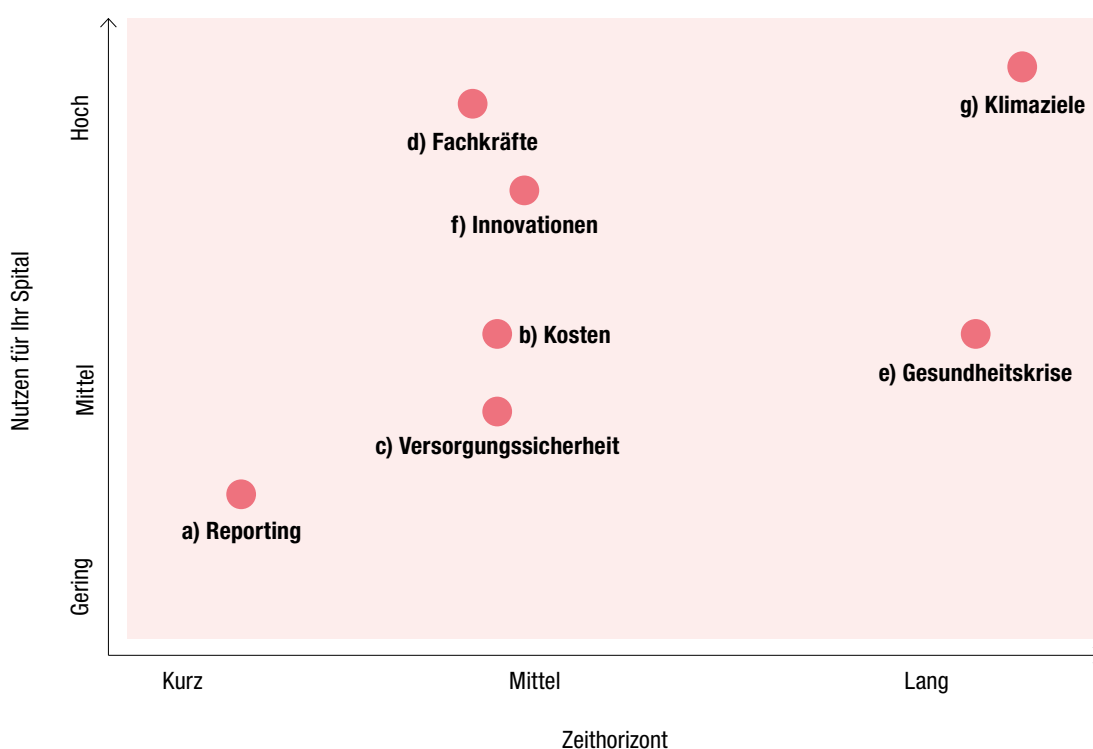
¹⁴ «Langfristige Klimastrategie der Schweiz», Schweizerische Eidgenossenschaft, 27. Januar 2021



Abbildung 2 gliedert die auf der vorherigen Seite beschriebenen Nutzenaspekte von Nachhaltigkeit in ihre kurz-, mittel- und langfristige Wirkung und stellt den Mehrwert für Schweizer Spitäler im Zeitverlauf dar. Die Erkenntnisse aus dieser Darstellung lassen sich wie folgt zusammenfassen: Da das Spitalwesen substantiell zum gesamthaften Treibhausgasaufkommen beiträgt, sind Transparenz und aufbauende Taten gefragt.

Eine Ausrichtung an nachhaltigen Unternehmenszielen ermöglicht Spitalern, sich gegenüber Patient:innen und Arbeitnehmenden weitsichtig strategisch zu positionieren. Eine derartige Transformation bedingt Innovationen in verschiedenen Bereichen. Diese können Spitäler nutzen, um ihre Wirtschaftlichkeit und ihre Zukunftsperspektiven positiv zu beeinflussen.

Abbildung 2: Vorteile von Nachhaltigkeit für Spitäler im Zeitverlauf





Wie Schweizer Spitäler zur Nachhaltigkeit beitragen

Das Schweizer Spitalwesen ist alles andere als untätig und transformiert sich schon heute Richtung Nachhaltigkeit. Das belegen die nachfolgenden Praxisbeispiele. Die Spitäler haben mit diesen Projekten bereits wesentlich zu einem nachhaltigeren Gesundheitswesen in der Schweiz beigetragen. Wir verstehen die hier aufgeführten Beispiele als Anregung, in welchen Handlungsfeldern Bemühungen möglich, sinnvoll und nötig sind. Zudem machen sie deutlich, welche Rolle Sie als Entscheidungstragende dabei spielen. Die Beispiele sind aus öffentlichen Quellen entnommen.

