

Die Einführung von DRGs (Fallpauschalen) – Die Rolle des Spital-Verwaltungsrats



Martin Moser

Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt
Telefon +41 58 258 16 00
martin.moser@bratschi-law.ch

Die Veränderungen im Gesundheitswesen halten für die Spitäler seit Jahren Herausforderungen bereit. Ganz besonders trifft dies nun zu für die Einführung von SwissDRG, des Abrechnungssystems mit Fallpauschalen. Die Verwaltungsräte von Spitälern sind gefordert.

1. Begriffe und Vorbemerkungen

Die Veränderungen im Gesundheitswesen stellen Spitäler seit Jahren vor Herausforderungen. Dies gilt unabhängig von der Form des Rechtsträgers; unabhängig davon, ob es sich um ein Privatspital oder ein öffentliches Spital handelt. Mit Spital ist im folgenden jede Institution gemeint, welche stationäre Behandlungen durchführt.

Hier interessiert die Verantwortung des Verwaltungsrats (VR). Damit ist generell das oberste Leitungs- und Verwaltungsorgan mit strategischer Verantwortung gemeint, ob es nun im konkreten Fall Spitalrat, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat heisst. Die nachfolgend angestellten Überlegungen gelten sinngemäss für alle solchen Organe. Wichtig ist, das oberste Leitungs- und Verwaltungsorgan vom operativen Führungsorgan (Geschäftsleitung, Spitalleitung, Spitaldirektion etc. genannt) abzugrenzen.

Aufgrund der Revision des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) vom 21.12.2007 kommt ab Anfang 2012 zur Abgeltung von stationären akutsomatischen Spitalleistungen ein Fallpauschalensystem zur Anwendung; in schweizerischer Ausprägung kurz SwissDRG genannt (DRG: Diagnosis Related Groups).

Dieser Beitrag zeigt auf, welche Aufgaben der Spital-VR bei der Einführung von SwissDRG hat. Die Aussagen haben indessen über den Sonderfall des

Spital-VR und von SwissDRG hinaus Bedeutung: Sie rufen wesentliche Grundsätze der Verantwortlichkeit des VR in Erinnerung, die generell zu beachten sind.

2. Einführung von DRGs und Spitalfinanzierung

Das System von SwissDRG kann und soll hier nur soweit kurz dargestellt werden, als es zum Verständnis der weiteren Ausführungen notwendig ist:

- Die im Spital behandelten Fälle (und damit die Leistungen des Spitals) werden anhand von Haupt- und Nebendiagnosen sowie durchgeführten Prozeduren („Behandlungen“) einer Fallgruppe (DRG) zugeordnet.
- Jede Fallgruppe hat ein bestimmtes Kostengewicht, das wesentlich durch die Komplexität solcher Fälle und durch den durchschnittlichen Behandlungsaufwand bestimmt ist.
- Jedes Spital erhält einen so genannten Basisfallwert (base rate). Die Entschädigung, welche das Spital für einen konkreten Fall erhält, bestimmt sich aufgrund der Multiplikation des Basisfallwerts mit dem Kostengewicht einer DRG.
- Die Struktur von SwissDRG ist gesamtschweizerisch einheitlich. Sie wird erarbeitet und weiterentwickelt von SwissDRG AG, einer Organisation der Tarifpartner und der Kantone. Die vorgegebene Tarifstruktur setzt insbesondere auch die Kostengewichte der Fallgruppen fest.
- Der Basisfallwert für jedes einzelne Spital wird im Tarifvertrag festgesetzt. Dieser wird grundsätzlich von den Vertragsparteien, den Leistungserbringern (Spitälern) und den Versicherern (Krankenkassen) ausgehandelt.
- Die Fallpauschalen finanzieren die Kantone zu mindestens 55%, die Krankenversicherer zu maximal 45%. Die Regelung gilt für KVG-Leistungen auf allen Abteilungen.

