



Susanne Hacheneay | Matthias Henneke | Thomas Höche

# Risikomanagementsystem: Anforderung des Wirtschaftsprüfers – Katalog – Inventur – Umsetzung

Risikomanagement - Aktueller Stand 2013, MHH, Hannover  
5. September 2013

## Agenda

- Gesetzliche Grundlagen und Rahmenbedingungen
- Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer
- Risikomanagement-Prozess
- Vier Seiten des Risikomanagements in der Umsetzung
  - Festlegung von Bezugsgrößen
  - Risikoatlas
  - RM-Prozessbeteiligte
  - RM-Organisationsstruktur
  - On-Top: Berichtswesen, Handbuch, Risikoreport
- Erfolgsfaktoren

# Ihre heutigen Referenten

**Matthias Henke**  
Dipl.-Kfm.



## Berufserfahrung

- Seit 2001 bei der Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH tätig und 2006 in die Geschäftsführung berufen.
- Über 2 Jahre Referent Finanzierung und Planung in der Deutschen Krankenhausgesellschaft (Düsseldorf/Berlin).
- 4 Jahre Controller im Alfried-Krupp-Krankenhaus in Essen.

## Beratungsschwerpunkte

- Beratung im Rahmen finanzieller, organisatorischer und strategischer Fragestellungen von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen
- Risiko- und Chancenmanagement
- Kostenträgerrechnung
- DRG-Fallkostenkalkulation
- Kosten-, Leistungs- und Betriebsvergleiche (Benchmarking)

**Thomas Höche**  
Dipl.-Kfm. WP/StB



## Berufserfahrung

- Seit 1996 bei der Solidaris Revisions-GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
- Niederlassungsleiter in Erfurt
- Mitglied im Kernkompetenzteam Krankenhaus der Solidaris
- Prüfung und Beratung von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen

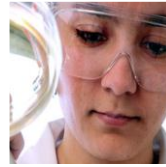


# Gesetzliche Grundlagen und Rahmenbedingungen



## Betriebswirtschaft

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- GmbHG, AktG
- II. Basler Eigenkapitalvereinbarung
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- Urteil des Bundesgerichtshof vom 19.06.2012 (II ZR 243/11)
- Prüfung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung bzw. der Rechnungslegung



## Forschung und Lehre

- Forschungsschwerpunkt-festlegung
- Patente
- Drittmittelförderung
- Weiterbildung/Ausbildung
- ...



## Krankenversorgung

- Arzthaftpflicht-versicherungen
- Qualitätsmanagement
- Patientensicherheit
- Patientenrechtegesetz
- ...



## Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer

## Anlässe für die Prüfung des Risikomanagementsystems

- Interne Revision: Revisionsstandard des Deutschen Instituts für Interne Revision (IIR) – „Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision“
- Externe Prüfung durch den Abschlussprüfer anhand von IDW Prüfungsstandards des Institutes der Wirtschaftsprüfer:
  - IDW PS 261: Prüfung des Internen Kontrollsystems
  - IDW PS 330: IT-Systemprüfung
  - IDW PS 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB



# Prüfung des Internen Kontrollsystems IDW PS 261

## Hintergrund:

- Informationsgewinn als wesentlicher Bestandteil der Prüfungshandlungen zu Risikobeurteilung
- Verstehen der zu prüfenden Einheit als ganzes/bzw. als Prüfungsfeld und des Umfeldes
- Beurteilung von Risiken fehlerhafter Angaben auf Abschluss und Aussageebene
- Einfluss auf Prüfungsplanung und Durchführung

## Prüfung bei Einsatz von IT: IDW PS 330

- Prüfung aller IT-Systeme – sofern rechnungslegungsbezogene Sachverhalte betreffend:
  - IT-Geschäftsprozesse
  - Anwendungssysteme
  - IT-Infrastruktur
- Sicherheits- und Ordnungsmäßigkeitsanalysen
- Aufbauprüfung/System(Kontroll)-prüfung



# Prüfung des Risikofrüherkennungssystems: IDW PS 340

## Rechtliche Grundlagen:

- § 111 (2) AktG (Zusammenarbeit Aufsichtsrat/Abschlussprüfer)
- § 91 (2) AktG (Verpflichtung des Vorstandes einer börsennotierten AG zur Einführung/Einrichtung eines umfangreichen Überwachungssystems im Rahmen des Risikomanagements)
- § 317 (4) HGB Erweiterung der Abschlussprüfung im Hinblick auf
  - Existenz
  - Eignung
  - Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems
- Erweiterung der Berichtspflichten des Vorstandes nach § 90 (1) AktG
- Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach § 53 HGrG

## Prüfung des Risikofrüherkennungssystems: IDW PS 340

- Verwendung eines Fragenkatalog
- Beurteilung des Risikobewusstseins im Unternehmen (Unternehmensleitung, Aufsichtsgremien, Mitarbeiter)
- Aufbauprüfung
  - SOLL-Objekt
  - IST-Analyse
  - Bewertung

# Prüfung des Risikofrüherkennungssystems: IDW PS 340

## Funktionsprüfung

- Durchsicht der Unterlagen zur Risikoerfassung
- Durchsicht der Unterlagen zur Risikokommunikation
- Befragung und Beobachtung zur Einhaltung der eingerichteten Kontrollmaßnahmen (z. B. Einhaltung von Meldegrenzen)
- Durchsicht von Prüfungsprogrammen und Arbeitspapieren der internen Revision
- Durchsicht des Risikomanagementhandbuches
- Durchsicht der Beurteilungen von Sachverständigen (z. B. Umweltgutachten)

# Prüfung des Risikofrüherkennungssystems: IDW PS 340

## Berichterstattung

- Prüfungsergebnis für Prüfungserweiterung nach IDW PS 340
- Bewertung der Aussagen im Jahresabschluss und im Lagebericht

## Risikomanagement wird von den Versicherern gefordert

- Patientenaufnahme inkl. Notaufnahme
- Patientenaufklärung
- Med. Notfallmanagement inkl. Reanimationen
- Pflegeorganisation
- Medizinische Organisation
- Geburtshilfe
- Klinische Leistungsdokumentation
- Hygiene
- Medikationsmanagement
- OP-Management
- Qualitätsmanagementsystem
- Anwendung von QM-Instrumenten
- **Interne/externe Risikoaudits**
- **CIRS**
- Mortalitäts- und Morbiditätskonferenzen
- Schadenmanagement
- Beschwerdemanagement
- Personalmanagement
- Technische Sicherheit

## Folgen festgestellter Fehler/Mängel

### Fehlen eines Risikomanagementsystems

- Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (§ 91 II AktG).
- Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen anderer Gesellschaftsformen.
- Wäre mit einem Risikomanagementsystem z. B. eine Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) rechtzeitig erkannt worden und sind dann evtl. erfolgte Zahlungen nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns vereinbar, müssen diese durch den Geschäftsführer gegenüber der Gesellschaft ersetzt werden (§ 64 Abs. 2 GmbHG).



