



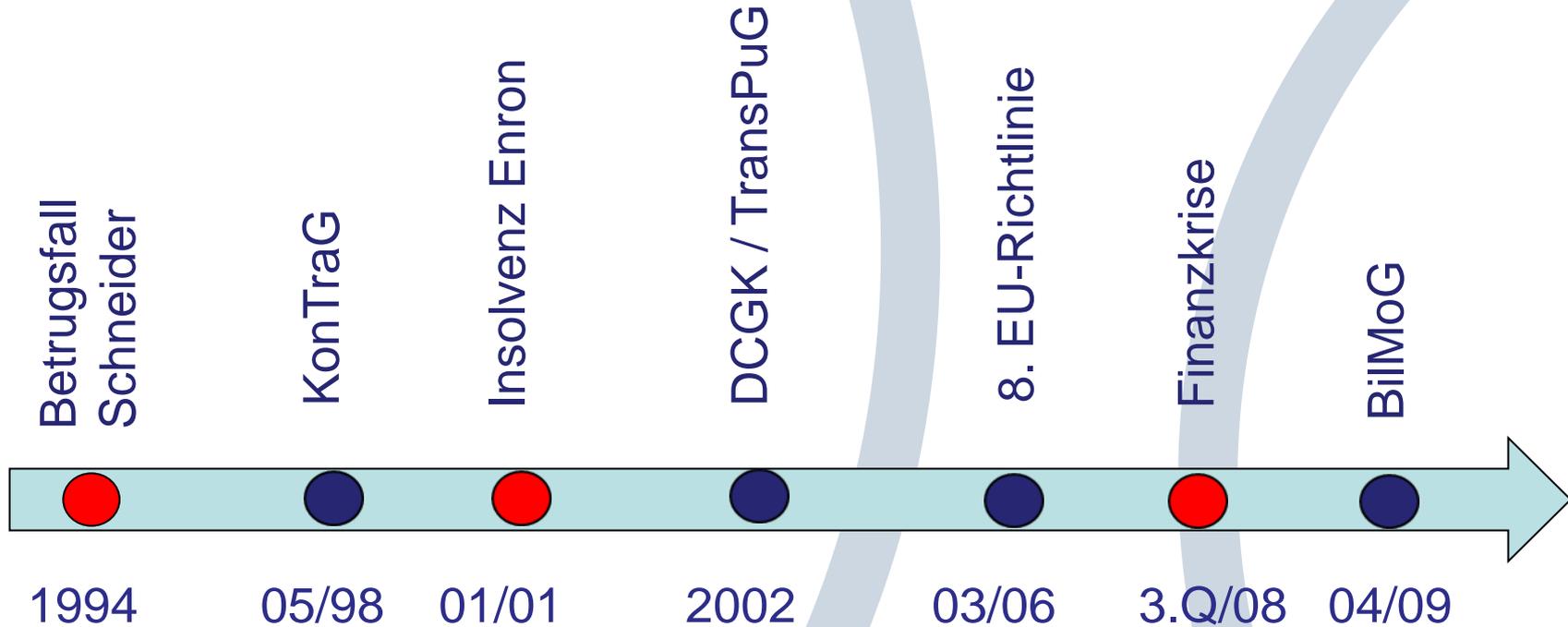
UniversitätsKlinikum Heidelberg

Internes Kontrollsystem und Interne Revision

**Gestaltungsperspektiven in einer sich
verändernden Risikolage**



Finanzskandale und ihre Auswirkungen





Derzeitige Entwicklung

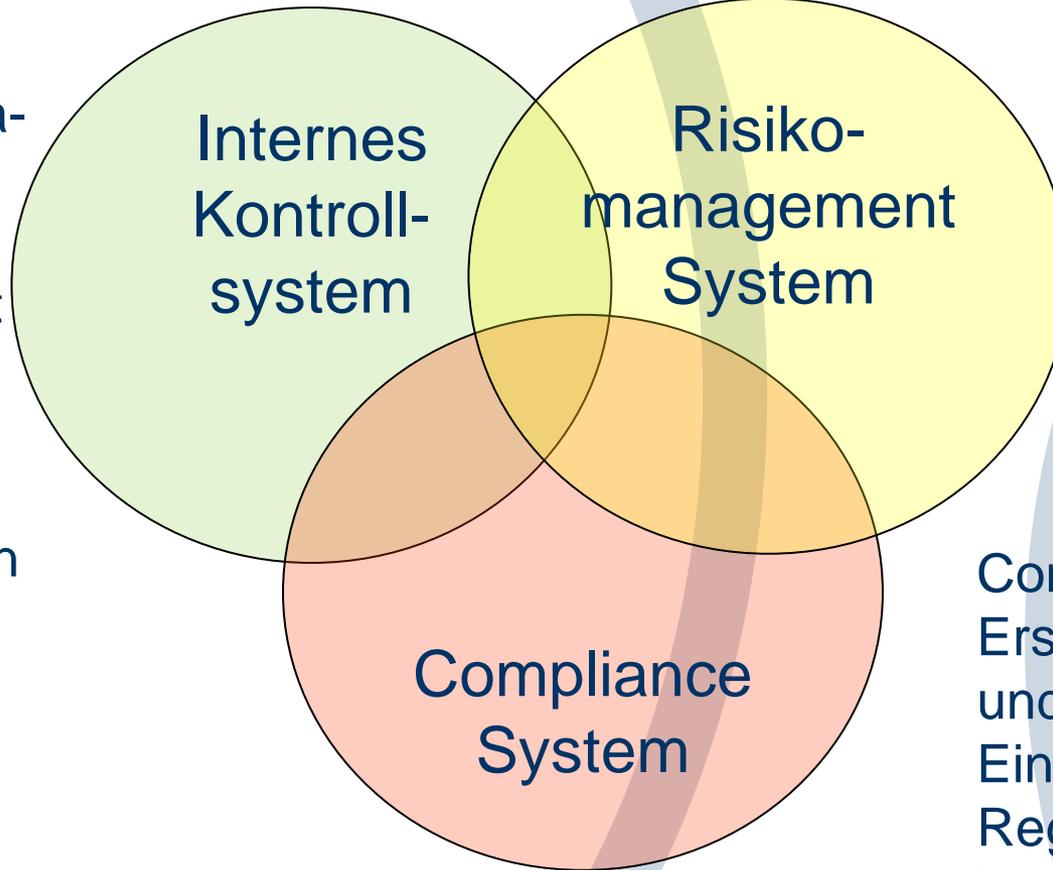
Einsetzung AG „Managerverantwortlichkeit“ durch Justizministerkonferenz (Herbst 2008)

- Übernahme von Regelungen des DCGK in AktG
- Verlängerung Verjährungsfristen (Haftung)
- Berichtspflicht AR über Prüfung und Durchsetzung von Haftungsansprüchen (Hauptversammlung)

Quelle: <http://www.lto.de/de/html/nachrichten/261/Die-Luft-wird-duenner/>

Interne Revision

IKS:
Kontrollmechanismus zur Überprüfung der Effektivität der Prozesse, der Berichterstattung und Einhaltung von Regelungen



RMS:
Management der Risiken zur Sicherstellung der operativen und, strategischen Zielerreichung

Compliance
Erstellung, Verankerung und Überprüfung der Einhaltung von Regelungen (regelkonformes Verhalten)

Abb. in Anlehnung an Buderath; Bedeutung des Sicherheitsmanagements aus Sicht der IR



Funktion einer IR (1)

- **Informationsfunktion:**

IR stellt Informationen bereit. Die Krankenhausleitung kann hierdurch die Angemessenheit und Effektivität und ggf. Sicherheit der Prozesse beurteilen oder Entscheidungen treffen, um festgestellte Fehler zu korrigieren und zukünftige zu vermeiden.

- **Verhaltenssteuerungsfunktion:**

Die Krankenhausleitung kann das Verhalten der nachgeordneten Entscheidungsträger durch die Einrichtung einer IR beeinflussen.



Funktion einer IR (2)

- **Innovations – und Initiativfunktion:**

Die IR erkennt Veränderungsbedarf und unterstützt bei der Initiierung von Veränderungen.

- **Exkulpationsfunktion:**

Die Unternehmensleitung kann Ergebnisse der IR-Prüfungen als Nachweis nutzen, dass angemessene Informationen als Entscheidungsgrundlage vorlagen und die Entscheidung dem Wohl des Hauses dient.

