

Ente ospedaliero cantonale EOC: eine dezentralisierte Spitalorganisation

Mit dem Zusammenschluss der öffentlichen Spitäler zur «Ente ospedaliero cantonale EOC» im Tessin ist eine dezentralisierte Spitalorganisation entstanden. Zentrale Dienste unterstützten die Rationalisierung. IT ermöglicht, dass die dezentralen Spitäler vernetzt zusammenarbeiten.

**Carlo Maggini,
Fabrizio Barazzoni**

Die «Ente ospedaliero cantonale (EOC)» wurde 1983 gegründet, um sämtliche öffentlichen Spitäler des Kantons Tessin in einem kantonalen Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit zusammenzufassen. Zuvor bestand das kantonale Spitalsystem aus rund 30 voneinander unabhängigen öffentlichen und privaten Einrichtungen. Mit der Übernahme des Eigentums der öffentlichen Spitäler wurde die EOC auf strategischer, organisatorischer und führungstechnischer Ebene zu einer echten Entscheidungsinstanz. Das Gesetz über die öffentlichen Spitäler von 1983 räumte den Gemeinden jedoch weit gehende Autonomie ein, weil sie an der Finanzierung der Spitalkosten beteiligt und somit die logischen Partner waren. Die Organisationsstruktur wurde dadurch besonders komplex, weil die Kompetenzen auf die Zentralor-

gane und die Regionalorgane aufgeteilt waren. Diese zweiköpfige Organisation barg nicht nur grosse Interessenkonflikte in sich, sondern stellte auch hohe Anforderungen an die Koordination. Sie war sehr energieraubend, verwässerte die Verantwortlichkeiten und hatte hohe zusätzliche Betriebskosten zur Folge. Diese Situation, welche den Grundsatz der Führungseinheit offenkundig verletzte, verlangsamte die Unternehmensrationalisierung sehr.

Autonomer Betrieb

Erst ab dem Jahr 2001 wurden die Gemeinden von der Spitalfinanzierung völlig entlastet und ihrer Führungsverantwortung entbunden. Die EOC wurde damit zu einem in Betrieb und Führung weit gehend selbstständigen Unternehmen. 20 Jahre nach ihrer Gründung ist die EOC zu einer bedeutenden Akteurin im Gesundheitswesen geworden. Mit ihren acht Spitaleinrichtungen, die stark miteinander vernetzt und auf dem ganzen Kantonsgebiet präsent sind, erbringt die EOC über 60 Prozent der Leistungen auf dem Gebiet der somatischen Versorgung und Rehabilitation. In der hoch spezialisierten Behandlung ist sie führend. Sie ist exklusiv für den Betrieb der Notfalldienste zuständig und spielt eine wichtige Rolle in der Ausbildung und Forschung. An die Stelle des früheren Spitalverbands ist ein Einheitsunternehmen getreten, dessen Organisation tief greifend verändert werden musste. Die Strukturen wurden vereinfacht, und die Verantwortung wurde entsprechend auf nur noch drei Ebenen verteilt: Verwaltungsrat, Generaldirektion und lokale Direktionen.



Carlo Maggini



Fabrizio Barazzoni

Zentralisierte Dienste

Mit der Neuorganisation konnten ausserdem sämtliche unterstützenden Dienste des Unternehmens zentralisiert werden: IT, Finanzen, Buchhaltung, Fakturierung, Personal, Qualität, Spitalbauten und medizinische Technologie, Labormedizin, Apotheke, Zentralwäscherei, Infektionsprävention und Personalmedizin. Dies mit dem Ziel, die

Kosten zu senken, die Risiken einzuschränken und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das Spital auf seine primäre Funktion konzentrieren kann: das optimale Management der Behandlungsprozesse und die Beziehungspflege zu den Patienten und Kunden.

Dezentralisierte Organisation

Die vereinheitlichte Struktur bei dezentralisierter Spitalorganisation bietet einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil: Klinische Probleme können dank zahlreicher Spezialgebiete interdisziplinär gelöst werden. Jedes Spital bildet ein Zugangstor zur gesamten Struktur, die zugleich durch Allianzen mit externen öffentlichen oder privaten, in- oder ausländischen Instituten gestärkt wird. Dank Verträgen im klinisch-wissenschaftlichen Bereich mit einigen angesehenen Instituten in der benachbarten Lombardei rückt die EOC ausserdem ins Zentrum der wissenschaftlichen Debatte im In- und Ausland. Dabei nutzt sie ihre Brückenfunktion zwischen Nord und Süd aus.

Die dezentralisierte Spitalorganisation wurde weiterentwickelt, indem spitalübergreifende Abteilungen eingerichtet wurden. Das beste Beispiel dafür ist auch heute noch das Istituto Oncologico della Svizzera Italiana¹. Die einst stark hierarchisch gegliederte Organisation mit selbstständigen Abteilungen und Bereichen hat sich so zu einer Struktur entwickelt, die auf der Integration sich ergänzender und voneinander abhängender Betriebseinheiten beruht.