## Folgen festgestellter Fehler/Mängel

### Fehlerhaftes Risikomanagementsystem

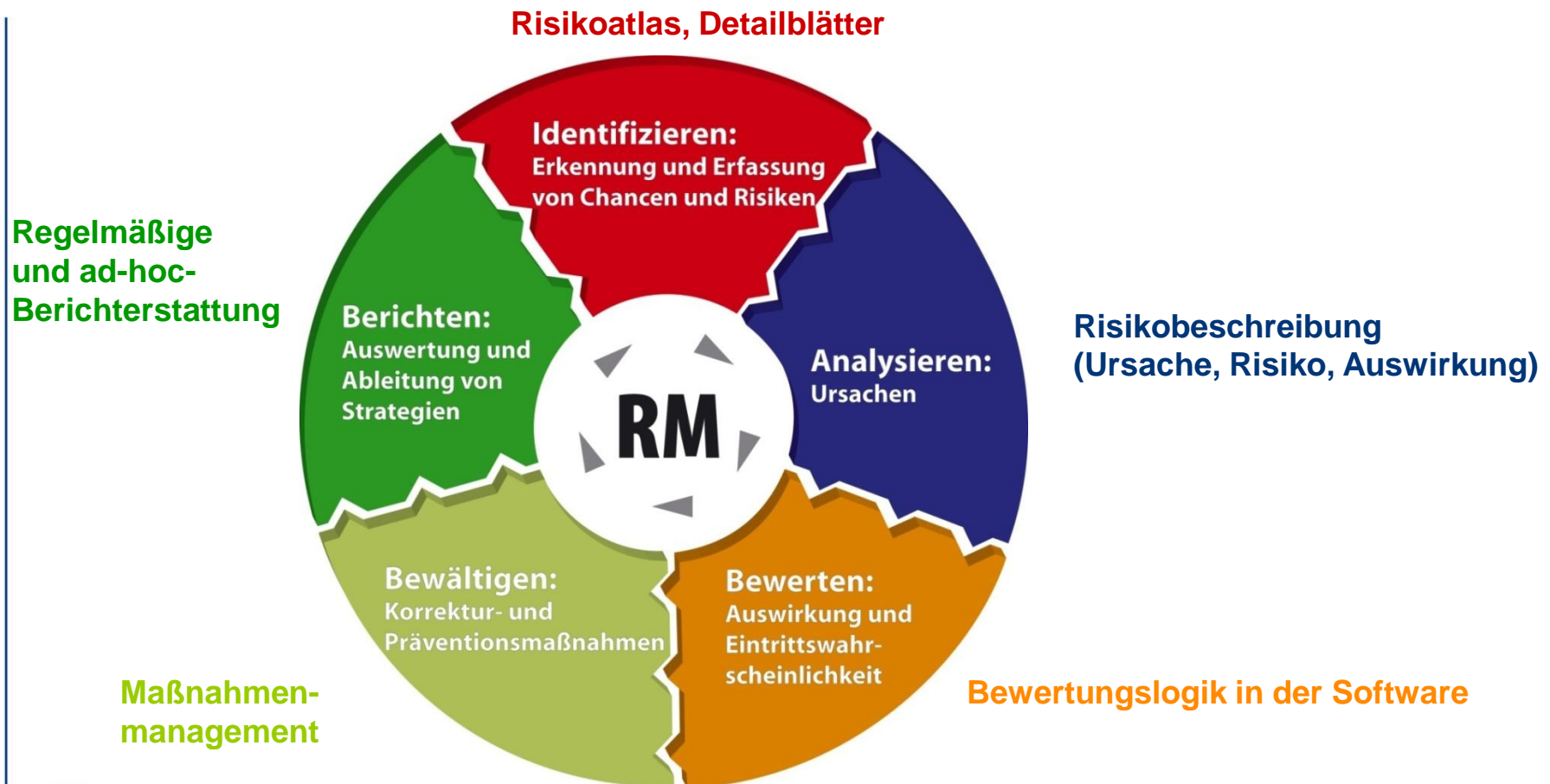
- Liegt der Fehler in der Organisation, haftet der Organisationsverantwortliche, das heißt i. d. R. der Geschäftsführer.
- Liegt kein Organisations- oder Überwachungsverschulden vor und es passieren trotzdem Fehler durch Mitarbeiter, die zu Schadensersatzansprüchen führen, kann es zur Haftung des jeweiligen Mitarbeiters kommen (Handelndenhaftung).