Green Bonds reduzieren Kapitalkosten von Bauprojekten

Unter anderen hat das Kantonsspital Winterthur einen Green Bond in die Finanzierungsstrategie für seinen Neubau aufgenommen. Im Vergleich zu konservativen Finanzierungsformen konnten die Spitäler damit schätzungsweise fünf bis zehn Basispunkte einsparen. Diese mutige Entscheidung stiess bei den Kapitalgebern auf reges Interesse und stärkte die Glaubwürdigkeit der Häuser. Die im vergangenen Jahr erstmals durch Schweizer Spitäler aufgenommenen Green Bonds berücksichtigen die Klassifizierung von MINERGIE Schweiz als Nachhaltigkeitskriterien.



«Die Anforderungen an Green Bonds sind noch nicht einheitlich geregelt, konkretisieren sich aber zusehends. Doch der Mehrwert zeigt sich schon heute: Die Aspekte von ESG setzen positive Impulse frei, können die Betriebs- und Finanzierungskosten reduzieren und sorgen zudem für eine höhere Arbeitgeberattraktivität.»

Patrick Schwendener, Managing Director, Leiter Deals Gesundheitswesen, PwC Schweiz

«Uns war es über das gesamte Bauprojekt ein Anliegen, nachhaltig zu sein – finanziell, infrastrukturell und auch von der Kapitalaufnahme her. Daher haben wir uns früh für einen Green Bond und für die Einhaltung von hohen Nachhaltigkeitsstandards entschieden.»

Hansjörg Lehmann, CFO Kantonsspital Winterthur

Neues Reportingverständnis schafft mehr Transparenz

Der Kapitalmarkt treibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung voran. 2018 haben nur 38 Prozent der institutionellen Anlegenden in Europa ESG-Kriterien für ihre Entscheidungen herangezogen; 2021 waren es bereits 76 Prozent.¹⁵ Wenige Schweizer Spitäler veröffentlichen ebenfalls Nachhaltigkeitsberichte, aus unterschiedlichen Beweggründen. Wir haben die Nachhaltigkeitsberichte des Universitätsspitals Basel, der Insel-Gruppe, des Universitätsspitals Zürich und des Kantonsspitals Winterthur unter die Lupe genommen und festgestellt: Die Spitäler messen der Thematik eine zunehmende Bedeutung bei und setzen in ihren Berichten unterschiedliche Schwerpunkte.

Das Universitätsspital Basel rapportiert als einziges Spital entlang der Standards der Global Reporting Initiative (GRI)¹⁶, konzentriert sich auf Umwelt- und Sozialthemen und publiziert einen ausführlichen Fahrplan, um seine Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Das Universitätsspital Zürich und die Insel-Gruppe legen ihren Fokus auf ökologische Aspekte. Die Nachhaltigkeit in der Berichterstattung des Kantonsspitals Winterthur ist breiter ausgelegt und nach ESG-Kriterien gegliedert. Sämtliche Berichte enthalten Erweiterungsziele; die Spitäler haben offenbar erkannt, dass ihr Reporting im Branchenvergleich ausbaubar ist.

Minergie-ECO-zertifizierte Neubauten reduzieren langfristig den Energiebedarf

Sowohl das Kantonsspital Winterthur – zusätzlich über einen Green Bond finanziert – als auch das Inselspital Bern realisieren ihre aktuellen Neubauten nach Minergie-ECO, dem höchsten Schweizer Energiestandard. Beide Häuser wurden entsprechend zertifiziert. Eines der grössten Netzwerke für nachhaltiges Bauen in Europa ist die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB). Bereits 2017 erfüllte das Kinderspital in Zürich als erstes Schweizer Spital beim geplanten Neubau den Platin-Standard der DGNB für Spitalbauten und wurde dafür mit dem Vorzertifikat¹⁷ ausgezeichnet. Aufgrund der technischen Herausforderungen und der hohen Komplexität bei Spitalbauten ist erfahrene Fachkompetenz in der Planung und Umsetzung notwendig, um erhöhten Risiken von Bestandsbauten hinsichtlich Schadstoffbelastung und Herausforderungen von Neubauten angemessen zu begegnen.

¹⁵ Vgl. «Sustainable Investing Report 2021», Fidelity international, Juli 2021

¹⁶ Vgl. [Global Reporting Initiative](https://www.globalreporting.org/), <https://www.globalreporting.org/>

¹⁷ Vgl. «SGNI verleiht dem Zürcher Kinderspital Platin», Basler&Hofmann, 2017

MicroPast verringert Lebensmittelabfälle und Ressourcenverbrauch

2018 stellte das Universitätsspital Basel die Patientenverpflegung vom klassischen Cook&Serve-Ansatz auf MicroPast-Verfahren um. Demnach werden Menüs speziell vorgegart, stickstoffvakuumiert drei Wochen haltbar gemacht, im Lebensmittellager vorgehalten und dezentral in den Stationsküchen in der Mikrowelle erwärmt. Heute dürfen die Patient:innen aus mehr als 20 Menüs auswählen, die das Spital jederzeit erwärmen und servieren kann. Neue Menüs werden erst bei sinkenden Lagerbeständen bedarfsgerecht nachproduziert. Das MicroPast-Verfahren glättet die Arbeitszeiten in den Küchen des Universitätsspitals Basel auf eine Fünftagewoche ohne Schichtbetrieb, was die Arbeitsplätze dort höchst attraktiv macht.

