



SALON SANTÉ

CRACKING THE CODE OF COLLABORATION

ZUR GESTALTUNG EINES
DATENBASIERTEN GESUNDHEITSÖKOSYSTEMS

DAS VERSPRECHEN EINES DATENBASIERTEN GESUNDHEITSÖKOSYSTEMS

Das Angebot heutiger Gesundheitssysteme deckt sich nicht länger mit den künftigen Bedürfnissen von Patientinnen und der dynamischen Landschaft des erweiterten Gesundheitsmarkts, der sich auf alle Lebensbereiche vom Arbeiten bis zum Wohnen und Reisen ausweitet.

Vor allem das vermehrte Aufkommen von chronischen Krankheiten und Multimorbidität erfordert ein Aufbrechen der bestehenden disziplinären Strukturen der Medizin und damit ein übergreifendes Verständnis sowie entsprechende Therapieansätze. Das zukünftige Krankheitsspektrum verlangt statt punktueller Leistungen eine kontinuierliche und übergreifende Betreuung – von Prävention über Pflege bis hin zur Palliativversorgung. Parallel dazu verändern sich die Bedürfnisse der Patientinnen, geprägt durch die Konsumentenerfahrungen in anderen Bereichen. So wächst der Wunsch nach Einfachheit oder Flexibilität – auch im Krankheitsfall.

Ein nachhaltiges Gesundheitssystem, das das Heilen von Krankheiten mit der Förderung von Gesundheit verbindet, erfordert deshalb eine systematische Nutzung von Patientendaten, koordinierte und Disziplinen-übergreifende Therapien und Behandlungen, sowie eine konsequente Ausrichtung auf den Erhalt von Gesundheit. Datenbasierte Ökosysteme versprechen genau dies.

Die mit der Digitalisierung einhergehende Quantifizierung der Gesundheit und der Aufbau von digitalen Plattformen ermöglichen neue Arten einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren. So verspricht ein systematischer Austausch von individuellen Patientendaten und medizinischem Know-how eine verbesserte gemeinsame Ausrichtung am übergeordneten Nutzenversprechen und ermöglicht eine effektivere Entwicklung von neuen Behandlungs- und Therapiemethoden.

CRACKING THE CODE OF COLLABORATION

Im Zuge der digitalen Transformation und entgegen zahlreicher Vorhersagen haben sich bisher nur wenige Gesundheitsökosysteme entwickelt.

Der ausbleibende Durchbruch lässt sich einerseits mit einer fehlenden Orientierung an Patientenbedürfnissen sowie limitierten langfristigen Perspektiven erklären. Andererseits verhindern gegensätzliche Interessen und nicht ausbalancierte Anreize den Aufbau von datengetriebenen Gesundheitsökosystemen. Nur durch eine ernstgemeinte Kollaboration auf Augenhöhe können diese Dynamiken durchbrochen werden. Letztendlich sind es die Menschen und ihre Fähigkeiten, die entscheidend sind, um erfolgreich zusammenzuarbeiten und ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.

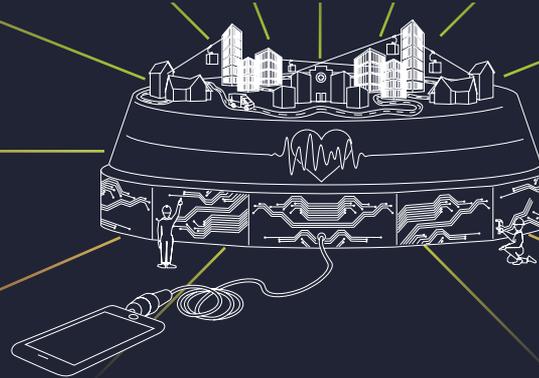
In diesem Kontext stand bei der Veranstaltung des Salon Santé 2020 die Frage im Mittelpunkt, wie effektive Zusammenarbeit durch menschliche Fähigkeiten gefördert werden kann und welche Rahmenbedingungen es hierfür braucht. Im Dialog ergaben sich eine Reihe von Fähigkeiten, die für den Aufbau eines datengetriebenen Gesundheitsökosystems wichtig sind.

Salon Santé ist eine Initiative von Interpharma in Zusammenarbeit mit dem Think Tank W.I.R.E., die einen interdisziplinären Dialog über die Innovation der Schweizer Gesundheitssysteme fördert. Ein ausgewählter Kreis von Entscheidungsträgerinnen und Experten aus der Industrie trägt als Vordenker zur Diskussion von sozialen, wissenschaftlichen und politischen Innovationen bei, die das Gesundheitssystem weiter voranbringen können.