## Folgen festgestellter Fehler/Mängel

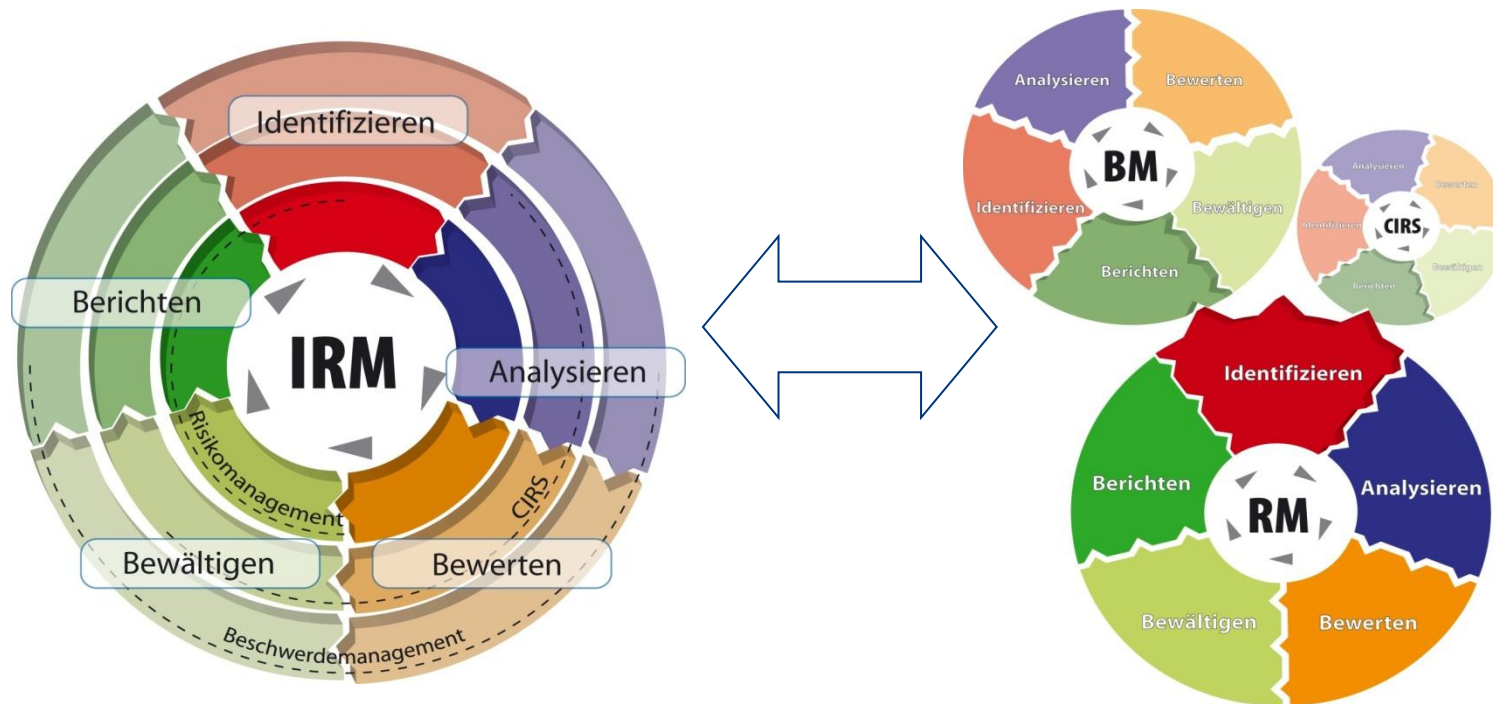
### Fazit

- Mit Hilfe einer schriftlichen Dokumentation ihres Handelns, ihrer Absprachen, ihrer Beschlüsse, ihrer Anweisungen, ihrer Hinweise etc. sollten Geschäftsführer und Vereinsvorstände ein Risikomanagementsystem in eigener Sache schaffen und das Haftungsrisiko dadurch erheblich beschränken.
- Empfehlung zur Errichtung und zum Betrieb eines Risikomanagementsystems zur Dokumentation von Entscheidungen einerseits und zur Reduzierung von Risiken und Schadensfällen andererseits.

# Risikomanagementprozess und -methoden



# IRM-Gesamtmodell



## Softwaregestützte Einführung



SCHLEUPEN AG

- Prozessunterstützung durch drei Softwaretools aus einer Softwarefamilie (R2C\_risk to chance, R2C\_cirs and complaints, R2C\_IKS)
- Professionelle und intuitiv bedienbare Anwendung zur Systematisierung und Steuerung aller Risiken in Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens
- Webbasierter Ansatz und damit dezentraler Zugang für alle am RM- und CIRS-Prozess Beteiligten
- Gewährleistet Systematisierung, Revisionssicherheit und umfangreiche Auswertungen auf Knopfdruck
- Stellt die Anonymität des Meldenden im CIRS sicher



## Vier Seiten des Risikomanagements in der Umsetzung



### Begleitende Maßnahmen

- Berichtswesen
- Handbuch
- Risikoreport



## RM-Aufbauorganisation





## RM-Organisationsstruktur

### Zuständigkeitsbereiche Risikomanager/Risikoverantwortliche

Risikomanager / Risikoverantwortliche	OE-Nr	OE-1	OE-2	OE-3	OE-4
Frau xxx	1	Vorstand			
Herr xxx	2-1		Service GmbH		
Herr Dr. xxx	2-2		MVZ		
Prof. xxx / Prof. xxx	2-3		Kliniken		
Dr. xxx / Dr. xxx	2-3-1		ambulante Bereiche		
Prof. xxx / Prof. xxx	2-3-2		stationäre Bereiche		
Dr. xxx / Dr. xxx	2-3-2-1		PSY-Allg		
Prof. xxx / Prof. xxx	2-3-2-2		PSY-GE		
Dr. xxx / Dr. xxx	2-3-2-3		PSM		
Prof. xxx / Prof. xxx	2-3-2-4		SU		
Dr. xxx / Dr. xxx	2-3-2-5		KJP		
Dr. xxx / Dr. xxx	2-3-2-6		Neuroradiologie		
Frau xxx / Herr xxx	2-4-1		Arbeitssicherheit		
Frau xxx / Herr xxx	2-4-1-1		Controlling		
Frau xxx / Herr xxx	2-4-1-2		Rechnungswesen		
Frau xxx / Herr xxx	2-4-1-3	Patientenmanagement			

