



## STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10  
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: [post@stadtrechnungshof.wien.at](mailto:post@stadtrechnungshof.wien.at)

[www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

DVR: 0000191

StRH II - WS-Apfl-2/14

Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH,

Prüfung von Teilbereichen des IKS

Tätigkeitsbericht 2015

## KURZFASSUNG

*Der Stadtrechnungshof Wien hat Teilbereiche des Internen Kontrollsystems der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH geprüft, wobei die Sollkonzeption in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Umsetzung von vorgesehenen Kontrollen und qualitätssichernden Maßnahmen Schwerpunkte bildeten.*

*Hinsichtlich organisatorischer Regelungen sowie der eingesetzten Führungsinstrumente wurden Verbesserungspotenziale festgestellt. Die Überwachung der Durchführung und der Wirksamkeit von Kontrollen wäre durch eine Interne Revision sicherzustellen. Zur Weiterentwicklung der Grundlagen des Internen Kontrollsystems wurde zudem eine systematische Erarbeitung von Unternehmenszielen sowie eines Risikomanagements angeregt.*

*Die stichprobenweise Prüfung von Kontrollen im Zusammenhang mit der Leistungserbringung ergab Mängel bei deren Durchführung und Dokumentation, weshalb entsprechende Systeme zur Evidenzhaltung empfohlen wurden.*

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung.....	6
2. Merkmale eines zweckentsprechenden Internen Kontrollsystems .....	7
2.1 Allgemeines .....	7
2.2 Risikoidentifikation und Risikobewertung.....	8
2.3 Organisatorische Maßnahmen .....	8
2.4 Funktionstrennung.....	9
2.5 Systematische Kontrollen .....	10
2.6 Berichtswesen .....	10
2.7 Überwachung des Internen Kontrollsystems .....	10
2.8 Grenzen des Internen Kontrollsystems.....	11
2.9 Kosten-Nutzen-Überlegung .....	11
3. Aufbauorganisation der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH.....	11
3.1 Organe der Gesellschaft.....	11
3.2 Organisationsbild und Rollenbeschreibungen .....	14
3.3 Ausgelagerte Funktionsbereiche .....	17
4. Instrumente der Unternehmensführung.....	18
4.1 Ziele und Risikomanagement .....	18
4.2 Berichtswesen .....	19
4.3 Qualitätsmanagement.....	20
4.4 Interne Revision.....	21
5. Verbesserungsvorschläge zum Internen Kontrollsystem aus der Wirtschaftsprüfung.....	21
5.1 Rechnungslegung im Beschaffungsprozess.....	21
5.2 Berechtigungskonzept zur Informationstechnologie .....	23
6. Ausgewählte Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen.....	23
6.1 Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens .....	23
6.2 Zahlungsverkehr .....	24
6.3 Kassenführung .....	25

7. Ausgewählte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Kontrolle bei der Leistungserbringung .....	26
7.1 Vorgaben und Prozessbeschreibungen.....	26
7.2 Dienst- und Einsatzplanung.....	27
7.3 Pflege- und Besuchsvisiten .....	28
7.4 Fallbesprechungen und Jour fixes .....	31
7.5 Leistungsverrechnung .....	31
7.6 Wirtschaftshefte und Klientinnen- bzw. Klientengelder .....	32
7.7 Beschwerdemanagement .....	34
8. Zusammenfassung der Empfehlungen .....	35

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Organigramm der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH .....	14
---	----

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Alten- und Pflegedienste GmbH .....	Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH
bzgl. ....	bezüglich
bzw. ....	beziehungsweise
DGKP .....	Diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson
EDV .....	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail .....	Elektronische Post
etc.....	et cetera
EUR.....	Euro
GmbH .....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbHG .....GmbH-Gesetz  
Hrsg. ....Herausgeber  
IKS.....Internes Kontrollsystem  
inkl. ....inklusive  
IT .....Informationstechnologie  
lt.....laut  
Mio.EUR .....Millionen Euro  
Nr.....Nummer  
o.a. ....oben angeführt  
Pkt. ....Punkt  
rd. ....rund  
s.....siehe  
u.a. ....unter anderem  
z.B. ....zum Beispiel

## PRÜFUNGSERGEBNIS

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog Teilbereiche des IKS der Alten- und Pflegedienste GmbH einer stichprobenweisen Prüfung und teilte das Ergebnis seiner Wahrnehmungen nach Abhaltung einer diesbezüglichen Schlussbesprechung der geprüften Stelle mit. Die von der geprüften Stelle abgegebene Stellungnahme wurde berücksichtigt. Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

### **1. Einleitung**

Die Alten- und Pflegedienste GmbH wurde im Oktober 2002 als gemeinnützige Tochtergesellschaft des Vereines Wiener Sozialdienste u.a. zur Erbringung von sozialen Dienstleistungen, insbesondere Hauskrankenpflege und Heimhilfe, sowie zur Führung von pflegerischen und therapeutischen Einrichtungen für alte und kranke Menschen errichtet. Die Mittelaufbringung erfolgte im Wesentlichen durch Kostenersätze für die geleisteten Dienste.

Zum Zeitpunkt der Einschau war die Alten- und Pflegedienste GmbH in drei Geschäftsfeldern, nämlich der mobilen Pflege und Betreuung, dem Betrieb eines Geriatrischen Tageszentrums sowie der Führung von 32 Betreuten Seniorenwohngemeinschaften an elf Standorten, tätig. Diese Leistungen wurden fast ausschließlich vom Fonds Soziales Wien gefördert. Im Jahr 2013 wies die Gesellschaft einen Gesamtumsatz in der Höhe von rd. 32,23 Mio.EUR in ihrem Jahresabschluss aus. Zum 31. Dezember 2013 betrug der Personalstand der Gesellschaft durchschnittlich 877 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die in einem hohen Ausmaß teilzeitbeschäftigt waren. Mehr als 90 % der Beschäftigten waren in der mobilen Pflege und Betreuung eingesetzt, die übrigen im Geriatrischen Tageszentrum, den Betreuten Seniorenwohngemeinschaften sowie in der Administration.