ANLEITUNG FÜR DEN AUFBAU EINES DATENBASIERTEN GESUNDHEITSÖKOSYSTEMS

DATENGETRIEBENE ÖKOSYSTEME

Im wirtschaftlichen Kontext ist ein Ökosystem eine Organisationsform, die auf einer koordinierten Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren basiert. Das Ziel einer solchen Kooperation ist ein gemeinsames und übergreifendes Nutzenversprechen für Kunden. Im Kontext der digitalen Transformation entstehen datenbasierte Ökosysteme. Diese versprechen integrierte, personalisierte und prädiktive Angebote zu schaffen, indem auf individuelle oder aggregierte Kundendaten zugegriffen wird. Gerade im Bereich Gesundheit bilden Ökosysteme ein Fundament für die Zukunft. Der Bauplan für ein datenbasiertes Ökosystem enthält mehrere Komponenten:



BAUMATERIAL



ORCHESTRATOR

Verantwortlich für die Organisation und Gesamtstrategie. Ein Orchestrator koordiniert die Kunden-/Patientenschnittstelle, kommuniziert mit Kundinnen oder Patientinnen und führt die unterschiedlichen Bestandteile eines Angebots oder einer Therapie so zusammen, dass sie das übergeordnete Kundenbedürfnis optimal abdecken.



PARTNER

Ergänzen das Angebot des Orchestrators durch eigene, differenzierende Produkte oder Dienstleistungen.



TEILNEHMER

Lieferanten, Anbieter oder Kundinnen, die Teil des Ökosystems sind, jedoch keinen Einfluss auf die Strategie, Organisation oder sonstige unterliegende Mechanismen haben.



DATENINFRASTRUKTUR

Eine gemeinsame Datengrundlage auf Basis deren alle Akteure ihre Angebote und Dienstleistungen entwickeln können. Hierzu gehören gemeinsame APIs (Application Programming Interfaces) und ein Daten-Governance-Modell zur Organisation von Datenintegrität und Datenschutz.



VALUE PROPOSITION

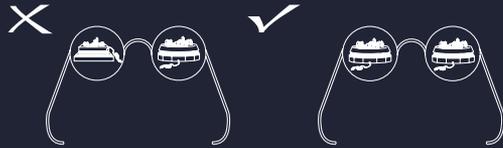
Ein klares Bild von dem durch die Zusammenarbeit erzielten Kundenmehrwert und eine begleitende Monetarisierungsstrategie.



BAUKOMPETENZEN

Menschliche Fähigkeiten zur Zusammenarbeit über fachliche Grenzen hinweg mit dem Ziel, einen gemeinsamen Nutzen zu erzielen.

LIMITATIONEN: ZUSAMMENARBEIT ALS GRUND FÜR DAS AUSBLEIBEN DATENBASIERTER ÖKOSYSTEME



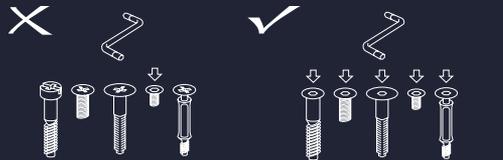
FEHLENDE GEMEINSAME PERSPEKTIVE

Ohne eine gemeinsame Vision fehlt es an der Bereitschaft, in Interdependenzen zu investieren, weshalb letztlich Netzwerkeffekte nicht realisiert werden können.



UNKLARE FÜHRUNGSSTRUKTUR

Eine unklare Governance, mangelnde Führung und fehlende Entscheidungskompetenzen können zu suboptimaler Koordination führen und dadurch das Risiko einer Fehlausrichtung der Aktivitäten erhöhen.



MANGEL AN FLEXIBILITÄT

Ein Mangel an Flexibilität verhindert Anpassungen an ein sich entwickelndes Umfeld und eine Agilitäts-Haltung, die für den erfolgreichen Aufbau eines Ökosystems erforderlich ist.



FEHLENDE ANREIZSTRUKTUREN

Eine unausgewogene Verteilung des Nutzens zwischen den einzelnen Partnerinnen des Ökosystems kann eine Freerider-Mentalität begünstigen und die Bereitschaft zur echten Zusammenarbeit senken.