# Risikoatlas – Definition von Kategorien und Subkategorien

<p><b>Krankenversorgung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ärztliche/ pflegerische/ therapeutische Prozesse</li> <li>Aufklärung</li> <li>Beratung</li> <li>Dokumentation</li> <li>Austrittsmanagement</li> <li>Ernährung</li> <li>Hauswirtschaft</li> <li>Hvgiene</li> <li>Medikamente</li> <li>Patientenzwischenfälle (z.B. Dekubitus, Stürze)</li> <li>Soziale Betreuung</li> <li>Zwangsmaßnahmen</li> </ul>	<p><b>Forschung und Lehre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>akademische Lehre</li> <li>Aus- Fort und Weiterbildung, Qualifizierung</li> <li>Forschungsbetrieb</li> <li>Innovation/Patente/ Erfindungen</li> </ul>	<p><b>Finanzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Drittmittel</li> <li>Erlös-/Budget-/Forderungsrisiken</li> <li>Finanzierung/Liquidität</li> <li>Fördermittelzufluss</li> <li>Rating</li> <li>Versicherungen</li> </ul>
<p><b>Markt und Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungen in Medizin/Technik/Forschung</li> <li>Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</li> <li>Image/Öffentlichkeit/Medien</li> <li>Kooperationspartner (z.B. Krankenhäuser, Arztpraxen, Apotheke)</li> <li>Kunden-/ Bewohneranforderungen</li> <li>Unternehmensentwicklung/ Strategie</li> <li>Verhandlungsprozesse (z.B. Pflegesatz-, Fusions-, Investorenverhandlungen)</li> <li>Wettbewerb/Markt</li> </ul>	<p><b>Politische und rechtliche Rahmenbedingungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datenschutz</li> <li>Gesetzgebung/Verordnungen/Vorschriften</li> <li>Kassen- und MDK -Prüfverfahren</li> <li>Korruption und kriminelle Handlungen</li> <li>Prüfinstanzen</li> <li>Steuern und Abgaben</li> <li>Tierschutz</li> <li>Verträge</li> </ul>	<p><b>Infrastruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuhrpark</li> <li>Gebäudestruktur und Bau</li> <li>Haus-Technik/ Hausmeister</li> <li>Informationstechnik (IT)</li> <li>Küche</li> <li>Medizin-Technik</li> <li>Öffentliche Verkehrsverbindungen</li> <li>Outsourcing</li> <li>Serviceleistungen</li> <li>Umweltschutz (Energie, Wasser)</li> </ul>
	<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abfallmanagement</li> <li>Arbeitsschutz und -sicherheit</li> <li>Brandschutz</li> <li>Interne Kommunikation (inkl. IKS)</li> <li>Notfallmanagement</li> <li>Organisationsstruktur</li> <li>Personal (Pflegestufen, Stellenplan)</li> <li>Personalentwicklung</li> <li>Qualitätsmanagement</li> </ul>	



## Entwicklung der Bewertungslogik (Beispiel)

Bezugsgröße	Intervall		Auswirkung/Betrag		Auswirkung/ Bezeichnung
	von	bis	von	bis	
Umsatz					
60.000.000 €	0,000 %	0,125 %	0 €	75.000 €	niedrig
	0,125 %	0,500 %	75.001 €	300.000 €	wesentlich
	0,500 %	2,500 %	300.001 €	1.500.000 €	bedeutend
	1,500 %	5,000 %	1.500.001 €	3.000.000 €	gravierend

## Auswirkungsklassen (Beispiel)

### Auswirkungsklassen – Risiko

Bezeichnung	Beschreibung	Auswirkungsklassen
gravierend	Die Auswirkung des Risikos ist extrem hoch. Die Sicherheit der Patienten/Mitarbeiter ist deutlich gefährdet. Es besteht das Risiko einer äußerst schwerwiegenden Gefährdung von Personen, z. B. irreversible Schädigung oder Tod, oder für die Umwelt. Ein Risiko, das zu einer erheblichen Verschlechterung des Jahresergebnisses führt.	1.500.001 EUR - 3.000.000 EUR <i>(2.250.000 EUR)</i>
bedeutend	Die Auswirkung des Risikos ist erheblich. Die Sicherheit der Patienten/Mitarbeiter ist gefährdet. Es besteht das Risiko einer nachhaltigen Gefährdung von Personen, z. B. durch Verletzung, oder für die Umwelt. Ein Risiko, das zu einer Verschlechterung des Jahresergebnisses führt.	300.001 EUR - 1.500.000 EUR <i>(900.000 EUR)</i>
wesentlich	Die Auswirkung des Risikos ist relevant. Die Sicherheit der Patienten/Mitarbeiter ist vereinzelt gefährdet. Es besteht das Risiko einer geringfügigen, aber nicht nachhaltigen Gefährdung von Personen oder für die Umwelt. Ein Risiko, das das Jahresergebnis negativ beeinflusst.	75.000 EUR - 300.000 EUR <i>(187.500 EUR)</i>
niedrig	Die Auswirkung des Risikos ist vertretbar. Die Sicherheit der Patienten/Mitarbeiter ist kaum gefährdet. Eine nennenswerte Gefährdung von Personen oder für die Umwelt ist nicht erkennbar. Ein Risiko, das das Jahresergebnis nur marginal negativ beeinflusst.	0 EUR - 75.000 EUR <i>(37.500 EUR)</i>

## Eintrittswahrscheinlichkeitsklassen (Beispiel)

### Eintrittswahrscheinlichkeiten – Risiko

Bezeichnung	Beschreibung	Prozent	Häufigkeit
sehr häufig	Es ist nahezu sicher, dass ein solches Risiko innerhalb der nächsten 12 Monate eintritt. Der Prozess ist nicht standardisiert und weist sehr große Mängel auf. Das Risiko tritt zu mind. 50 % innerhalb der nächsten 12 Monate ein.	50 % < EW ≤ 100 %	mind. 1 x in 1 – 2 Jahren
häufig	Es ist wahrscheinlich, dass ein solches Risiko innerhalb der nächsten 12 Monate eintritt. Der Prozess ist kaum standardisiert und weist größere Mängel auf. Das Risiko tritt zu höchstens 50 % innerhalb der nächsten 12 Monate ein.	20 % < EW ≤ 50 %	ca. alle 2 – 5 Jahre
gelegentlich	Es ist möglich, dass ein solches Risiko innerhalb der nächsten 12 Monate eintritt. Der Prozess ist teilweise standardisiert und weist Mängel auf. Das Risiko tritt zu höchstens 20 % innerhalb der nächsten 12 Monate ein.	10 % < EW ≤ 20 %	ca. alle 5 – 10 Jahre
selten	Es ist relativ unwahrscheinlich, dass ein solches Risiko innerhalb der nächsten 12 Monate eintritt. Der Prozess ist überwiegend standardisiert und weist nur geringe Mängel auf. Das Risiko tritt zu höchstens 10 % innerhalb der nächst. 12 Monate ein.	5 % < EW ≤ 10 %	ca. alle 10 – 20 Jahre
sehr selten	Es ist unwahrscheinlich, dass ein solches Risiko innerhalb der nächsten 12 Monate eintritt. Der Prozess ist standardisiert und weist keine erkennbaren Mängel auf. Das Risiko tritt zu höchstens 5 % innerhalb der nächsten 12 Monate ein.	0 % < EW ≤ 5 %	weniger als 1 x in 20 Jahren