Bei der vom Stadtrechnungshof Wien im ersten Halbjahr 2014 durchgeführten Einschau bzgl. des IKS der Alten- und Pflegedienste GmbH lag der Schwerpunkt auf der Sollkon-

zeption in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation; stichprobenweise wurde auch die Umsetzung der vorgesehenen Kontrollen sowie der qualitätssichernden Maßnahmen überprüft.

Den Ausführungen über die Ergebnisse der Einschau wurde eine Beschreibung vorangestellt, welche Merkmale ein zweckentsprechendes IKS gemäß der jüngeren Literatur (Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria, Das Interne Kontrollsystem aus der Sicht der Internen Revision<sup>2</sup> [2009]; Klinger/Klinger, ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen<sup>3</sup> [2011]; Löffler/Ahammer/Kerschbaumer/Nayer (Hrsg.), Handbuch zum Internen Kontrollsystem<sup>2</sup>, [2011]) aufweisen sollte.

## **2. Merkmale eines zweckentsprechenden Internen Kontrollsystems**

### **2.1 Allgemeines**

Unter einem IKS werden alle im Unternehmen gezielt gesetzten Maßnahmen (Regelungen) verstanden, die auf

- die langfristige Sicherung des Unternehmensvermögens,
- die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit,
- die Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Berichtswesens und
- die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen Gesetze und Vorschriften

gerichtet sind. Ein IKS sollte nicht nur auf die Rechnungslegung beschränkt sein, sondern es wären vielmehr alle wesentlichen Geschäftsprozesse in die Betrachtung einzubeziehen.

Das österreichische Recht kennt keine Legaldefinition des Begriffes IKS, allerdings ergibt sich aus mehreren gesetzlichen Bestimmungen die Verpflichtung zur Einrichtung eines solchen. So ist etwa im GmbHG geregelt, dass die Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer einer GmbH dafür zu sorgen haben, dass ein Rechnungswesen und ein IKS geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Laut einem Kommentar zum GmbHG aus dem Jahr 2014 bezieht sich die Bestimmung zum IKS auf die Gesamtheit aller Maßnahmen und Methoden, die darauf gerichtet sind, die Ziele der Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

## **2.2 Risikoidentifikation und Risikobewertung**

Um sicherzustellen, dass ein Unternehmen nachhaltig bestehen kann, müssen strategische Unternehmensziele festgelegt, laufend beobachtet und entsprechend angepasst werden. Strategische Ziele sind die Basis für operative Ziele, die wiederum auf die Unternehmensprozesse wirken. Die Erreichung dieser Ziele kann durch unterschiedliche unternehmensinterne oder unternehmensexterne Ereignisse beeinflusst werden. Damit alle wesentlichen Bedrohungen rechtzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, sollte ein Risikomanagement im Unternehmen implementiert werden.

Für die Risikoidentifikation sind einerseits umfassende Kenntnisse der unternehmerischen Tätigkeit und der internen Abläufe und andererseits Informationen, die sich aus dem Umfeld des Unternehmens ergeben, wie etwa die Konjunktur- und Marktentwicklung, die Konkurrenzsituation oder die gesetzlichen Änderungen, erforderlich. Die sich daraus ergebenden Risiken für den Unternehmenserfolg sollten in einer Liste zusammengefasst und hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen in einem worst-case-Szenario monetär bewertet werden. In der Risikostrategie muss die Geschäftsführung entscheiden, wie mit den Risiken umgegangen wird. Dabei kommt etwa eine Risikominimierung durch Maßnahmen zur Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadenspotenzials, der Risikotransfer durch Abwälzung auf Dritte bis hin zur Einstellung von risikobehafteten Aktivitäten infrage.

Die Risikoliste ist in regelmäßigen Abständen im Hinblick auf Änderungen externer Faktoren oder interner Abläufe zu überarbeiten. Im Zuge dessen werden die Risiken bzgl. ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen neu bewertet und entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung geplant.

## **2.3 Organisatorische Maßnahmen**

Zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen und effizienten Abwicklung der wesentlichen Geschäftsabläufe und Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sind im Rahmen der Unternehmensorganisation klare und detaillierte Anweisungen für die je-



weiligen Abteilungen zu treffen. Dies sollte in schriftlicher Form - bei entsprechender Unternehmensgröße in einem Organisationshandbuch - erfolgen und z.B.

- Organigramme, aus denen die Zuweisung von Aufgaben und die Übertragung von Verantwortungsbereichen klar ersichtlich sind,
- Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen für routinemäßige Arbeitsabläufe,
- Stellenbeschreibungen unter Berücksichtigung der Ziele, Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Abteilungen,
- Vollmachts- und Befugniserteilungen sowie
- Vorgaben für die Abwicklung sensibler Geschäftsfälle umfassen.

Bei der Durchführung von risikoreichen und finanziell relevanten Arbeitsprozessen sind zusätzliche Vorkehrungen wie etwa die Einhaltung des Vieraugenprinzips und die Festlegung hierarchisch abgestufter Genehmigungskompetenzen unter Zugrundelegung angemessener Wertgrenzen zu treffen. Darüber hinaus sind u.a. auch Stellvertretungsregelungen, Aufbewahrungs- und Vernichtungsvorschriften für sensible Unterlagen sowie Zugriffsberechtigungen auf Daten und Informationen festzulegen. Für eine Vereinheitlichung der Arbeitsabläufe empfiehlt sich die Verwendung von vorgefertigten Belegen und Formularen.