Quelle: Lück; Anforderungen an die Interne Revision



Funktion einer IR (3)

Fazit:

- Die Interne Revision ist ein Managementinstrument für die oberste Führungsebene sowie ggf. die Aufsichtsorgane in einem Unternehmen. Sie überwacht im Auftrag der Geschäftsführung das Unternehmen und unterstützt dieses die Unternehmensziele zu erreichen.
- Die Interne Revision dient der Krankenhausleitung als Instrument zur Reduzierung ihres Risikos der Haftung für Organisationsverschulden.

Interne Revision

- Aufdeckung von Prozess- und Kontrollschwächen
- Implementierung von Kontrollsystemen
- Kontinuierliche Unterstützung der Optimierung von Prozessen
- Beratung



(operatives)
Management

- Überwachungsfunktion
- Kontinuierliche Berichterstattung
- Assurance über Einhaltung Compliance
- Zuverlässige, vollständige und objektive Information



GF/AR

Aufgaben IR in Anlehnung an Schartmann/Büchner in Controlling, 2010, Seite 605 ff.



Voraussetzungen der Exkulpationsfunktion

- Unabhängigkeit
- Objektivität
- umfassendes Informationsrecht
- angemessene Ausstattung (personell, Sachmittel)



Mögliche Folgen einer nicht sachgerechten IR

- Haftung der GF aus Organisationsverschulden
 - ggf. Ordnungswidrigkeit (§ 130 OWiG)
- (1) Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre.
 - (2) Betrieb oder Unternehmen im Sinne des Absatzes 1 ist auch das öffentliche Unternehmen.
 - (3) Die Ordnungswidrigkeit kann, wenn die Pflichtverletzung mit Strafe bedroht ist, mit einer Geldbuße bis zu einer Million Euro geahndet werden. ...



angemessene Ausstattung IR



knappes Budget

**aber: IR kann Einsparungs-/Verbesserungspotential
generieren**



Lösungsansätze

- Out-/Co-Sourcing
- Risikoadjustierung
- Prozessorientierung
- Einsatz von Revisionssoftware
- Orientierung an Auffälligkeiten

heute bereits Standard

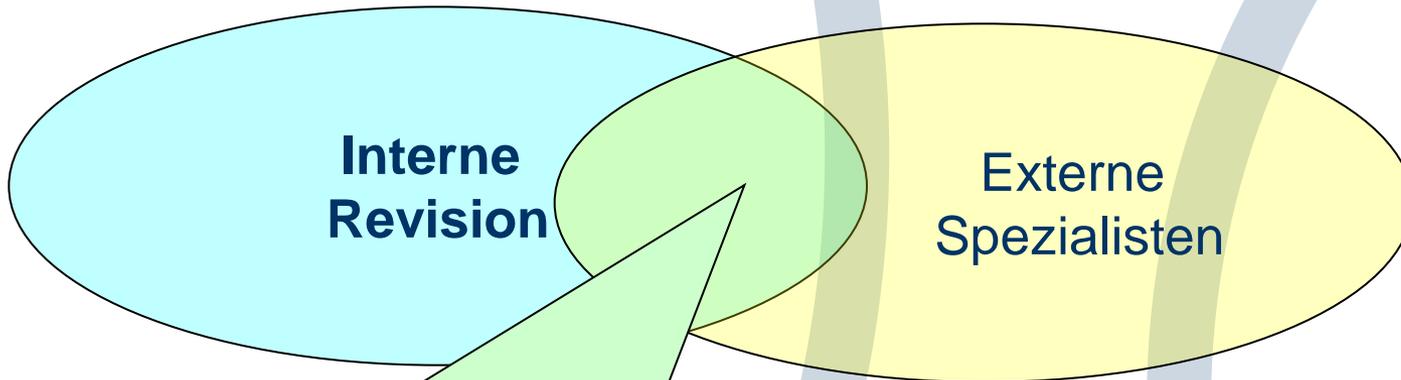


Out-/Co-Sourcing

make

or

buy



- Teambildung (externe und interne Revisoren/innen)
- Einbeziehung von Spezialisten aus dem Unternehmen
- Cosourcing für Spezialprüfungen