## Festlegung von Bezugsgrößen - Bewertungsmatrix

<b>Auswirkung</b>	gravierend (1.500 – 3.000 TEUR)					
	bedeutend (300 – 1.500 TEUR)					
	wesentlich (75 – 300 TEUR)					
	niedrig (0 – 75 TEUR)					
		sehr selten (0 % - 5 %)	selten (5 % - 10 %)	gelegentlich (10 % - 20 %)	häufig (20 % - 50 %)	sehr häufig (50 % - 100 %)
		<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>				



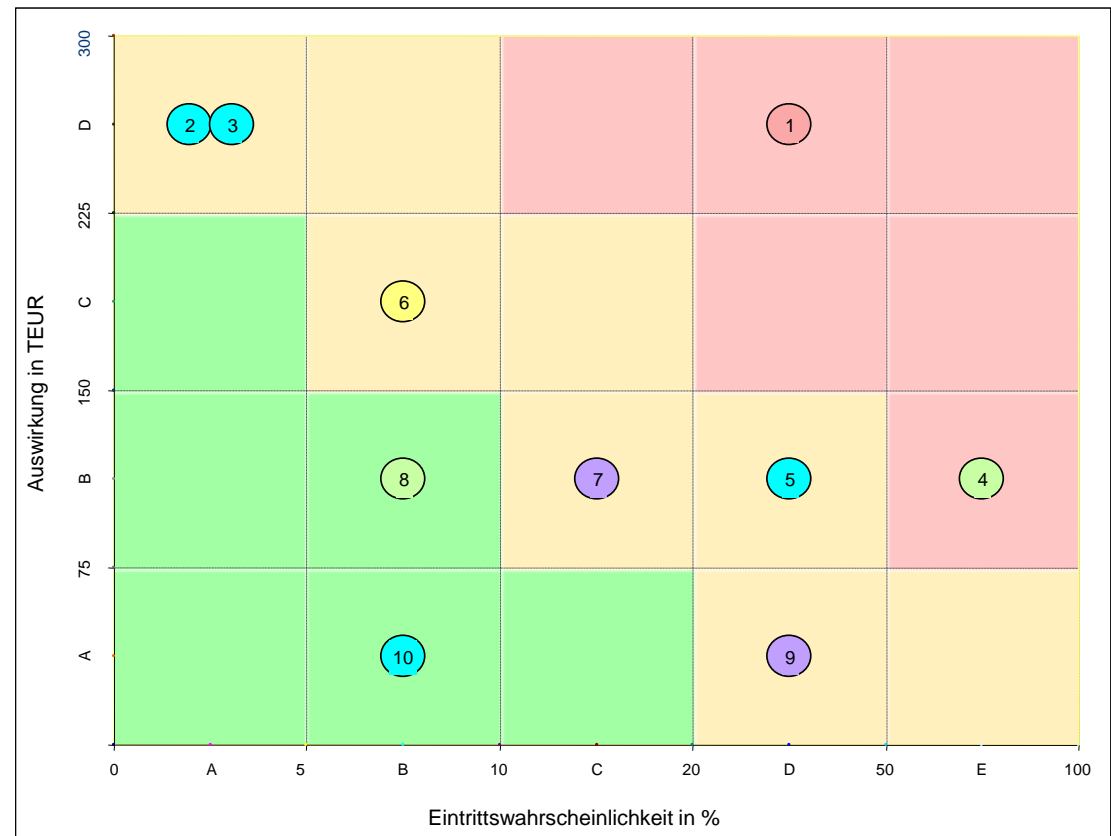
## Ausmultiplizieren der Bewertungsmatrix

<b>Auswirkung</b>	gravierend (1.500 – 3.000 TEUR)	56.250 €	168.750 €	337.500 €	787.500 €	1.687.500 €
	bedeutend (300 – 1.500 TEUR)	22.500 €	67.500 €	135.000 €	315.000 €	675.000 €
	wesentlich (75 – 300 TEUR)	4.688 €	14.063 €	28.125 €	65.625 €	140.625 €
	niedrig (0 – 75 TEUR)	938 €	2.813 €	5.625 €	13.125 €	28.125 €
		sehr selten (0 % - 5 %)	selten (5 % - 10 %)	gelegentlich (10 % - 20 %)	häufig (20 % - 50 %)	sehr häufig (50 % - 100 %)
		<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>				

## Beispiel: Einordnung von bewerteten Risiken

### Risiken:

- 1 Ärztemangel
- 2 Seitenverwechslung im OP
- 3 Hausbrand
- 4 Behandlung von Patienten ohne Kostensicherung
- 5 Schlechte Speisenqualität
- 6 Insolvenz eines Zulieferers
- 7 Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz
- 8 Absinken der Kodierqualität
- 9 Mindestmengen Knie-TEP
- 10 Unzureichende Einweiserbindung



# Risikoatlas – Definition von Kategorien und Subkategorien

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Krankenversorgung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ärztliche/ pflegerische/ therapeutische Prozesse</li> <li>Aufklärung</li> <li>Beratung</li> <li>Dokumentation</li> <li>Austrittsmanagement</li> <li>Ernährung</li> <li>Hauswirtschaft</li> <li>Hvgiene</li> <li>Medikamente</li> <li>Patientenzwischenfälle (z.B. Dekubitus, Stürze)</li> <li>Soziale Betreuung</li> <li>Zwangsmaßnahmen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Forschung und Lehre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>akademische Lehre</li> <li>Aus- Fort und Weiterbildung, Qualifizierung</li> <li>Forschungsbetrieb</li> <li>Innovation/Patente/ Erfindungen</li> </ul> </li> <li><b>Politische und rechtliche Rahmenbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datenschutz</li> <li>Gesetzgebung/Verordnungen/Vorschriften</li> <li>Kassen- und MDK -Prüfverfahren</li> <li>Korruption und kriminelle Handlungen</li> <li>Prüfinstanzen</li> <li>Steuern und Abgaben</li> <li>Tierschutz</li> <li>Verträge</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Finanzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Drittmittel</li> <li>Erlös-/Budget-/Forderungsrisiken</li> <li>Finanzierung/Liquidität</li> <li>Fördermittelzufluss</li> <li>Rating</li> <li><b>Versicherungen</b></li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Markt und Strategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungen in Medizin/Technik/Forschung</li> <li>Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</li> <li>Image/Öffentlichkeit/Medien</li> <li>Kooperationspartner (z.B. Krankenhäuser, Arztpraxen, Apotheke)</li> <li>Kunden-/ Bewohneranforderungen</li> <li>Unternehmensentwicklung/ Strategie</li> <li>Verhandlungsprozesse (z.B. Pflegesatz-, Fusions-, Investorenverhandlungen)</li> <li>Wettbewerb/Markt</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abfallmanagement</li> <li>Arbeitsschutz und -sicherheit</li> <li>Brandschutz</li> <li>Interne Kommunikation (inkl. IKS)</li> <li>Notfallmanagement</li> <li>Organisationsstruktur</li> <li>Personal (Pflegestufen, Stellenplan)</li> <li>Personalentwicklung</li> <li>Qualitätsmanagement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuhrpark</li> <li>Gebäudestruktur und Bau</li> <li>Haus-Technik/ Hausmeister</li> <li>Informationstechnik (IT)</li> <li>Küche</li> <li>Medizin-Technik</li> <li>Öffentliche Verkehrsanbindungen</li> <li>Outsourcing</li> <li>Serviceleistungen</li> <li>Umweltschutz (Energie, Wasser)</li> </ul> </li> </ul>