## **2.4 Funktionstrennung**

Durch die Funktionstrennung wird sichergestellt, dass eine einzelne Person nicht alle Phasen eines Geschäftsfalles allein durchführen und kontrollieren kann, sondern die Abwicklung auf mehrere Personen aufgeteilt wird. In der gesamten Unternehmensorganisation sollte daher für eine konsequente Trennung der Funktionen Genehmigung, Durchführung, Verbuchung und Kontrolle gesorgt werden. Beispiele von nicht zu vereinbarenden Aufgaben sind etwa

- die Abwicklung des Einkaufes und des Wareneinganges,
- die Führung der Lohn- und Gehaltsverrechnung sowie der Kasse oder
- die Führung der Kasse und der Buchhaltung.

## **2.5 Systematische Kontrollen**

Bei der Gestaltung von Kontrollprozessen ist zwischen ergebnis- und verfahrensorientierten Kontrollen zu unterscheiden. Die ergebnisorientierte Kontrolle bezieht sich auf die Effizienz betrieblicher Abläufe sowie die Erreichung der Unternehmensziele und erfolgt etwa anhand betrieblicher Kennzahlen aus der Kapitalflussrechnung, Investitionsberechnungen, Abweichungsanalysen in Form von Soll-Ist-Vergleichen, Rentabilitätsberechnungen etc. Verfahrensorientierte Kontrollen haben den Vergleich zwischen den vorgeschriebenen und den tatsächlich angewandten Verfahren zum Gegenstand, wobei für eine effiziente Kontrollausübung die einzelnen Kontrollschritte so weit wie möglich systematisch in die jeweiligen Verfahrensabläufe integriert werden müssen. Dies kann entweder manuell durch Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter oder bei EDV-gestützten Abläufen beispielsweise durch Prüfprogramme, Vollständigkeitskontrollen oder automatische Belegnummernvergaben erreicht werden.

## **2.6 Berichtswesen**

Im Rahmen des Berichtswesens sind dem Management adäquate Informationen über das eigene betriebliche Geschehen sowie das Umfeld des Unternehmens als Entscheidungsgrundlage für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung zu stellen. Dabei sind insbesondere eine zeitnahe Berichterstattung, die Objektivität der Informationen sowie die bedienungsfreundliche Aufbereitung der Berichte von großer Bedeutung.

## **2.7 Überwachung des Internen Kontrollsystems**

Die Überwachung des IKS soll sicherstellen, dass die vorgesehenen internen Kontrollen ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und bei Änderungen der Rahmenbedingungen angepasst werden. Eine laufende Überwachung im Rahmen der routinemäßigen Arbeitsabläufe dient vor allem der Hintanhaltung von ordnungswidrigen, unzweckmäßigen und unwirksamen Kontrollen. Zusätzlich können Evaluierungen z.B. in Form von Schwerpunktprüfungen, Einzelfall- oder Belegprüfungen durch unternehmensinterne Institutionen wie die Interne Revision oder auch extern durch Wirtschaftsprüferinnen bzw. Wirtschaftsprüfer, öffentliche Kontrollorgane etc. durchgeführt werden.

## **2.8 Grenzen des Internen Kontrollsystems**

Ein gut eingerichtetes IKS sollte weitgehenden Schutz vor Unregelmäßigkeiten, Fehlaussagen und dolosen Handlungen bieten. Schwachstellen innerhalb eines IKS können allerdings dort auftreten, wo ungewöhnliche oder unregelmäßig anfallende Geschäftsvorgänge stattfinden, wo Missverständnisse oder Fehleinschätzungen vorkommen, leitende Instanzen in die Tätigkeit von Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeitern eingreifen, zwei oder mehrere Beteiligte sich in schädigender Absicht absprechen oder wo nachlassende Aufmerksamkeit bzw. Nichteinhaltung angeordneter Kontrollen durch Routine, Arbeitsüberlastung oder als Folge geänderter Rahmenbedingungen gegeben ist.

## **2.9 Kosten-Nutzen-Überlegung**

Die Einrichtung eines angemessenen IKS, welches das Risiko auf ein akzeptables Maß reduziert, verlangt vom Management ein klares Verständnis für die zu erreichenden Unternehmens- bzw. Bereichsziele und die damit verbundenen Risiken. Andernfalls könnte es dazu kommen, dass Führungskräfte übermäßige Kontrollen in einem Bereich einrichten, die sich in anderen Bereichen nachteilig auswirken. Weiters muss das Ausmaß der ausgeübten Kontrollen ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen, wobei die Kosten der Kontrollen eines Vorganges nicht höher sein dürfen als der mögliche Schaden. Ausgenommen davon sind zwingende Verpflichtungen zur Kontrolle z.B. aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder besonderer Schutzzwecke, wo reine risikostراتيجية Kosten-Nutzen-Überlegungen mitunter zugunsten aufwendiger Kontrollmaßnahmen in den Hintergrund treten.

## **3. Aufbauorganisation der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH**

### **3.1 Organe der Gesellschaft**

3.1.1 Das oberste beschlussfassende Gremium der Alten- und Pflegedienste GmbH stellte die Generalversammlung dar, welcher lt. Gesellschaftsvertrag im Wesentlichen die jährliche Genehmigung des Jahresabschlusses sowie die Entlastung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates oblagen. Über die in der Regel zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen dieses Eigentümerversammlungsausschusses wurden Protokolle erstellt.