Das Universitätsspital Basel konnte durch die bessere Planbarkeit der Mengen seine Lebensmittelabfälle und den Ressourcenverbrauch um zirka ein Fünftel senken. Durch das Vermeiden von Reserveessen und eine entsprechende Reduktion von 2,0 auf 1,5 Mahlzeiten pro Pflage-tag liessen sich zusätzliche Betriebskosten einsparen. Wären solche Lösungen breit erhältlich, könnten Schweizer Spitäler einen grösseren Anteil ihrer Ressourcen in den effektiven Heilungsprozess investieren und ihre laufenden Kosten senken.

Patient Empowerment Initiative steigert den Patientennutzen

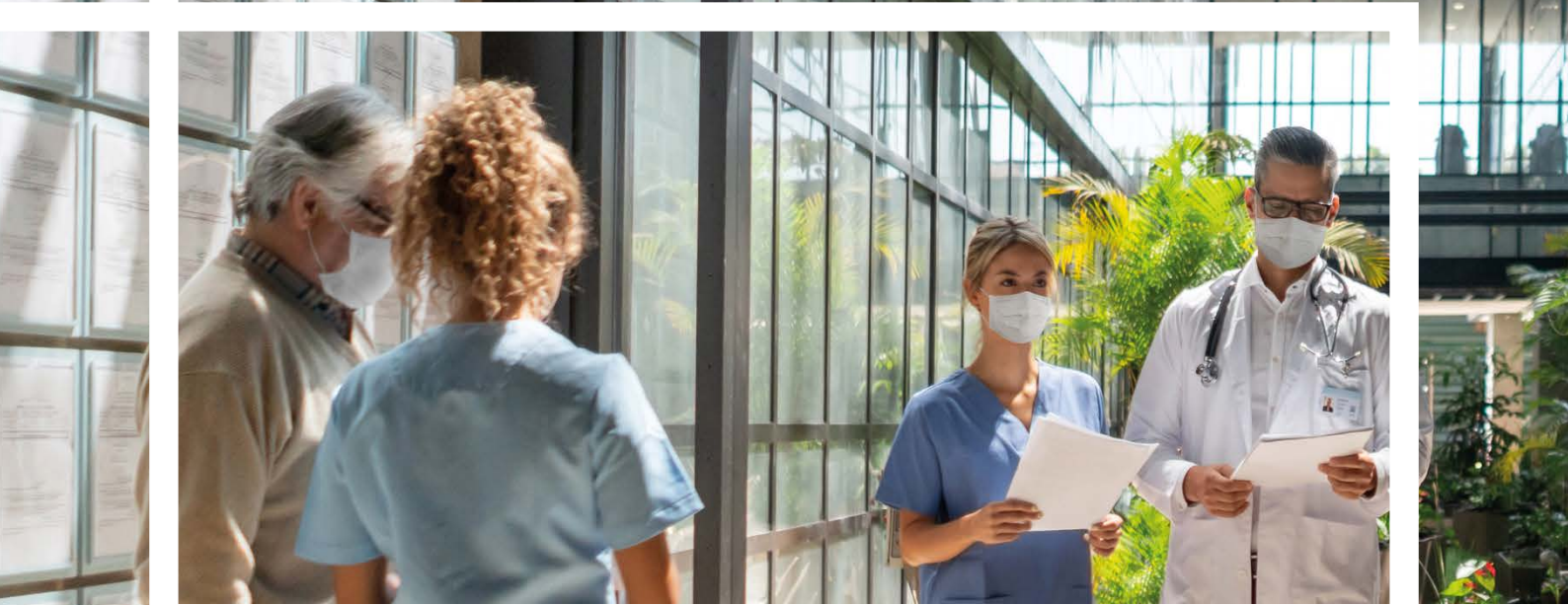
Die Krankenkassen SWICA und CSS gemeinsam mit dem Kantonsspital Winterthur und dem Universitätsspital Basel treiben wie andere das Thema «Value-based Healthcare» voran; dies im Rahmen der Patient Empowerment Initiative mit Unterstützung von PwC Schweiz. Ziel der Initiative ist es, den Patientennutzen zu erhöhen. Unter anderem wollen die Initiativpartner Fehl- und Überversorgung eindämmen, wie sie die aktuellen Tarifstrukturen fördern. Indem sie Behandlungen ohne medizinisch evidenten Nutzen (= Überversorgung) vermeiden, können sie sowohl ihre finanziellen als auch ökologischen Ressourcen schonen und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenwirken. So lassen sich die allgemeinen Gesundheitskosten senken, Ressourcen gezielt allokalieren und alle ESG-Dimensionen akzentuieren.