# Risikodetailblatt: Versicherungen

<b>Atlaszuordnung</b>	Finanzen -> Versicherungen
<b>Beschreibung Kategorie</b>	Risiken, die nicht oder nur teilweise durch Versicherungen abgedeckt sind.
<b>Bewertungshilfen</b>	<input type="checkbox"/> Haftpflichtstatistik
<b>Mögliche Ursachen</b>	<input type="checkbox"/> Kunstfehler <input type="checkbox"/> Betriebsausfall <input type="checkbox"/> Vertragsänderungen <input type="checkbox"/> Hohe Anzahl an Haftpflichtfällen <input type="checkbox"/> Unzureichende Dokumentation / fehlende Unterlagen <input type="checkbox"/> Falsche Einschätzung von Gefahrenpotentialen <a href="#">[ Alle aktivieren / Alle deaktivieren ]</a>
<b>Frühwarnindikatoren</b>	<input type="checkbox"/> Anzahl der ausbleibenden Versicherungsleistungen <input type="checkbox"/> Anzahl Haftpflichtfälle <input type="checkbox"/> Anstieg von Haftpflichtprämien
<b>Mögliche Maßnahmen</b>	<input type="checkbox"/> Risiko-Check durch Versicherungsgesellschaften (potentielle Gefahrenstellen) <input type="checkbox"/> Anpassung der bestehenden Versicherungen an die Risiken <input type="checkbox"/> Informationsweitergabe an die Versicherung über bestehendes aktives Risikomanagementsystem <input type="checkbox"/> Regulierung von bagatellen Schadensfällen ohne Inanspruchnahme von Versicherungen <input type="checkbox"/> Regelmäßige Prüfung der versicherungsrechtlichen Bedingungen und deren Einhaltung/Umsetzung durch einen Rechtsberater (ggf. externer Rechtsberater) <a href="#">[ Alle aktivieren / Alle deaktivieren ]</a>
<b>Standardfragen</b>	Ist dem Versicherer das bestehende aktive Risikomanagement im Haus bekannt? Für welche Risiken besteht aktuell kein Versicherungsschutz? In welchen Fällen ist der Versicherungsschutz für das kommende Jahr nicht sichergestellt? Decken die vorliegenden Versicherungssummen mögliche Haftpflichtrisiken ab?
<b>Beispiele</b>	<input type="radio"/> Gefährdung Versicherungsschutz <input type="radio"/> Steigende Versicherungsprämien <input type="radio"/> Wegfall des Versicherungsschutzes <input type="radio"/> Unzureichender Versicherungsschutz <input type="radio"/> Zunahme von Haftpflichtfällen durch das Patientenrechtegesetz

## Formulierungshilfe

- **Ursache**
    - Aufgrund von ....
  - **Risiko**
    - kann es sein, dass ...
  - **Auswirkung**
    - mit der Auswirkung, dass ...
- **Ursachen** sind Fakten. Ursachen können beispielsweise Probleme sein.
  - Ein **Risiko** ist heute noch nicht vorhanden.  
(Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts muss gegeben sein!)
  - Die **Auswirkung** beschreibt das Ausmaß der Beeinflussung eines Unternehmenszieles durch ein negatives Ereignis und ist damit von dem Unternehmensziel abhängig.



## Identifikation eines Risikos – **Haftpflicht-Prämiensteigerung**

- **Ursache**
  - Aufgrund von Marktveränderungen, gestiegenen Schadenaufwendungen in den Heilschadenversicherungen, müssen Versicherer ihre Prämien neu kalkulieren und steigen aus Altverträgen auch kurzfristig im Schadenfall aus,
- **Risiko**
  - kann es sein, dass weitere Haftpflicht-Prämiensteigerungen im Jahr 2013 und den Folgejahren vom Klinikum getragen werden müssen,
- **Auswirkung**
  - mit der Auswirkung, dass die Prämienentwicklung in der Haftpflichtversicherung die Wirtschaftsplanungen und Jahresergebnisse im sechsstelligen Bereich zusätzlich belasten wird.