3.1.2 In Entsprechung des GmbHG war zur Überwachung der Geschäftsführung auch ein Aufsichtsrat eingerichtet, dessen konstituierende Sitzung im November 2003 stattfand. Laut Gesellschaftsvertrag hatte der Aufsichtsrat u.a. den jährlichen Wirtschaftsplan und über die Disposition von wesentlichen Teilen des Geschäftsbetriebes zu beschließen, die Abschlussprüferin bzw. den Abschlussprüfer auszuwählen sowie den Jahresabschluss zu prüfen und an die Generalversammlung Bericht zu erstatten. Weiters oblag ihm die Beschlussfassung über die sogenannten zustimmungspflichtigen Angelegenheiten (s. Pkt. 3.1.4).

In seiner im Rahmen der konstituierenden Sitzung erlassenen Geschäftsordnung war u.a. geregelt, dass der Aufsichtsrat mindestens quartalsweise zusammenzutreten hat, worüber Protokolle geführt wurden. Weiters waren in der Geschäftsordnung zusätzliche - über die im Gesellschaftsvertrag hinausgehende - Aufgaben wie etwa die Beschlussfassung über die von der Geschäftsführung zu erstellende Geschäftsordnung für die Geschäftsführung einschließlich der Geschäftsverteilung angeführt.

3.1.3 Hinsichtlich der Geschäftsführung sah der Gesellschaftsvertrag vor, dass bei zwei oder mehreren Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführern die Generalversammlung diesen jeweils eine selbstständige Vertretungsbefugnis erteilen konnte. Für bestimmte Angelegenheiten wie z.B. den Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Grundstücken, die Aufnahme von Darlehen und Krediten in der Höhe von mehr als 50.000,- EUR und Anschaffungsgeschäfte oder Investitionen von über 25.000,- EUR, soweit diese nicht vom Wirtschaftsplan umfasst waren, hatte die Geschäftsführung die Zustimmung des Aufsichtsrates einzuholen. Darüber hinaus waren alle Rechtsgeschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgingen, vom Aufsichtsrat zu genehmigen.

3.1.4 Zum Zeitpunkt der Einschau waren zwei Geschäftsführerinnen bestellt, die jeweils über eine selbstständige Vertretungsbefugnis verfügten. Laut Auskunft der Geschäftsführerinnen waren die Agenden in kaufmännische, operative/betriebliche sowie gemeinsame Agenden aufgeteilt. Eine schriftliche Festlegung dieser Geschäftsverteilung lag nicht vor; lt. Auskunft der Geschäftsführung käme die in der Geschäftsordnung des

Vereines Wiener Sozialdienste enthaltene Aufgabenverteilung zwischen der Geschäftsführerin und dem Stellvertreter analog zur Anwendung. In Anbetracht der Unterschiede in der Organisationsstruktur und der Geschäftstätigkeit zwischen dem Verein Wiener Sozialdienste und der Alten- und Pflegedienste GmbH regte der Stadtrechnungshof Wien an, einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsführung schriftlich festzulegen.

3.1.5 Im Hinblick auf das Zusammenwirken der Organe der Gesellschaft hat der Stadtrechnungshof Wien drei Geschäftsfälle näher betrachtet:

Beim ersten Geschäftsfall handelte es sich um die Veranlagung von 2 Mio.EUR in Form von Kassenobligationen durch die Geschäftsführung. Diese erfolgte im Jahr 2012 ohne vorherige Befassung des Aufsichtsrates. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung empfahl die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, diese Veranlagung dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorzulegen. Der Aufsichtsrat sprach sich in seiner Sitzung vom Juni 2013 einstimmig für eine Empfehlung an den Eigentümer aus, den Ankauf nachträglich zu beschließen. Der diesbezügliche Umlaufbeschluss erfolgte im Juli 2013.

In einem weiteren Geschäftsfall wurden im Jahr 2013 Wertpapiere des Anlagevermögens mit einem Wert von rd. 0,90 Mio.EUR veräußert und mit dem Verkaufserlös Wertpapiere mit einer geringeren Risikostufe angeschafft. Die dafür notwendigen Transaktionen wurden zuvor im Aufsichtsrat diskutiert und von diesem beschlossen. In der Folge wurde darüber dem Eigentümervertreterausschuss berichtet.