Zwischen dem Tarifsystem SwissDRG und der Spitalfinanzierung bzw. -planung bestehen erhebliche Wechselwirkungen:

- Kantone und Krankenversicherer vergüten nur Leistungen von Listenspitälern. Abrechnen zu Lasten der obligatorischen Krankenversicherung (OKP) kann ein Spital, wenn es aufgrund der (kantonalen) Spitalplanung auf der (kantonalen) Spitalliste mit entsprechendem Leistungsauftrag aufgeführt ist.
- Diejenigen Spitäler werden von den Kantonen auf die Spitalliste gesetzt, welchen sie zur Sicherstellung der Versorgung einen Leistungsauftrag erteilen. Die Spitalplanung muss einheitlichen Kriterien des Bundes entsprechen (Versorgungssicherheit; Qualität; Wirtschaftlichkeit).
- Jedes Spital muss an die zuständigen Behörden Daten liefern, welche namentlich der Überwachung von Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungen dienen.

3. Aufgaben und Verantwortlichkeit des VR im Allgemeinen

Es gibt kaum spezifische gesetzliche Regelungen zu Aufgaben und Verantwortlichkeit des Spital-VR. Die Aufgaben (auch) des Spital-VR sind im Wesentlichen nach den allgemein für jeden VR geltenden Regeln zu umschreiben. In dieser Ziffer werden nur kurz die wichtigsten Grundsätze in Erinnerung gerufen.

Grundsätzlich ist der VR (als Gesamt-VR) zuständig für die Führung der Geschäfte einer Gesellschaft. Der VR muss indessen nicht alle Aufgaben selber wahrnehmen; unter bestimmten Umständen darf er Arbeiten delegieren:

- Im VR selber ist eine Arbeitsteilung möglich, indem der VR (als Gesamt-VR) Aufgaben an Ausschüsse zuweist. Meist haben dann die Ausschüsse eine vorbereitende und/oder überwachende Funktion. Eine Aufgabe kann einem Ausschuss aber auch zum Entscheid (mit Entlastung des Gesamt-VR) zugewiesen werden, sofern die Delegationsgrundsätze beachtet werden (siehe sogleich).

- Unter Vorbehalt der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (siehe sogleich) kann der VR Aufgaben an Dritte, insbesondere an eine (operative) Geschäftsleitung (GL), übertragen. Eine solche Delegation erfordert eine statutarische Grundlage und ein Organisations-Reglement. Im Rahmen der (zulässigerweise) delegierten Aufgaben ist der Gesamt-VR entlastet.

Grosse Bedeutung hat also die Liste der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des VR, die sich in Art. 716a des Obligationenrechts (OR) findet. Dort entscheidet und trägt der VR als Kollektivorgan (Gesamt-VR) die Verantwortung. Zu diesen Aufgaben gehören vor allem:

- Oberleitung: Strategische Führung; Definition der Geschäftsfelder; Festlegung des Risikoprofils; grundsätzliche Weisungen; Überwachung der Führung, evtl. Eingreifen.
- Festlegung der Organisation: Wer tut was; wer ist wem unterstellt; wer erstattet wem Bericht (mit Bezug auf oberste Führungsebene unter VR).
- Finanzverantwortung: Ausgestaltung des Rechnungswesen (als Führungsmittel); Ausgestaltung von Finanzkontrolle und IKS; Ausgestaltung der Finanzplanung.
- Oberaufsicht: Compliance; Zweckmässigkeit der Handlungen der GL; Risikobeurteilung.

4. Aufgaben des VR bei Einführung von SwissDRG

Wie sind nun die Auswirkungen von SwissDRG aus dem Blickwinkel der (unübertragbaren) Aufgaben des VR zu beurteilen? Dazu beispielhaft ein paar Überlegungen:

Die Einführung von SwissDRG bringt zunächst eine unmittelbare Herausforderung mit sich: Das Spital muss in der Lage sein, nach DRGs abzurechnen. Der VR muss ein entsprechendes Projekt „Fit for DRG“ (mit Unterprojekten z.B. für Kodierung; Kostenrechnung; IT; Schulung) rechtzeitig initiieren und steuern; die strategische Dimension erfordert eine enge Begleitung.