## Bewertung des Risikos und Erläuterung der Bewertung

Wahrscheinlichkeit  
Auswirkung

- Bewertung quantitativ: 30 %
- Bewertung quantitativ: 100.000 Euro

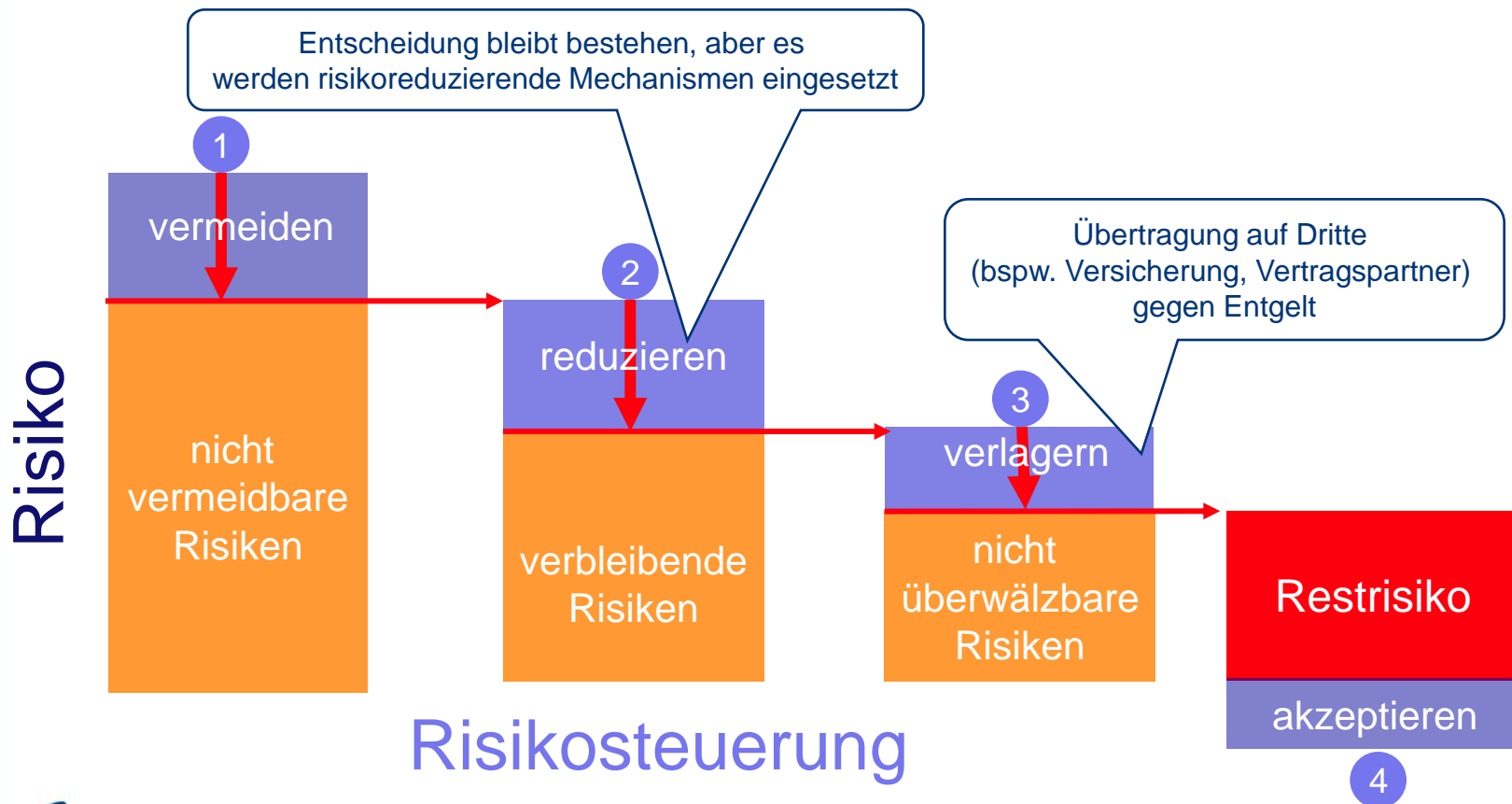
Trend

- Steigt ↑

Erläuterung

- **Wahrscheinlichkeit:** Für 2013 hat es bereits eine deutliche und nicht abwendbare Prämienanpassung von 160 TEUR im Versicherungsbereich gegeben. Weitere Anpassungen durch die Marktveränderungen sind durch das Patientenrechtegesetz und immer höhere Schadenaufwendungen der Versicherer zu erwarten.
- **Auswirkung:** In den nächsten drei Jahren wird das Klinikum mit diesen Entwicklungen konfrontiert werden, da Krankenhäuser weiterhin zu den sogenannten "schlechten Risiken" gehören. Eine Neuordnung des Versicherungsmarktes in der Heilweserversicherung wird die Prämienkalkulation negativ beeinflussen. Es wird mit einer erneuten Steigerung von 100 Prozent gerechnet (ca. 1.000 Euro pro Krankenhausbett = 100.000 Euro).

# Klassifizierung von Maßnahmen zur Risikobewältigung



## Maßnahmen

Risiko/Zuordnung		Maßnahme				
Bezeichnung	Nr.	Beschreibung	Verantwortlicher	Termin	Status	!
...	...	...	...	...	...	

- Permanente Marktbeobachtung
- Vertragsanpassung → Überprüfung des aktuellen Deckungskonzeptes und Beurteilung von Marktmöglichkeiten
- Einführung von Selbstbehaltmodellen
- Regulierung von bagatellen Schadensfällen ohne Inanspruchnahme von Versicherungen
- Informationsweitergabe an die Versicherung über bestehendes aktives Risikomanagementsystem

# Risikoatlas – Definition von Kategorien und Subkategorien

- [-] **Krankenversorgung**
  - ärztliche/ pflegerische/ therapeutische Prozesse
  - Aufklärung
  - Beratung
  - Dokumentation
  - Austrittsmanagement
  - Ernährung
  - Hauswirtschaft
  - Hygiene**
  - Medikamente
  - Patientenzwischenfälle (z.B. Dekubitus, Stürze)
  - Soziale Betreuung
  - Zwangsmaßnahmen

- [-] **Markt und Strategie**
  - Entwicklungen in Medizin/Technik/Forschung
  - Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
  - Image/Öffentlichkeit/Medien
  - Kooperationspartner (z.B. Krankenhäuser, Arztpraxen, Apotheke)
  - Kunden-/ Bewohneranforderungen
  - Unternehmensentwicklung/ Strategie
  - Verhandlungsprozesse (z.B. Pflegesatz-, Fusions-, Investorenverhandlungen)
  - Wettbewerb/Markt

- [-] **Forschung und Lehre**
  - akademische Lehre
  - Aus- Fort und Weiterbildung, Qualifizierung
  - Forschungsbetrieb
  - Innovation/Patente/ Erfindungen

- [-] **Politische und rechtliche Rahmenbedingungen**
  - Datenschutz
  - Gesetzgebung/Verordnungen/Vorschriften
  - Kassen- und MDK -Prüfverfahren
  - Korruption und kriminelle Handlungen
  - Prüfinstanzen
  - Steuern und Abgaben
  - Tierschutz
  - Verträge

- [-] **Organisation**
  - Abfallmanagement
  - Arbeitsschutz und -sicherheit
  - Brandschutz
  - Interne Kommunikation (inkl. IKS)
  - Notfallmanagement
  - Organisationsstruktur
  - Personal (Pflegestufen, Stellenplan)
  - Personalentwicklung
  - Qualitätsmanagement

- [-] **Finanzen**
  - Drittmittel
  - Erlös-/Budget-/Forderungsrisiken
  - Finanzierung/Liquidität
  - Fördermittelzufluss
  - Rating
  - Versicherungen