MANGELNDE PATIENTENBETEILIGUNG

Ohne den Einbezug der Patienten von Anfang an und das klare Aufzeigen der Mehrwerte gelingt es nicht, das nötige Vertrauen und die Bereitschaft der Patientinnen zum Datenaustausch aufzubauen.

1.



CRITICAL THINKING: KÜNFTIGE BEDÜRFNISSE IDENTIFIZIEREN

Früherkennung und eine kritische Analyse von künftigen individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnissen im Gesundheitswesen bilden die Grundlage für die Entwicklung einer langfristigen Perspektive. Technologie dient dabei nicht dem Selbstzweck, sondern wird nur als Mittel zur besseren Befriedigung von Bedürfnissen genutzt (etwa zur Begleitung von Patienten über alle Gesundheitsbereiche hinweg).

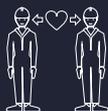
2.



SELF-REFLECTION: EIGENE KOMPETENZEN UND MOTIVATION KENNEN

Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert ein klares Profil und Verständnis der eigenen Kompetenzen. Dafür müssen Organisationen verstehen, welche Fähigkeiten sie in ein Ökosystem einbringen können und wofür Partnerinnen gebraucht werden. Gleichzeitig muss die ehrliche Motivation vorhanden sein, den Status quo zu verändern – sowie die Bereitschaft, sich als Teil eines grösseren Ganzen über die eigenen Kompetenzen hinaus weiterzuentwickeln.

3.



EMOTIONAL INTELLIGENCE: VERTRAUEN ALS VORAUSSETZUNG DEFINIEREN

Die Suche nach den richtigen Kollaborationspartnern sollte sich nicht primär auf einen funktionalen oder komplementären Ansatz beschränken. Kooperationen sind von Beginn an zum Scheitern verurteilt, wenn die Beziehungsebene nicht passt oder keine Vertrauensbasis vorhanden ist.

4.



OPENNESS/ADAPTABILITY: EINE GEMEINSAME PERSPEKTIVE ENTWICKELN

Um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten müssen die Partnerinnen eine gemeinsame Perspektive entwickeln, indem sie Verständnis für alle Wertschöpfungsschritte über die bisherigen Kompetenzen hinaus aufbauen. Dies führt zu verbessertem Rollenverständnis und ermöglicht es, den Orchestrator zu bestimmen.

5.



EMPATHY/UNDERSTANDING: NORMEN UND ANREIZE BESTIMMEN

Die Ausarbeitung von klaren Normen und Anreizstrukturen sind die Grundlage, damit das Vertrauen in eine effektive Operationalisierung der Zusammenarbeit überführt werden kann. Dazu gehört, die Art des Ökosystems zu bestimmen (offen oder geschlossen) sowie leistungsorientierte Anreize oder Einnahmerteilung zu definieren, damit alle Partner vom gemeinsamen Ziel profitieren.

6.



DATA LITERACY: KOMPATIBILITÄT SICHERSTELLEN

Die Definition, welche Daten enthalten, genutzt (Datentypen oder Terminologien) und übertragen werden, ist zentral. Gemeinsame Standards gewährleisten Interoperabilität und fördern dadurch die Behandlungskohärenz.

7.



EFFICACY: ENTSCHEIDUNGSFINDUNG BESCHLEUNIGEN

Zur effektiven Operationalisierung sind interner Rückhalt sowie die Ausstattung mit Entscheidungskompetenz und -autonomie entscheidende Voraussetzungen. Die Entwicklung ausserhalb der Stammorganisation kann dies unterstützen und Interessenkonflikte verringern.

8.



MODESTY: KLEIN BEGINNEN

Die Zusammenarbeit sollte im kleinen Rahmen und mit wenigen Partnerinnen begonnen werden, um die Komplexität möglichst tief zu halten. Dabei gilt es, das einfachste Angebot entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren und die Umsetzung damit zu starten.

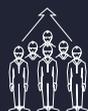
9.



REFLECTIVE LEARNING: SELEKTIV SKALIEREN

Die hohe Komplexität einiger Bereiche der Gesundheitsversorgung eignet sich schlecht für eine Skalierung, ohne eine Qualitätseinbusse in Kauf zu nehmen. Menschliche Interaktion und Urteilsvermögen können in komplexen Pflegesituationen nicht ersetzt werden. Deshalb müssen Skalierungseffekte genau geprüft werden.