«Unsere Initiative «Miteinander nachhaltig» ist in der Lindenhofgruppe vielfältig verankert und setzt sich über alle Bereiche für mehr Nachhaltigkeit im Spitalalltag ein – von sozialen Engagements über die Spitalapotheke und die Hotellerie bis hin zum ambulanten Operieren. Oft kann durch die Optimierung des Ressourceneinsatzes auch ein wirtschaftlicher Nutzen entstehen.»

Marc Schulthess, Leiter Unternehmensentwicklung Lindenhofgruppe







«Wir haben die Vor- und Nachteile von Optionen zur Optimierung unserer Verpflegung evaluiert. Vor allem serviceorientierte und wirtschaftliche Aspekte sowie eine Verringerung der Lebensmittelverschwendung und die Glättung unserer Produktionskapazität haben eine Lösung hervorgebracht, mit der wir nun Schule machen wollen.»

Sieglinde Breinbauer, Leiterin Bereich Betrieb, Universitätsspital Basel

Alternative Anästhesiegase schonen das Klima

Das Universitätsspital Basel verzichtet seit Ende 2021 auf das Narkosegas Desfluran. Denn dieses wirkt über 2500 Mal so klimaschädigend wie CO₂. Eine siebenstündige Narkose mit Desfluran entspricht einer Autofahrt von bis zu 15'000 Fahrkilometern. Das Universitätsspital hat das Narkosegas durch klimaschonendere Alternativen ersetzt, die sich weder bei der Patientensicherheit noch beim Patientenkomfort oder bei der Behandlungs- und Ergebnisqualität von Desfluran unterscheiden.¹⁸

Recycling von Plastik und OP-Besteck aktiviert die Kreislaufwirtschaft

2019 startete die Lindenhofgruppe im Rahmen der Initiative «Miteinander nachhaltig» das Kunststoffrecycling mit mehreren Projekten. 2020 wurden so über zwölf Tonnen Plastik aus verschiedenen Bereichen der drei Spitalstandorte rezykliert, zum Beispiel aus den ambulanten und stationären Operationssälen oder verschiedenen Pflegestationen.¹⁹

2021 lancierte die Lindenhofgruppe zusätzlich ein Recyclingprojekt in den ambulanten Operationssälen. In den ersten Monaten sparte die Spitalgruppe dadurch knapp eine Tonne CO₂ ein. Sie sammelte 2800 medizinische Einweginstrumente und führte daraus 87 Kilogramm wertvolle Metalle in den Wertstoffkreislauf zurück. Nach einer Pilotphase im ambulanten Operationszentrum am Lindenhofspital wurde das Recyclingprojekt mittlerweile auf alle Operationssäle der Lindenhofgruppe ausgeweitet.²⁰

¹⁸ Vgl. «Narkosen am Universitätsspital Basel werden klimaschonender», Universitätsspital Basel, 27. Oktober 2021

¹⁹ Vgl. «Miteinander nachhaltig»: Kunststoffrecycling in OP und Pflege, Lindenhofgruppe, 2020

²⁰ Vgl. «Die Lindenhofgruppe startet – als erstes Spital der Schweiz – ein Recyclingprojekt in Operationssälen», Lindenhofgruppe, 2021

Wie Sie Ihr Spital nachhaltig führen

In diesem Kurzkapitel präsentieren wir Ihnen einen systematischen Ansatz, mit dem Sie Ihre Unternehmensführung auf Nachhaltigkeit prüfen und langfristig neu ausrichten. Grundsätzlich lassen sich alle unternehmeri-

schen Entscheide auf ihre ESG-Auswirkung hinterfragen und gegebenenfalls optimieren. Abbildung 3 präsentiert eine Auswahl von ESG-Schlüsselthemen, deren kritischer Diskurs sich für Spitalführungskräfte wie Sie anbietet.

Abbildung 3: Themenfelder, die Spitalführungskräfte hinsichtlich Nachhaltigkeit diskutieren sollten