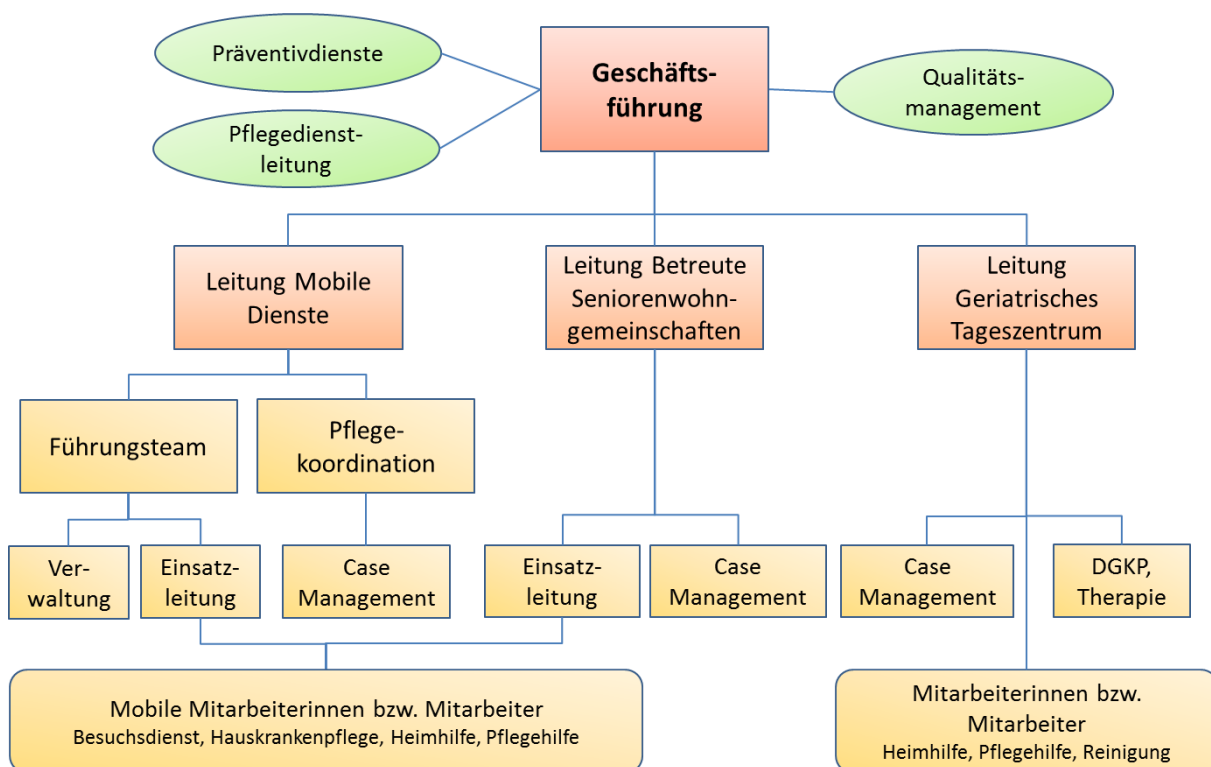
Beim dritten Geschäftsfall handelte es sich um den im Jahr 2012 abgeschlossenen Dienstleistungsvertrag mit einem vom Verein Wiener Sozialdienste gegründeten IT-Unternehmen über die gesamte EDV-Betreuung (s. Pkt. 3.3). Als Entgelt wurde beginnend mit Juli 2012 ein monatlicher Pauschalbetrag in der Höhe von 62.500,-- EUR (das entspricht 0,75 Mio.EUR jährlich) zuzüglich der gesetzlichen Umsatzsteuer vereinbart. Der Dienstleistungsvertrag wurde dem Aufsichtsrat nicht zur Genehmigung vorgelegt, was von der Geschäftsführung damit begründet wurde, dass die Grundsatzentscheidung über die Ausgliederung der IT vom Vorstand des Vereines als Eigentümer der Alten- und Pflegedienst GmbH getroffen worden sei.

Bei den o.a. Geschäftsfällen wurde eine uneinheitliche Vorgehensweise bzgl. der Beurteilung jener Rechtsgeschäfte festgestellt, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen und daher gemäß Gesellschaftsvertrag einen Zustimmungsbeschluss durch den Aufsichtsrat erfordern. Es mögen daher Maßnahmen implementiert werden, die die Einhaltung dieser Bestimmung des Gesellschaftsvertrages sicherstellen.

### 3.2 Organisationsbild und Rollenbeschreibungen

3.2.1 Mit der Gründung der Alten- und Pflegedienste GmbH wurden von dieser hauptsächlich die operativen Tätigkeiten zur Abwicklung der Dienstleistungen übernommen, während ein Teil der organisatorischen und kaufmännischen Aufgaben weiterhin vom Verein Wiener Sozialdienste wahrgenommen wurde (s. Pkt. 3.3). IT-Dienstleistungen wurden seit dem Jahr 2012 - wie bereits erwähnt - von einer Tochtergesellschaft des Vereines zugekauft. Das Organigramm der GmbH stellte sich daher zum Zeitpunkt der Einschau folgendermaßen dar:

Abbildung 1: Organigramm der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH



Quellen: Alten- und Pflegedienste GmbH, Darstellung Stadtrechnungshof Wien

Unmittelbar an die Geschäftsführung waren in Form von Stabsstellen die Präventivdienste (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und Arbeitssicherheit) und die Pflegedienstleitung angebunden. Zuletzt wurde im Jahr 2013 für die Erfüllung der Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements ebenfalls eine Stabsstelle implementiert.

Hinsichtlich der Pflegedienstleiterin war zu erwähnen, dass diese neben ihrer Stabsstellenfunktion auch eine Führungsfunktion innerhalb der Leitung Mobile Dienste gegenüber den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Pflegekoordination, jenen des Case Managements sowie in fachlicher Hinsicht auch gegenüber den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern ausübte. Die fachliche Führung der in den Betreuten Seniorenwohngemeinschaften und im Geriatrischen Tageszentrum tätigen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter nahm die Pflegedienstleiterin ebenfalls wahr, was allerdings aus dem Organigramm bzw. den vorhandenen Rollenbeschreibungen nicht hervorging.

Die Leitung des Bereiches Mobile Dienste bestand aus der o.a. Pflegedienstleiterin und zwei weiteren Bediensteten, die schwerpunktmäßig für Personalagenden bzw. Planungs- und Controllingaufgaben zuständig waren. Die beiden anderen Bereiche, nämlich die Betreuten Seniorenwohngemeinschaften sowie das Geriatrische Tageszentrum, wurden jeweils von einer Person geleitet, welche die diszipliniäre Führungsfunktion gegenüber den nachgeordneten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrzunehmen hatte.

Der Leitung Mobile Dienste unterstanden das Führungsteam und die Pflegekoordination. Das Führungsteam setzte sich zum Zeitpunkt der Einschau des Stadtrechnungshofes Wien aus drei Regionalleitungen zur Abwicklung der operativen Dienst- und Einsatzplanung der mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, weiters einer Führungskraft für Personaladministration sowie einer Führungskraft für die Verrechnung zusammen. Letztgenannte war für die Sicherstellung der Leistungsverrechnung sowie der Übermittlung der Abrechnungsdaten der mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter an die (beim Verein angesiedelte) Personalverrechnung zuständig. Den drei Regionalleitungen waren wieder jeweils bis zu sechs Einsatzleitungen zugeordnet. Die Pflegekoordination umfasste drei Bedienstete, denen die Case Managerinnen bzw. Case Manager untergeordnet waren.

