

# INTEGRIERTE VERSUS EINGEBAUTE QUALITÄT – BEISPIEL IM SPITALBEREICH

**Es lohnt sich auch im öffentlichen Bereich, die Qualität vollständig extern sowie von Experten überprüfen zu lassen und die Qualitätsanforderungen ganzheitlich zu integrieren, statt sie nachträglich einzubauen. Weshalb, wird anhand des Internal Audit der Ente Ospedaliero Cantonale (IA EOC) illustriert.**

Aufgrund von Modernisierungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen und in Organisationen scheuen sich viele Internal-Audit (IA)-Funktionen aus Kostengründen und/oder aus Respekt davor, Qualitätsanforderungen nicht zu erfüllen, eine externe Qualitätsbeurteilung (Quality Assessment) durchführen zu lassen, obwohl dies durch internationale Standards (gemäss IIA-Standards mindestens alle fünf Jahre) vorgeschrieben ist. Diese Zurückhaltung ist unbegründet. Erstens wird das Dienstleistungspaket einer Qualitätsbeurteilung stets auf die Organisation angepasst, so auch

rungsvorschläge erspart dem IA erhebliche Kosten und Zeit der Nachbesserung.

**Erfahrungsbericht IA EOC.** Die EOC ist ein Spitalverbund im Kanton Tessin mit eigenständiger juristischer Persönlichkeit des öffentlichen Rechts (Geschäftsbericht 2018: Umsatz CHF 719 Mio., 39 000 stationäre resp. 372 000 ambulante Patienten, 4300 Mitarbeiter). Die IA-Abteilung der EOC besteht seit 1999 und beschäftigt 2 Mitarbeiter. Das IA ist innerhalb des Unternehmens strategisch gut positioniert und akzeptiert. Die IA-Mitarbeiter kommunizieren auf Augenhöhe mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung (GL). Der Schlüssel für diese Positionierung war u. a., dass das IA seit Anbeginn gemäss den IIA-Standards arbeitete und die Quality Assessments regelmässig durchführte, und zwar jeweils durch einen unabhängigen Dritten. Mittlerweile wurde beim IA das dritte externe Quality Assessment (QA)

Abbildung: **HÄUFIGSTE FESTSTELLUNGEN BEI EXTERNEN QUALITÄTSBEURTEILUNGEN**

| Bereich   | Merkmale integrierter Qualität  | Merkmale eingebauter Qualität   |
|---|---|---|
| <b>Mitarbeiter:<br/>Rekrutierung,<br/>Weiterbildung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rekrutierung gemäss langfristigem HR-Plan</li> <li>→ Weiterbildung auf künftige Marktbedürfnisse ausgerichtet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rekrutierung gemäss IA-Jahresplan, ad hoc</li> <li>→ Weiterbildung im Rahmen der geplanten Audits</li> </ul> |
| <b>Prozesse:<br/>Jährliches Risk Assessment</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Risikobasiert</li> <li>→ Inkl. strategische Themen wie Governance, Organisationsstrategie</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fokus auf periodische Audits</li> <li>→ Wünsche des Managements überwiegen</li> </ul>                        |
| <b>Positionierung:<br/>Meetings mit AC/GL</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Strategisch</li> <li>→ Formell und informell</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Operativ</li> <li>→ Formell</li> </ul>   |

auf deren finanzielle Mittel, und zweitens geht es primär um eine Standortbestimmung und nicht um ein Rating resp. einen Wettbewerb, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt. Eine frühestmöglich durchgeführte externe Qualitätsbeurteilung und die entsprechende Umsetzung der Verbesse-

realisiert. Das Erste fand im Jahr 2008 statt. Die Resultate entsprechen gut organisierten Organisationen in der Privatwirtschaft. Gemäss Chief Audit Executive EOC, Mirko Lanzi, sei die Einbindung der Qualität auf integrierte Weise unverzichtbar.

**Fazit.** Auch resp. vor allem IA-Abteilungen des öffentlichen Bereichs, unabhängig von Grösse, Umfang und Reife ihrer Tools sowie der funktionalen Unterstellung innerhalb der Organisation, sollten darauf achten, eine externe Qualitätsbeurteilung frühestmöglich durch Experten durchführen zu lassen, um die Qualitätskriterien ganzheitlich integrieren zu können, statt sie nachträglich einbauen zu müssen. Somit werden langwierige, kostspielige Anpassungen vermieden und gleichzeitig beste Voraussetzungen für eine nachhaltige Partnerschaft mit dem Verwaltungsrat/Audit Committee (AC) und der GL auf Augenhöhe geschaffen. ■



OLGA VALEK,  
DR. BUSINESS  
MANAGEMENT,  
LIC. OEC. HSG, CIA, IIA  
QUALITY ASSESSOR,  
MCC – MANAGEMENT  
CONTROL CONSULTING