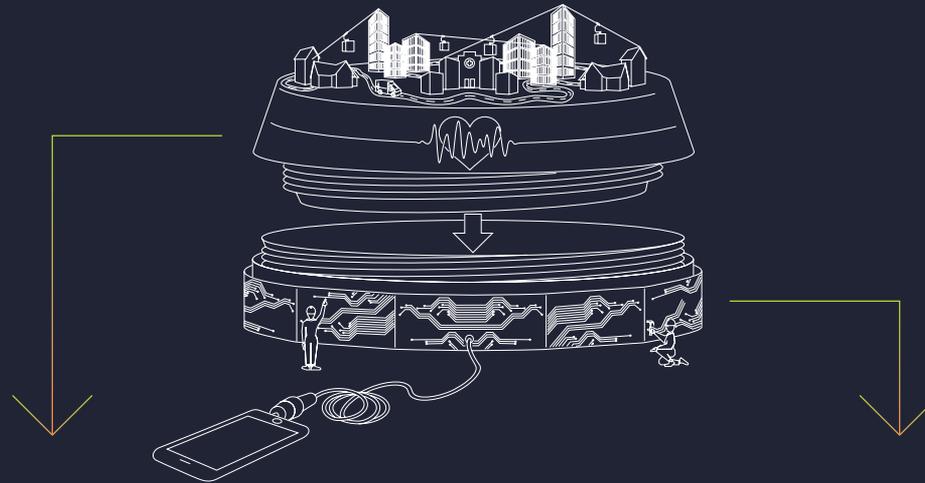
10.



AWARENESS: MEHRWERTE FÜR DIE GESELLSCHAFT IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Für den langfristigen Erfolg sollten die Aktivitäten kontinuierlich anhand ihres ursprünglichen Wertversprechens evaluiert werden, um zu gewährleisten, dass sie mit gesellschaftlichen Bedürfnissen in Einklang stehen (wie etwa gleicher Zugang zur Gesundheitsversorgung).

AUSBLICK: ZWEISTUFIGES MODELL ALS GRUNDLAGE FÜR EIN ZUKUNFTSFÄHIGES GESUNDHEITSSYSTEMS



VIELFALT VON THEMATISCHEN ÖKOsystemEN

Die zweistufige Architektur aus einer zentralen Dateninfrastruktur als «Backbone» und darauf aufbauenden wettbewerbsorientierten Gesundheitsökosystemen führt in Zukunft zu einer grösseren Vielfalt an innovativen Lösungen, die über einzelne, punktuelle Angebote und Therapien hinausgehen. Der Wettbewerb verschiebt sich damit in Richtung von künftigen Bedürfnissen von Patientinnen oder Gesundheitskonsumenten. Dabei werden künftig auch Anbieterinnen, die traditionell ausserhalb des Gesundheitssystems standen, vermehrt eingebunden – von Konsumgüterherstellern bis zum Handel. Sie tragen nicht nur durch gesundheits- oder präventionsorientierte Angebote zur Qualität bei, sondern eröffnen auch neue Vertriebskanäle, die auch für die Versorgung von chronisch Kranken von Bedeutung sind.

OFFENES DATENÖKOsystem ALS GRUNDLAGE

Das Fundament des künftigen Gesundheitssystems ist eine zentrale Dateninfrastruktur. Auf dieser Plattform können Akteure mit unterschiedlichen Kernkompetenzen ihre Angebote und Dienstleistungen verknüpfen und konzertiert übergreifende Bedürfnisse adressieren. Der Datenaustausch wird durch klar definierte Standards und offene Schnittstellen ermöglicht. Die Verwaltung der Datennutzung erfolgt durch die Patientinnen und bildet durch die aktive Partizipation die Grundlage für Vertrauen. In der Schweiz wird der Ruf nach einer staatlichen Verantwortung für die Koordination einer solchen zentralen Infrastruktur über die Kantons-grenzen hinweg lauter.



SALON SANTÉ

THINK TANK W.I.R.E.