3.2.2 Die Funktionen für die Leitungen Mobile Dienste mit den Schwerpunkten Planung/Controlling, Personal, Pflege und Betreuung/Pflegedienstleitung, die Teamleitungen für Einsatzleitung, für Verrechnung und für Personaladministration, die Einsatzleitung und die Pflegekoordination waren in sogenannten Rollenbeschreibungen festgelegt. Für die Bedienstetengruppen DGKP im Case Management, Case Management Betreute Seniorenwohngemeinschaften, Case Management Geriatisches Tageszentrum, DGKP in der Hauskrankenpflege, Pflegehilfe, Heimhilfe und Besuchsdienst lagen ebenfalls Rollenbeschreibungen vor. Zum Zeitpunkt der Einschau lagen derartige Rollenbeschreibungen jedoch nicht für alle Funktionen lt. Organigramm (z.B. Verwaltung, Qualitätsmanagement) vor. Ergänzend war zu erwähnen, dass Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit besonderen Aufgaben wie etwa Sicherheitsvertrauenspersonen oder Brandschutzbeauftragte zumindest auf einer Liste angeführt waren, die im Sekretariat der Geschäftsführung auflag.

Die vorhandenen Rollenbeschreibungen umfassten jeweils das Ziel der Rolle, die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten einschließlich der entsprechenden Schnittstellen, die mit der Rolle verbundenen Befugnisse und Kompetenzen sowie die Verpflichtungen zum Informationsaustausch mit den verschiedensten Stellen innerhalb des Unternehmens. Regelungen zu Stellvertretungen im Fall von Absenzen waren in die Rollenbeschreibungen nicht aufgenommen worden. Laut Auskunft der Geschäftsführung galt diesbezüglich die Vorgehensweise, dass sich die Führungskräfte einer Hierarchieebene gegenseitig vertraten. Eine Ausnahme bildeten disziplinarische Angelegenheiten, da diese bei Absenz der bzw. des Entscheidungsbefugten deren bzw. dessen Vorgesetzter bzw. Vorgesetztem oblagen. Auch in den administrativen Bereichen waren bei Abwesenheiten von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern Stellvertretungen vereinbart, welche ebenfalls nicht in schriftlicher Form vorlagen. Schließlich fiel auf, dass die Rollenbeschreibungen von den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Alten- und Pflegedienste GmbH bzw. den Vorgesetzten nicht unterfertigt waren, obwohl die Formulare dies zwecks Kenntnisnahme vorsahen.



Die Alten- und Pflegedienste GmbH möge daher Sorge tragen, dass künftig für sämtliche Funktionen Rollenbeschreibungen vorliegen. Diese wären weiters den jeweiligen Bediensteten nachweislich zur Kenntnis zu bringen.

### **3.3 Ausgelagerte Funktionsbereiche**

3.3.1 Nach der Gründung der Alten- und Pflegedienste GmbH verblieben bestimmte Leistungen beim Verein Wiener Sozialdienste. Zum Zeitpunkt der Einschau oblag diesem z.B. die Führung der Buchhaltung, die Erstellung des Wirtschaftsplanes und des Jahresabschlusses, das Controlling und Berichtswesen, die Personalverwaltung (Personalrekrutierung und Personaladministration, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Stammdatenpflege), die Personalverrechnung, die Interne Revision oder auch die Unternehmenskommunikation.

Der IT-Support der Alten- und Pflegedienste GmbH wurde - wie bereits erwähnt - ab Juli 2012 von einer vom Verein Wiener Sozialdienste gegründeten Tochtergesellschaft durchgeführt. Diese Gesellschaft übernahm im Wesentlichen die Sicherstellung der erforderlichen IT- und Kommunikationsinfrastruktur, die Sicherstellung des für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Betriebes und Supports sowie Beratungsleistungen.

Sowohl die Leistungsbeziehung zwischen der Alten- und Pflegedienste GmbH und dem Verein Wiener Sozialdienste als auch jene zwischen der Alten- und Pflegedienste GmbH und der IT-Dienstleisterin waren in Dienstleistungsverträgen geregelt.

3.3.2 Der Stadtrechnungshof Wien hat am Beispiel des Personalwesens die Aufgabenteilung zwischen dem Verein Wiener Sozialdienste und der Alten- und Pflegedienste GmbH näher betrachtet. Dabei wurden die lt. Dienstleistungsvertrag vom Verein Wiener Sozialdienste in Bezug auf das Personalwesen zu erbringenden Leistungen mit den Aufgaben in den Rollenbeschreibungen der Alten- und Pflegedienste GmbH auf Überschneidungen abgeglichen. Im Ergebnis war festzustellen, dass z.B. für die Bereiche Rekrutierung sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen die Verantwortlichkeiten zwischen dem Verein und der GmbH nicht eindeutig abgegrenzt waren.

3.3.3 Gemäß dem aktuellen Dienstleistungsvertrag vom August 2012 mit dem Verein war das Entgelt für die von ihm wahrgenommenen Funktionsbereiche in einem separaten Leistungskatalog festzulegen. Ein solcher lag zum Zeitpunkt der Einschau des Stadtrechnungshofes Wien, also nach mehr als zehnjähriger Leistungsbeziehung zwischen GmbH und Verein, nicht vor. In der Praxis erfolgte die Berechnung des Entgeltes für erbrachte Leistungen mittels eines Umlageverfahrens.