Ressourcennutzung

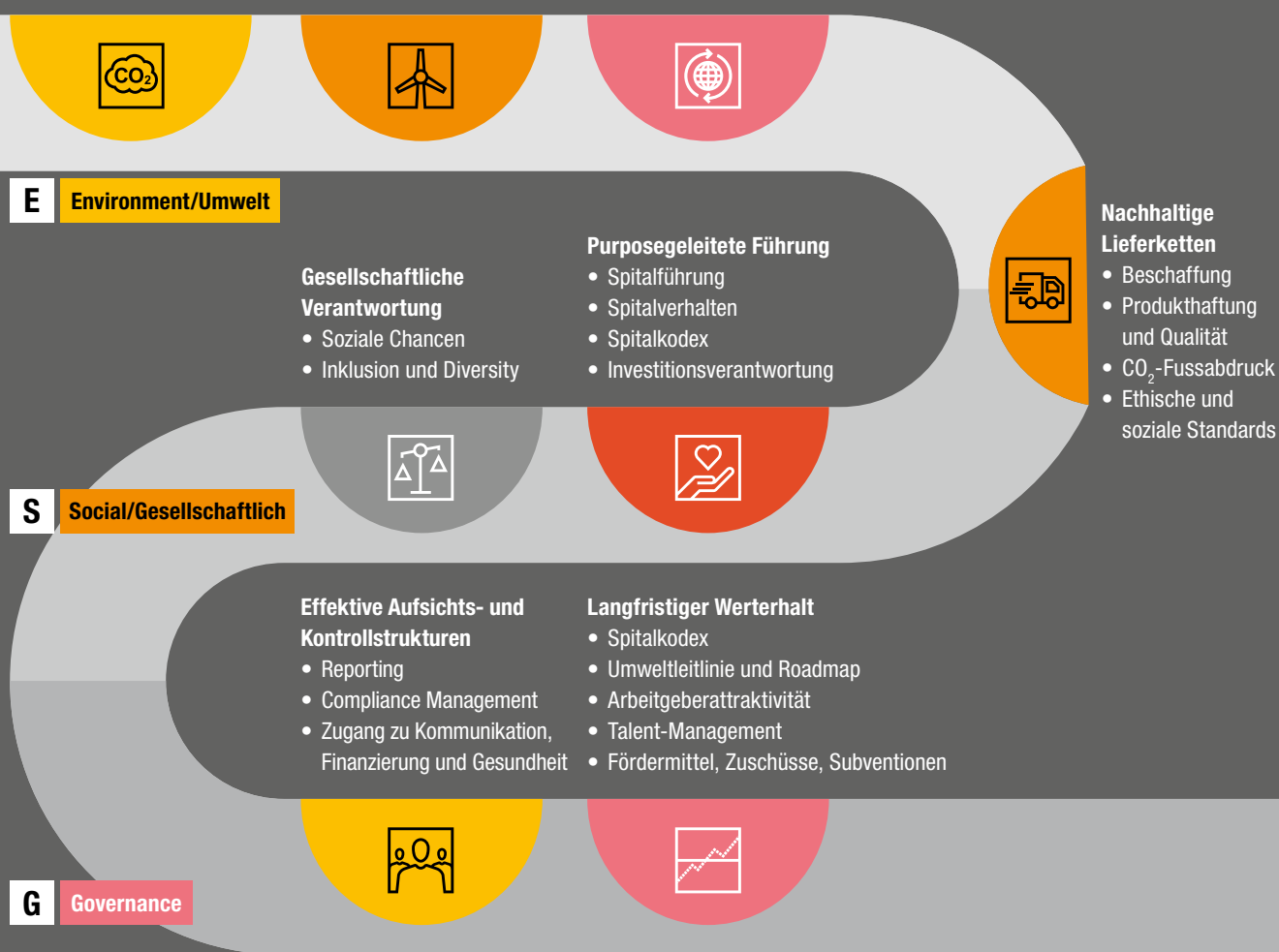
- Abwasser
- Flächennutzung und Biodiversität
- Lebensmittel
- Papierverbrauch
- Medizinische Gase und Verbrauchsmaterialien
- Mobilität