Informatik

Der Betrieb der dezentralisierten Spitalorganisation erfordert auch eine angemessene Informatikplattform und fortschrittliche Kommunikationstechnologien. Dies beginnt mit dem elektronischen Patientendossier. Es ist zentral für die Verwaltung aller medizinischen, pflegerischen und administrativen Daten eines Patienten, sobald er ins Spital eintritt. Das elektronische Patientendossier ist eine effiziente Lösung für den Patienten, welcher die Dienst-

leistungen des Spitals beansprucht (E-Patient).

Seit dem Jahr 2000 sind ausserdem in allen Spitalenrichtungen der EOC Telemedizin- und Videokonferenz-Systeme in Betrieb. Sie stellen den Austausch medizinischer Informationen zwischen den verschiedenen Abteilungen der einzelnen Spitäler beziehungsweise mit anderen Spitalenrichtungen sicher. Zudem dienen sie dem E-Learning des Gesundheitspersonals. Seit 2003 wird in allen EOC-Spitalen mit PACS (Picture Archiving and Communication System) und RIS (Radiology Information System) gearbeitet. Diese Systeme gestatten das computergestützte Management aller Verrichtungen der Röntgenabteilungen wie Arbeitsplanung, Informationsbeschaffung für die Fakturierung und die Archivierung der Befunde und Bilder. Zudem können Bilder zwischen den verschiedenen Instituten hin- und hergeschickt werden, um spezielle oder dringende Fälle gemeinsam zu beurteilen.

New-Public-Management

Die Beziehungen zum Kanton als einzigem Aktionär des Unternehmens unterliegen den Grundsätzen des New-Public-Management. Die klare Trennung der Aufgaben und Verantwortungen – Festlegung der Unternehmenspolitik durch die politischen Behörden, Umsetzung durch das Unternehmen – hätten die Beziehungen zwischen politischen und unternehmerischen Kreisen eigentlich professionalisieren sollen. All dies erfordert von den Behörden jedoch einen Lernprozess im Gebrauch der Managementinstrumente und eine neue Kultur, von der wir heute noch weit entfernt sind.

Das New-Public-Management soll jedoch nicht nur eine Trennung zwischen dem Politiker und dem Ausführenden schaffen, sondern den Unternehmen vor allem auch ermöglichen, effizientere Dienstleistungen in besserer Qualität zu erbringen. Zu diesem Zweck ist die Leistungserbringung in einem Leistungsvertrag zwischen dem Kanton und der EOC geregelt. Finanziert wird nicht mehr wie früher über die Bedürfnis-

deckung, sondern durch einen fixen Pauschalbeitrag, der aufgrund des Volumens der ausgehandelten Leistungen und des vereinbarten Preises ermittelt wird. Dabei werden Benchmarking und Qualitätsparameter einbezogen. Die Bestimmung der Leistungen, ihre Fakturierung und das Monitoring erfolgen mit dem APDRG-System.

Qualitätsmanagement

Um die Qualität der Leistungen beurteilen zu können, wurden verschiedene Qualitätsmanagementsysteme eingeführt. Ganze Spitalstrukturen oder wichtige Bereiche (Operationssäle) wurden nach den ISO-Normen zertifiziert und bedeutende Dienste (Analyselabors) akkreditiert. Die Behandlungsqualität wurde durch die regelmässige Erhebungen der Ergebnisindikatoren beurteilt. Ihre Effizienz und Validität wurden somit bewiesen. Dazu wurden fünf der sechs vom Westschweizer Verein Forum Qualität (FoQual) vorgeschlagene Indikatoren für die Behandlungsqualität ausgewählt:

- Patientenzufriedenheit
- Qualität der Diagnosecodierung und der chirurgischen Eingriffe
- Nosokomiale Infektionen
- Druckgeschwüre
- Potenziell vermeidbare Wiederaufnahmen im Spital (ab 2005).

Die Qualitätsindikatoren sind gemeinsam mit den finanziellen Indikatoren das Rückgrat der «Balanced Scorecard». Sie stellen für die EOC die Umsetzung, das Monitoring und die Kommunikation ihrer Strategien sicher. ■

Autoren:

Dr. rer. oec. Carlo Maggini

Generaldirektor EOC

Dr. med. MPH Fabrizio Barazzoni

Ärztlicher Leiter EOC

Ente Ospedaliero Cantonale EOC

Viale Officina 3

6500 Bellinzona

E-Mail: fabrizio.barazzoni@eoc.ch

Übersetzung aus dem Italienischen:

Die Übersetzung wurde freundlicherweise vom Übersetzungsdienst der SUVA übernommen.

¹ Institut für Onkologie der italienischen Schweiz