Im Vertrag vom Juni 2012 mit der IT-Dienstleisterin war ebenfalls festgelegt, dass das Entgelt für die IT-Leistungen ab dem Jahr 2013 auf Grundlage eines Leistungskataloges zu ermitteln ist. Zum Zeitpunkt der Einschau lagen zwar den Vertrag ergänzende Servicevereinbarungen (Service Level Agreements) über die Qualität und Quantität der zu erbringenden Dienstleistungen im Entwurfsstadium vor, sie enthielten jedoch keine Informationen über die Kosten der Leistungen. Weiterführende Erhebungen hiezu ergaben, dass die Leistungsabgeltung im Jahr 2013 nach wie vor in Form von Monatspauschalen erfolgt war.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, eine Evaluierung der beiden Dienstleistungsverträge in Bezug auf die Abgeltung der vom Verein und der IT-Dienstleisterin erbrachten Leistungen vorzunehmen.

## **4. Instrumente der Unternehmensführung**

### **4.1 Ziele und Risikomanagement**

Die Geschäftsführung der Alten- und Pflegedienste GmbH befasste sich im Jahr 2010 im Rahmen einer Managementklausur gemeinsam mit den Führungskräften der nachgeordneten Ebenen mit der Weiterentwicklung des Unternehmens. Wie aus der diesbezüglichen Dokumentation ersichtlich war, wurden dabei in einem Brainstorming Schwerpunkte gesammelt, die in den Jahren 2011 bis 2015 u.a. für die interne Organisation, die Qualität der Leistungserbringung sowie den Auftritt des Unternehmens nach außen von Bedeutung sein würden. Diese Punkte wurden in weiterer Folge jedoch nicht als Ziele ausformuliert und mit entsprechenden Werten messbar gemacht (operationalisiert).

Demnach lag auch eine Analyse, welche externen oder internen Bedrohungen bzw. Risiken die Erreichung der Unternehmensziele gefährden und der Gesellschaft Schaden verursachen könnten, in systematischer Form nicht vor. Partiiell wurden etwa im Zuge des im Pkt. 5.1 beschriebenen Projektes für die Beschaffung prozessbezogene Risiken identifiziert und Maßnahmen zu deren Abdeckung definiert. Außerdem waren seit dem Jahr 2012 in den Berichten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft über die Jahresabschlussprüfungen einzelne Risiken wie etwa die sinkende Nachfrage nach den von der Alten- und Pflegedienste GmbH angebotenen Dienstleistungen angeführt.

Vor diesem Hintergrund empfahl der Stadtrechnungshof Wien, die Alten- und Pflegedienste GmbH möge strategische Unternehmensziele verschriftlichen und diese in einer Weise operationalisieren, dass ihre Erreichung in der Folge auch überprüft werden kann. Weiters wären eine Risikoliste zu erstellen und entsprechende Strategien zur Risikominimierung bzw. raschen Reaktion im Fall eines Schadenseintritts zu entwickeln.

## **4.2 Berichtswesen**

4.2.1 Wie die Einschau zeigte, wurden von der Stabsstelle Controlling des Vereines über den Bereich Mobile Dienste der Alten- und Pflegedienste GmbH monatlich Berichte erstellt, die je Leistung (Heimhilfe, Hauskrankenpflege und Besuchsdienst) bestimmte Aufwendungen und Erlöse des laufenden Jahres im Vergleich zu den laufenden Plan-Werten sowie den Ist-Werten des Vorjahres enthielten. Die Adressatinnen bzw. Adressaten dieser Monatsberichte waren die Geschäftsführung, die Mitglieder der Leitung Mobile Dienste und die Leiterin der Verrechnungsstelle im Führungsteam. Quartalsweise wurden Berichte in derselben Struktur auch für den Aufsichtsrat erstellt.

Im Hinblick auf die Betreuten Seniorenwohngemeinschaften wurden der Leitung regelmäßig Berichte über die von den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Heimhilfe, der Hauskrankenpflege und des Besuchsdienstes erbrachten Leistungsstunden übermittelt.

Für das Geriatrie Tageszentrum wurden der Bereichsleitung monatlich Übersichten über die Aufwendungen von der Abteilung Buchhaltung bereitgestellt.

4.2.2 Das Controlling für die unmittelbare Ressourcensteuerung oblag, wie bereits erwähnt, einer Führungskraft der Mobilen Dienste in der Alten- und Pflegedienste GmbH. Laut der Rollenbeschreibung umfasste diese Aufgabe die Evaluierung der Leistungs- und Nichtleistungsstunden und das diesbezügliche Berichtswesen an die Geschäftsführung, die Leitung Mobile Dienste, das Führungsteam sowie die Einsatzleitung.

Das leistungsbezogene Berichtswesen erfolgte mithilfe eines Auswertungsprogrammes, in welches die relevanten Daten aus der EDV-Applikation für die Dienst- und Einsatzplanung der mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (s. Pkt. 7.2) übernommen wurden. In der Folge wurden quartalsweise mehrere standardisierte Berichte elektronisch zur Verfügung gestellt, die u.a. Auskunft über die geleisteten Stunden der einzelnen Berufsgruppen je Einsatzart, die Fortbildungsstunden oder auch die Fehlzeiten gaben. Im Rahmen ihrer Berechtigung konnten von den oben genannten Berichtsadressatinnen bzw. Berichtsadressaten diese Standardberichte aufgerufen und für die Steuerung herangezogen werden.

### **4.3 Qualitätsmanagement**

Nach einer allgemeinen Definition bezeichnet Qualitätsmanagement alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen. Auch nach den Förderrichtlinien des Fonds Soziales Wien haben anerkannte Einrichtungen Maßnahmen des Qualitätsmanagements durchzuführen.