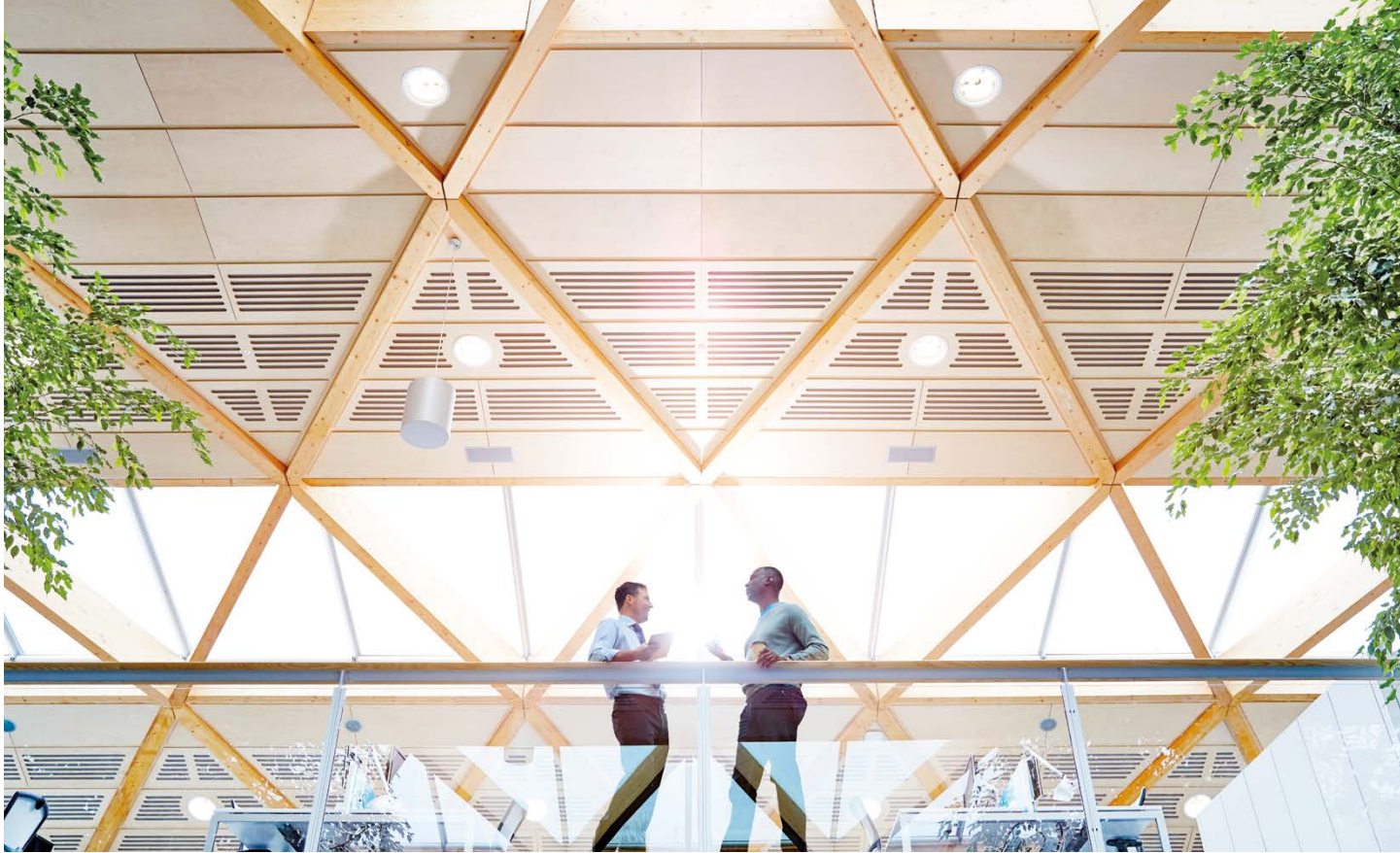
Energie-Autarkie

- Natürliche Ressourcen
- Energie und Brennstoffe
- Heizung und Kühlung

Kreislaufwirtschaft

- Elektroschrott
- Verpackung und Müll (Kehricht)
- Sonderabfälle
- Recyclingmaterialien