- [-] **Infrastruktur**
  - Fuhrpark
  - Gebäudestruktur und Bau
  - Haus-Technik/ Hausmeister
  - Informationstechnik (IT)
  - Küche
  - Medizin-Technik
  - Öffentliche Verkehrsverbindungen
  - Outsourcing
  - Serviceleistungen
  - Umweltschutz (Energie, Wasser)

# Risikodetailblatt Hygiene

<b>Atlaszuordnung</b>	Krankenversorgung ->Hygiene
<b>Beschreibung Kategorie</b>	Risiken, die sich aus mangelnder Hygiene ergeben.
<b>Bewertungshilfen</b>	<input type="checkbox"/> Ist der Verbrauch an Händedesinfektionsmittel im letzten Jahr gesunken?
<b>Mögliche Ursachen</b>	<input type="checkbox"/> Qualifikationsmangel <input type="checkbox"/> Häufiger Personalwechsel <input type="checkbox"/> Mangelhafte Unterweisung über Hygienevorschriften <a href="#">[ Alle aktivieren / Alle deaktivieren ]</a>
<b>Frühwarnindikatoren</b>	<input type="checkbox"/> Steigende Krankheitsrate (Patienten und Mitarbeiter) <input type="checkbox"/> Auftreten von Ungeziefer <input type="checkbox"/> Sichtbarkeit der Verschmutzungen <input type="checkbox"/> Beschwerden mit Bezug auf die Reinigung <input type="checkbox"/> Erhöhte Anzahl von Haftpflichtfällen in Bezug auf Hygienemängel
<b>Mögliche Maßnahmen</b>	<input type="checkbox"/> Ausbildung Hygienefachkraft <input type="checkbox"/> Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Schulung, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter und verpflichtende Teilnahme der Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Erstellung und Umsetzung von Hygieneplänen und -standards <input type="checkbox"/> Zuweisung von entsprechender Verantwortung und Zuständigkeit <a href="#">[ Alle aktivieren / Alle deaktivieren ]</a>
<b>Standardfragen</b>	Werden aus Unwissenheit vom Mitarbeiter fehlerhafte Händedesinfektionen durchgeführt? Ist eine verantwortliche Person für die Hygieneüberwachung benannt? Werden regelmäßig Hygieneschulungen durchgeführt? Werden bei Patienten aus anderen Intensivstationen, die ins eigene Haus verlegt werden Infektionsscreenings durchgeführt? Werden kritische Kontrollpunkte der Küche hygienisch untersucht?
<b>Beispiele</b>	<input type="radio"/> Bewusstes oder unbewusstes Nichteinhalten/Nichtbeachtung von Hygienevorschriften <input type="radio"/> Ungenügende Eingangskontrolle, Lagerung und Zubereitung der Lebensmittel <input type="radio"/> Unzureichende Reinigung <input type="radio"/> Auftreten MRSA <input type="radio"/> Wundinfektion aufgrund mangelhafter Hygiene



## Identifikation eines Risikos – Nagetiere im Gebäude

- **Ursache**
  - Aufgrund von winterlichen Witterungsbedingungen kommt es zum Einwandern von Nagetieren in das Gebäude,
- **Risiko**
  - kann es sein, dass es zur Anwesenheit von Nagetieren in der Küche und patientennahen Bereichen kommt,
- **Auswirkung**
  - mit der Auswirkung, dass es erstens zur Schließung der Küche und zweitens zu negativen Berichterstattungen in der Presse kommen kann.

## Bewertung des Risikos und Erläuterung der Bewertung

Wahrscheinlichkeit  
Auswirkung

- Bewertung quantitativ: 5 %
- Bewertung quantitativ: 500.000 Euro

Trend

- konstant ➔

Erläuterung

- **Wahrscheinlichkeit:** Es kommt gelegentlich vor, dass Fraßspuren bei der routinemäßigen Überwachung in den Köderboxen gefunden werden. Tierkadaver von Nagetieren oder Exkremete wurden letztmalig vor ca. drei Jahren festgestellt.
- **Auswirkung:** Eine Schließung der Küche könnte zu großen logistischen Problemen mit erheblichem Kostenaufwand führen. Die Auswirkung auf die Reputation des Krankenhauses ist erheblich und wird mit 500.000 Euro beziffert.

## Maßnahmen

Risiko/Zuordnung		Maßnahme				
Bezeichnung	Nr.	Beschreibung	Verantwortlicher	Termin	Status	!
...	...	...	...	...	...	

- Verschluss der Öffnungen im Baukörper
- In enger Abstimmung mit der Abteilung für Technik ist sicherzustellen, dass Fenster und Türen im Keller geschlossen sind.
- An Stellen, wo Leitungen durch nicht verschließbare Öffnungen geführt werden, müssen Abdichtungen geschaffen werden.
- Eingänge, auch im Wirtschaftsbereich, sind z. B. durch Bürsten an den Türen und/oder Toren zu sichern.
- Regelmäßige gemeinsame Begehungen sollen Schwachstellen identifizieren.

## Handbuch



- Risikogrundsätze
- Organisation
  - Aufbauorganisation
  - Ablauforganisation
  - Identifikation/Beschreibung
  - Bewertung
  - Bewältigung
  - Überwachung/Verfolgung
  - Berichtswesen und Inventur
- Risikomanagementkontrolle

## Erfolgsfaktoren

- Vom Management gewünscht und unterstützt
- Systemorientierung – „voneinander lernen“
- Regelmäßige Berichterstattung, Auswertung und Fehleranalyse
- Interdisziplinäre dezentrale Prozessverantwortliche
- Information der Mitarbeiter über Ziele und Funktionsweisen
- Feedback an Mitarbeiter zu umgesetzten Maßnahmen und Verbesserungen



Seien Sie vorsichtig!



©Frank Romeike 2002





## Nutzen Stiften - mit Freude für Menschen



Dipl.-Kfm. Matthias Henke  
Geschäftsführer

Tel.: +49 (0) 2203 | 8997 501

Fax: +49 (0) 2203 | 8997 199

[m.henke@solidaris.de](mailto:m.henke@solidaris.de)



Thomas Höche  
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater  
Niederlassungsleiter Erfurt

Tel.: +49 (0) 361 | 60106 12

Fax: +49 (0) 361 | 60106 29

[t.hoeche@solidaris.de](mailto:t.hoeche@solidaris.de)