Aufgrund des Systemwechsels in der Abrechnung, der Änderungen in der Spitalfinanzierung und in der Spitalplanung ergeben sich weitere (unübertragbare) Aufgaben:

- Verschiedene Fähigkeiten, die bisher vor allem bei öffentlichen Spitälern oft weniger gut ausgebildet sind, erlangen neu eine hohe Bedeutung, so die Verfügbarkeit interner Kennzahlen zur Leistungserstellung und der Nachweis, dass die (medizinischen) Leistungen in guter Qualität erbracht werden. Der VR hat hier die grundlegenden Entscheide zur Ausgestaltung des Rechnungswesens und des Controllings sowie des Qualitätsmanagements (einschliesslich Dokumentation) zu treffen.
- Mit SwissDRG ändert sich die Finanzierungssituation. Die Investitionen, insbesondere in die bauliche Infrastruktur, werden grundsätzlich auch über die Fallpauschale abgegolten. Bekannt ist zugleich, dass verbreitet ein erheblicher Nachholbedarf bei Infrastrukturen besteht. Es ist Aufgabe des VR, den Investitionsbedarf bei Bauten und Anlagen auf der Zeitachse zu ermitteln und die Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit (rechtzeitig) abzuklären.
- Die geänderte Finanzierungssituation und Spitalplanung erfordert ferner eine Überprüfung der strategischen Position im engeren Sinn. Das Spital erhält allenfalls nicht für alle bisher gepflegten Bereiche einen Leistungsauftrag („Listenplatz“). Allenfalls lässt sich nicht mehr alles (wie bisher)

finanzieren. Der VR ist hier unmittelbar gefordert: Der Leistungskatalog bzw. die Geschäftsfelder (einschliesslich Fall-Mix) sind zu überprüfen und eventuell anzupassen. Gegebenenfalls sind weitere (strategische) Optionen zu prüfen.

5. Fazit

Am Beispiel der Einführung von SwissDRG ist aufgezeigt worden, dass VR stets gefordert sind, die sich ändernden Rahmenbedingungen laufend zu beobachten und die Lage für ihr Spital, ihr Unternehmen, zu beurteilen. Seine Verantwortlichkeit ist umfassend; die unübertragbaren Aufgaben muss der Gesamt-VR selber wahrnehmen; wenn nötig, muss er dazu Fachwissen von extern beziehen.

Spital-VR sind erst recht gefordert: Die Veränderungen im Gesundheitswesen sind tiefgreifend und oftmals unberechenbar. Spitäler weisen komplexe Führungsstrukturen auf. Wenn der Staat – wie oftmals – auch noch Eigentümer ist, macht dies die Sache nicht einfacher, denn der Kanton hat mehrere Rollen mit Interessenkonflikten inne (z.B. ist er gleichzeitig Eigentümer, Kostenträger und Spitalplaner).

Bratschi Wiederkehr & Buob in Kürze

Bratschi Wiederkehr & Buob, eine führende Schweizer Anwaltskanzlei mit über 60 Anwältinnen und Anwälten in den Wirtschaftszentren der Schweiz, bietet schweizerischen und ausländischen Unternehmen und Privatpersonen professionelle Beratung und Vertretung in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts, im Steuerrecht und im öffentlichen Recht, aber auch im Medien- und Kommunikationsrecht sowie in notariellen Angelegenheiten.

Zürich Bahnhofstrasse 70, Postfach 1130, CH-8021 Zürich
Telefon +41 58 258 10 00, Fax +41 58 258 10 99
zuerich@bratschi-law.ch

Basel Gerbergasse 14, CH-4001 Basel
Telefon +41 58 258 19 00, Fax +41 58 258 19 99
basel@bratschi-law.ch

Bern Bollwerk 15, Postfach 5576, CH-3001 Bern
Telefon +41 58 258 16 00, Fax +41 58 258 16 99
bern@bratschi-law.ch

Zug Unter Altstadt 28, CH-6300 Zug
Telefon +41 58 258 18 00, Fax +41 58 258 18 99
zug@bratschi-law.ch

St.Gallen Vadianstrasse 44, Postfach 262, CH-9001 St.Gallen
Telefon +41 58 258 14 00, Fax +41 58 258 14 99
stgallen@bratschi-law.ch

www.bratschi-law.ch

© Bratschi Wiederkehr & Buob, Vervielfältigung bei Angabe der Quelle gestattet