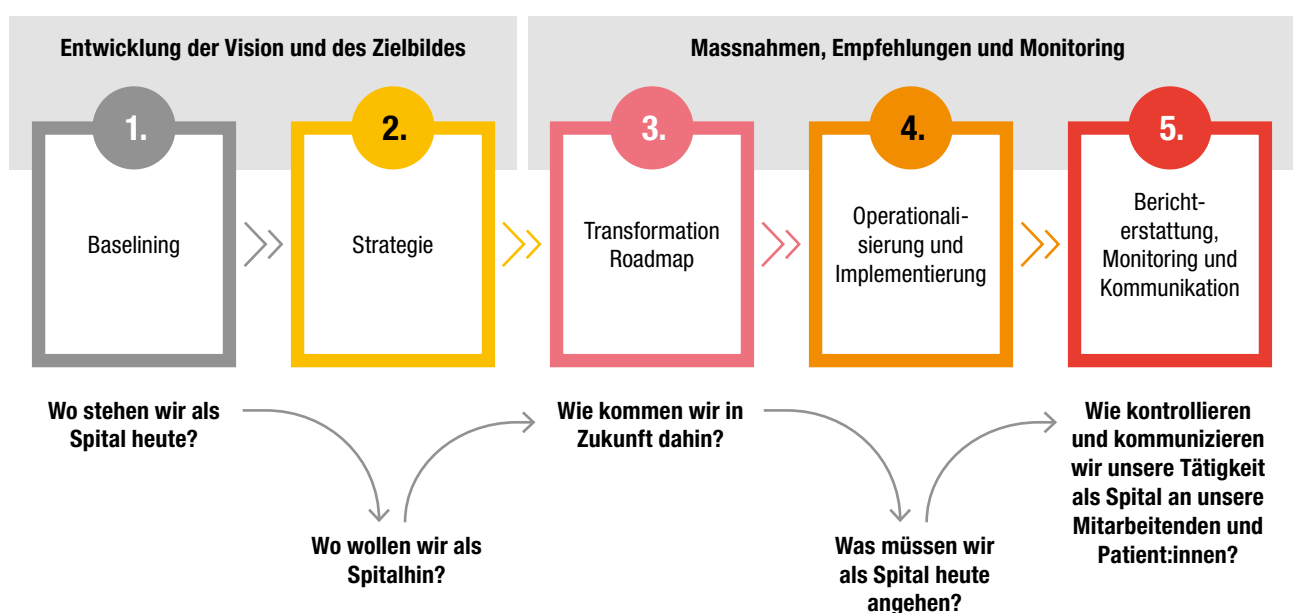


ESG-konforme Spitalführung

Eine ESG-konforme Unternehmensführung erfolgt nach dem Prinzip der nachhaltigen Ressourcenwirtschaft und beeinflusst Entscheidungen und Vorgehensweisen von Unternehmen hinsichtlich ökologischer und sozial-gesellschaftlicher Aspekte. Ein schrittweises und strategieba-

siertes Vorgehen spielt dabei eine entscheidende Rolle (vgl. Abbildung 4). In Deutschland beispielsweise halten neun von zehn CEOs und Top-Führungskräften das Thema Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren für mindestens genauso wichtig wie die Digitalisierung.²¹

Abbildung 4: Systematischer Ansatz zur nachhaltigen Unternehmensführung



²¹ Vgl. «Von Haltung zu Handlung: Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen», Futurist, 2021

Was Sie konkret tun können

Die auf der vorherigen Seite beschriebenen Praxisbeispiele stellen klar: Nachhaltigkeit bietet den Schweizer Spitälern ein attraktives Handlungspotenzial, völlig unabhängig von deren Grösse oder medizinischen Schwerpunkten. Sowohl die Legislative als auch aktuelle und potenzielle Mitarbeitende fordern, dass sich Spitäler zunehmend nachhaltig positionieren und konkrete Massnahmen vorweisen. Wer sich den Facetten von Nachhaltigkeit annimmt und agiert, hat es in Zukunft leichter, den zunehmenden regulatorischen Verpflichtungen und Forderungen seiner Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Nachfolgend haben wir zehn Handlungsfelder herausgearbeitet, in denen Sie die Transformation Ihres Spitals im Thema Nachhaltigkeit vorantreiben und mitgestalten können.



1. Haltung einnehmen

Auf lange Sicht mündet die Klimakrise in einer Gesundheitskrise. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, die strategischen Vorteile in Ihrem zukünftigen Geschäftsmodell zu verankern. Eine solche Haltung bedingt eine ausgeprägte Nachhaltigkeitskultur mit einem geschärften Verständnis für die Relevanz und Dringlichkeit der ESG-Dimensionen.

4. Mitarbeitende einbinden

Ihre Mitarbeitenden sind nicht nur Ihr wesentlichstes Betriebskapital, sondern auch eine wichtige Quelle für Ideen und Motivation. Fördern Sie deshalb die Kreativität und den Gestaltungswillen jener Menschen, die Ihrer Institution ein Gesicht geben.

2. Strategie schärfen

Räumen Sie der Nachhaltigkeit eine ebenso hohe strategische Priorität ein wie der Digitalisierung. Dazu gehört, dass Sie sie in Ihrer Unternehmensstrategie festschreiben und sämtliche unternehmerischen Entscheidungen auf die Konformität mit Ihrem Nachhaltigkeitsverständnis prüfen.

5. Innovation fördern

Wer Richtung Nachhaltigkeit transformiert, braucht Innovationen in Geschäftsmodellen und Prozessen sowie Upskilling im täglichen klinischen Betrieb. Das wiederum bedingt, dass Sie Innovationen zulassen und deren Relevanz nicht nur an der Investitionsrentabilität messen, sondern auch an der kurz-, mittel- und langfristigen ESG-Wirkung.

3. Führungsstrukturen verfeinern

Damit Ihr Spital nachhaltig agieren kann, müssen Sie entsprechende Führungsstrukturen etablieren, zum Beispiel mit einer Fachstelle für Nachhaltigkeit mit direktem Zugang zum C-Level und entsprechenden Kompetenzen. Nachhaltigkeit gehört auf jeden Fall auf die reguläre Agenda Ihres Verwaltungsrats und Ihrer Geschäftsleitung. ESG-Ziele anzustreben und diesen Anspruch auf oberster Führungsebene vorzuleben, ist Teil der sozialen Verantwortung Ihres Spitals.

6. Beschaffung überdenken

Binden Sie Lösungen der Kreislaufwirtschaft in Ihre Beschaffung ein – etwa durch einen Wechsel von Einweg- zu Mehrwegprodukten. Berücksichtigen Sie in Ausschreibungen zudem die Nachhaltigkeitspositionierung von bestehenden und potenziellen Lieferkettenpartnern und berücksichtigen Sie diese bei der Entscheidung für oder gegen die Verlängerung oder den Neuabschluss eines Kooperationsvertrags.