Risikoadjustierte Prüfungsplanung

P-Nr.	Risikoindikatoren												SOLL (Aufwand pro Prüfgebiet und -objekt)		Kkhs. 1			Krankenhaus gesamt					
	Letzte Prüfung (Ergebnis und Termin)	Komplexität der Prozesse	Geldbewegungen IKS (Bewertung und Beurteilung letzte Prüfung)	Qualifikation und Fluktuation	Abhängigkeit von Infrastruktur	Compliance/Fraud	Häufigkeit Prozessänderungen	Häufigkeit von Fehlern im letzten Jahr	gesetzliche Vorgaben	Sum. Risiko- analyse	B	C			Plan								
															2012			2013			2014		
													in PT	in %	in PT			in PT					
1.1 Klinische Behandlung / Krankenversorgung													60,0	80,0				0	0	0			
1.1.1 Patienten aufnehmen (geplant)	3	2	4	1	2	3	3	1	3	3	25	B	10,0		10		10	10	0	10			
1.1.2 Patienten aufnehmen (Notfall)	3	4	3	2	3	4	1	1	3	3	27	B	10,0		10		10	10	0	10			
1.1.3 Patienten betreuen	1	3	2	1	2	2	3	1	1	3	19	C	5,0			5		0	5	0			
1.1.4 Patienten behandeln	2	4	4	2	3	4	3	1	1	4	28	B	10,0			10		0	10	0			
1.1.5 Patienten entlassen	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	14	C	5,0				5		0	0	5		
Nachsorge																		0	0	0			
1.1.6 Med. Dokumentation	1	3	4	2	3	4	1	4	3	3	28	B	10,0			10		0	10	0			
Leistung abrechnen																		0	0	0			
1.1.7 Hygiene	1	2	2	2	1	4	1	2	2	4	21	B	10,0		10		10	10	0	10			
1.2 Forschung													15,0	20,0				0	0	0			
1.2.1 Klinische Forschung	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	A	15,0		15	15	15	15	15	15			
Klinische Forschung planen											0	C						0	0	0			
Klinische Forschung durchführen											0	C						0	0	0			
1.2.2 Grundlagenforschung											0	C						0	0	0			
1.2.3 Auftragsforschung											0	C						0	0	0			



Prozessorientierung

• Aufnahme

• Leistungsdokumentation

• Abrechnung der Leistungen

• Qualitätssicherung

• Rechnungsstellung

• Forderungseinzug / Mahnwesen / Beitreibung

• Niederschlagung / Erlass von Forderungen



Continuous Monitoring/Auditing

- Prozessintegriertes internes Überwachungssystem
- Automatische Datenübernahme aus ERP-System (z.B. SAP R/3, SAP-ISH/ISH-med)
- Automatisierte Analyse, Berechnung und Generierung von Auffälligkeiten (kritische Risikoidentifikatoren)
- Alarmierung bei Auffälligkeiten (zur Info, Handlungen erforderlich usw.)
- Eskalationsmanagement



Continuous Auditing (2)

Eskalationsmanagement

- Wer wird informiert (Sachbearbeiter, Abteilungsleiter)
- Zeitvorgabe für Bearbeitung
- Festlegung wer nach Zeitablauf informiert wird
- Ggf. zusätzliche Information (IR, GF)



- ⇒ **Nachhaltiges, effektives IKS**
- ⇒ **zeitnahes Erkennen von Schwächen im IKS**
- ⇒ **Entlastung der IR von Routinetätigkeiten**
- ⇒ **Erleichtern/Beschleunigen der Prüfungshandlungen
des Jahresabschlussprüfers**



IR im Jahre 2020

Entwicklungstrends	Auswirkungen für IR
<ul style="list-style-type: none">• Kostenoptimierung	<ul style="list-style-type: none">• Verstärkte Wirtschaftlichkeits- und Kostenoptimierungsbetrachtungen
<ul style="list-style-type: none">• Komplexität (z.B. IT-Abhängigkeit der Prozesse)	<ul style="list-style-type: none">• Methoden und Tools
<ul style="list-style-type: none">• Verrechtlichung (Steigerung Haftungsrisiko GF/AR)	<ul style="list-style-type: none">• Skills, Profile, Wissensmanagement
<ul style="list-style-type: none">• usw.	<ul style="list-style-type: none">• Prüfungsplanung, Zusammenarbeit mit QM; RM ...

Quelle: eigene Darstellung nach „Die Interne Revision im Jahre 2020...“; DIIR; 2011

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