W.I.R.E. ist ein unabhängiger Think Tank, der an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis die Gestaltung der Zukunft kuratiert. Die Grundlage dafür bildet eine systematische Früherkennung relevanter Entwicklungen und deren Übersetzung in langfristige Strategien und Handlungsfelder für private und öffentliche Organisationen und deren Entscheidungsträger. Als interdisziplinäre Plattform differenziert sich W.I.R.E. seit der Gründung 2007 durch ein übergreifendes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft und nutzt dieses Wissen für die Entwicklung von langfristigen Entscheidungsgrundlagen, Ideen und neuen Lösungsansätzen. Der Think Tank verfügt über ein internationales Netzwerk aus Vordenkern und Entscheidungsträgern sowie Partnerschaften mit führenden Unternehmen, Universitäten und Designern. thewire.ch

INTERPHARMA

Interpharma ist der Verband der forschenden Pharmaindustrie in der Schweiz. Die 23 Mitgliedsunternehmen machen insgesamt mehr als 90 Prozent des Marktanteils für patentierte Medikamente in der Schweiz aus und investieren jährlich 6,5 Milliarden Franken in Forschung und Entwicklung in der Schweiz. Interpharma ist eine treibende Kraft für ein effizientes und qualitativ hochwertiges Gesundheitswesen, das den Patientinnen einen schnellen Zugang zu innovativen Therapien und der bestmöglichen Versorgung bietet. Im In- und Ausland setzt sich Interpharma dafür ein, dass die Patienten eine erstklassige Gesundheitsversorgung erhalten, Innovationen belohnt werden und die Industrie einen wesentlichen Beitrag zu Wohlstand, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz leisten kann. interpharma.ch

AUSBLICK AUF EIN ZUKUNFTSFÄHIGES GESUNDHEITSSYSTEM

Datenbasierte Ökosysteme werden zur zentralen Voraussetzung für die Gesundheitsversorgung des 21. Jahrhunderts. Um Patienten von der Diagnose bis zur Rehabilitation zu begleiten, braucht es neue, übergreifende Kooperationen. Patientendaten sind die Basis für eine personalisierte und effiziente Behandlung. Der Aufbau datenbasierter Ökosysteme erfordert eine grundlegende Anpassung der Architektur des Gesundheitssystems: Im Kern sollte eine zentrale Dateninfrastruktur stehen. Dieser «Backbone» ermöglicht einen einfachen und offenen Datenaustausch. Darauf aufbauend können kompetitive Netzwerke aus unterschiedlichen Anbietern als geschlossene oder offene Ökosysteme neue, innovative und integrierte Lösungen aufbauen. Der Wettbewerb konzentriert sich so ausschliesslich auf die künftigen Bedürfnisse von Patientinnen und gewinnt durch den einfachen Zugang zu qualitätsgeprüften Daten substantiell an Effizienz. Das künftige Gesundheitssystem basiert folglich auf zwei Komponenten:

1. ZENTRALE OFFENE DATENINFRASTRUKTUR

Das Fundament des künftigen Gesundheitssystems bildet eine umfassende Dateninfrastruktur als digitale Plattform für Patienteninformationen, auf die alle Akteure zugreifen können. Der Datenaustausch wird durch klar definierte Standards und offene Schnittstellen ermöglicht. Die Verwaltung der Daten erfolgt durch die Patientinnen selbst, die direkte Partizipation ist neben der Festlegung von verbindlichen, ethischen Richtlinien die Grundlage für Vertrauen. Bei der Frage nach der Verantwortung für den Betrieb eines solchen «Backbones» gibt es bis heute unterschiedliche Positionen. Mit Blick auf den «präkompetitiven» Charakter, die Notwendigkeit zur Festlegung von verbindlichen Standards und die Glaubwürdigkeit als zentrale Voraussetzung spricht auch in der Schweiz vieles für den Staat als zentralen Koordinator.

2. VIELFALT VON THEMATISCHEN ÖKOSYSTEMEN

Auf dem Daten-«Backbone» können verschiedene thematische, geschlossene Gesundheitsökosysteme aus mehreren Akteuren aufbauen. Diese bieten koordiniert neue Angebote und Dienstleistungen, die künftigen Patientenbedürfnisse adressieren und einen klar definierten Mehrwert für alle Beteiligten liefern. Durch den effizienten Zugriff auf die relevanten Patienteninformationen entsteht eine Grundlage für weiterführende und übergreifende Angebote. Mit dem Einbinden von gesundheitsorientierten Anbieterinnen eröffnen sich auch neue Möglichkeiten zur Förderung von Prävention, beispielsweise durch gesunde Ernährung als Teil des erweiterten Gesundheitssystems.

W.I.R.E.

WEB FOR INTERDISCIPLINARY RESEARCH AND EXPERTISE

THINK TANK FOR BUSINESS, SCIENCE AND SOCIETY

interpharmaph