7. Finanzierung optimieren

Auf den ersten Blick verursacht die Transformation zur Nachhaltigkeit Kosten. Auf den zweiten bietet sie nicht selten die Möglichkeit, ebensolche zu reduzieren. Setzen Sie bei der Finanzierung von Projekten nicht ausschliesslich auf finanzielle Kennzahlen, sondern auch auf ESG-Kriterien. Zum Beispiel ist bei einem Um- oder Neubau zu prüfen, ob dieser zwingend «auf der grünen Wiese» stattfinden soll. Hier bieten sich das Konzept der «Total Cost of Ownership» und der Einbezug von Nachhaltigkeit als Schlüsselfaktoren in der Planung an.

9. Reporting anpassen

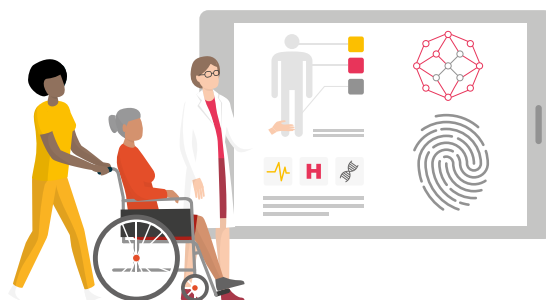
Auch kleinere Leistungserbringer sollten ihr Augenmerk auf eine regelmässige Nachhaltigkeitsberichterstattung legen, um kapitalmarktfähig zu bleiben und ihr Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Dazu Stephan Hirschi, Director und Leiter Nachhaltigkeit bei PwC Schweiz: «Bei der Optimierung Ihrer ESG-Berichterstattung geht es nicht nur darum, einen konformen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Tatsächlich eröffnet sich dem Unternehmen die Chance auf eine eindeutigere ESG-konforme Steuerung, die sich wiederum finanziell bezahlt macht.»²²

8. Messbarkeit sicherstellen

Quantifizieren Sie die nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen Ihrer Aktivitäten. Richten Sie diese an anerkannten Standards aus – etwa an der Global Reporting Initiative (GRI) – und streben Sie Zertifizierungen an, die sich im Markt bewährt haben; zum Beispiel das europäische Umweltmanagementsystem «Eco-Management and Audit Scheme» (EMAS) oder die International Standardization Organization (ISO).

10. Transparent kommunizieren

Schärfen Sie Ihr ESG-Profil und kommunizieren Sie dieses konsistent nach innen und aussen. Nur so können Sie das Potenzial Ihrer ESG-Anstrengungen für den langfristigen Erfolg Ihres Spitals ausschöpfen.



²² Vgl. «Eine einzigartige Chance, zu einem verantwortungsvollen Vorbild für Unternehmen zu werden», <https://www.pwc.ch/de/insights/nachhaltigkeit/verantwortungsvolles-vorbild-fuer-unternehmen-werden-und-esg-profil-schaerfen.html>, Insight-Beitrag von Stephan Hirschi und Dr. Erol Baruh, PwC Schweiz, 2021



Gerne für Sie da

Ihre Ansprechpersonen



Philip Sommer

Partner
Leiter Beratung Gesundheitswesen
PwC Schweiz
+41 58 792 75 28
philip.sommer@pwc.ch
linkedin.com/in/philipsommer



Patrick Schwendener, CFA

Managing Director
Leiter Deals Gesundheitswesen
PwC Schweiz
+41 58 792 15 08
patrick.schwendener@pwc.ch
linkedin.com/in/patrickschwendener



Stephan Hirschi

Leiter Nachhaltigkeit
PwC Schweiz
+41 58 792 27 89
stephan.hirschi@pwc.ch
linkedin.com/in/stephanhirschi



Paul Sailer

Senior Manager
Beratung Gesundheitswesen
PwC Schweiz
+41 58 792 78 46
paul.sailer@pwc.ch
linkedin.com/in/paul-mathias-sailer

Autor:innen der Studie



Frederik Haubitz

Manager
Beratung Gesundheitswesen
PwC Schweiz
+41 58 792 75 11
frederik.haubitz@pwc.ch
linkedin.com/in/frederikhaubitz



Sarah Näther

Senior Consultant
Beratung Gesundheitswesen
PwC Schweiz
+41 58 792 40 89
sarah.n.naether@pwc.ch
linkedin.com/in/sarah-näther

Co-Autor



Dr. med. Christian Abshagen

DTM&H, MBA
Leiter Fachstelle Nachhaltigkeit
Universitätsspital Basel
+41 61 328 60 01
christian.abshagen@usb.ch



[www.pwc.ch/
gesundheitswesen](https://www.pwc.ch/gesundheitswesen)