Zum Zeitpunkt der Einschau war in der Alten- und Pflegedienste GmbH kein Qualitätsmanagementsystem implementiert, wenngleich einige Elemente eines solchen vorhanden waren. Zu nennen waren in diesem Zusammenhang etwa die strukturierte Einschulung neuer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, Pflege- und Betreuungsvisiten zur Qualitätskontrolle in der Leistungserbringung oder auch eine vielfältige interne Kommunikation in Form von Fallbesprechungen, Jour fixes, Qualitätszirkeln etc. Darüber hinaus lag in Bezug auf die Leistungserbringung eine Vielzahl von Ablaufbeschreibungen in unterschiedlicher Form vor. Für den Bereich der Administration wurden einzelne Abläufe der Personalverwaltung - mit besonderem Augenmerk auf die Aufgabenverteilung zwischen der GmbH und dem Verein Wiener Sozialdienste - sowie im Rahmen eines Projektes (s.

Pkt. 5.1) jene der Beschaffung abgebildet. Für andere administrative Vorgänge wie etwa die Budgeterstellung, das Controlling oder die Führung der Kasse lagen nur teilweise schriftliche Dokumentationen vor. Die vorrangige Aufgabe der im Jahr 2013 implementierten Stabsstelle für Qualitätsmanagement war es lt. Auskunft der Geschäftsführung, die vorhandenen Dokumente zu überarbeiten und zu strukturieren sowie in weiterer Folge ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

Der Stadtrechnungshof Wien würdigte die Bestrebungen der Alten- und Pflegedienste GmbH zur Etablierung eines systematischen Qualitätsmanagements. Im Zuge dessen sollten über die Abläufe zur Leistungserbringung hinaus auch jene der Administration einschließlich der Verantwortungen, Entscheidungsbefugnisse, Schnittstellen sowie Kontrollmaßnahmen schriftlich festgelegt werden. Diese Abläufe könnten in der Folge gemeinsam mit einer Beschreibung der im Pkt. 3 dargestellten Organisationsstruktur in einem Organisationshandbuch zusammengeführt werden.

#### **4.4 Interne Revision**

Die im Allgemeinen für die Prüfung der prozessbezogenen Kontrollen verantwortliche Interne Revision war gemäß Dienstleistungsvertrag vom Verein Wiener Sozialdienste wahrzunehmen. Da diese Funktion beim Verein bis zum Zeitpunkt der Einschau noch nicht etabliert war, konnten derartige Leistungen von der Alten- und Pflegedienste GmbH bislang nicht beansprucht werden.

Zur Überwachung der Durchführung und der Wirksamkeit von Kontrollmaßnahmen sollte die Alten- und Pflegedienste GmbH auf die Implementierung eines Internen Revisionssystems verstärktes Augenmerk legen.

### **5. Verbesserungsvorschläge zum Internen Kontrollsystem aus der Wirtschaftsprüfung**

#### **5.1 Rechnungslegung im Beschaffungsprozess**

Ende des Jahres 2013 wurde auf Anraten der Wirtschaftsprüfung ein externes Beratungsunternehmen mit einem Projekt zur Einführung und Dokumentation eines wirksamen IKS für die Rechnungslegung des Beschaffungsprozesses beauftragt. Als Ziele

des Projektes wurden die bessere Nachvollziehbarkeit und Kommunikation bereits etablierter Prozesse und Kontrollen, die Identifizierung von möglichen Schwachstellen und eine klare und übersichtliche Berichterstattung über die Wirksamkeit des IKS für den Rechnungslegungsprozess (Einkauf - Buchhaltung - Zahlung) definiert.

Mit Abschluss des Projektes im April 2014 wurde als Ergebnis ein IKS-Kontrollhandbuch erstellt, in welchem für die einzelnen Beschaffungsprozesse u.a. die Prozessverantwortlichen, die potenziellen Risiken sowie Kontrollaktivitäten zur Kompensation der Risiken festgelegt wurden.

Darüber hinaus wurden vom externen Beratungsunternehmen verschiedene Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe im Rahmen des IKS vorgeschlagen, für deren Umsetzung Fristen von Ende Mai 2014 bis Ende Dezember 2014 vereinbart wurden. Zum Zeitpunkt der Einschau waren bereits einzelne Maßnahmen, wie etwa das Einholen von schriftlichen Nachweisen über den erfolgten Budgetabgleich mit der Stabsstelle Controlling bei größeren Beschaffungen, umgesetzt. Weiters war von der Geschäftsführung die mündliche Anweisung ergangen, Rahmenverträge in einem Intervall von zwei Jahren zu überprüfen und diesen Vorgang zu dokumentieren.

Schließlich nahm das Beratungsunternehmen auch eine Beurteilung des Reifegrades der einzelnen Kontrollen in Bezug auf ihre Eignung zur Risikokompensation vor. Demnach bewegte sich der Reifegrad der untersuchten Kontrollen auf der fünfstufigen Bewertungsskala (von Stufe 1 - unzuverlässiges IKS bis Stufe 5 - optimiertes IKS) zwischen Stufe 3 (standardisiertes IKS) und Stufe 4 (gesichertes IKS).

Im Zuge des Projektes wurde weiters eine EDV-Applikation implementiert, in welcher bis zum Zeitpunkt der Einschau die Prozesse, die Risiken und die vorgesehenen Kontrollen erfasst worden waren. Daraus kann u.a. auch ein sogenannter Prozessrisikobericht generiert werden, der die nach Kategorien gegliederten Risiken, die Anzahl der davon betroffenen Prozesse sowie die Anzahl der integrierten Kontrollaktivitäten aufzeigt. Das ebenfalls in der EDV-Applikation integrierte Modul für die fortlaufende Dokumentation, Prüfung und Überwachung des IKS war noch nicht in Verwendung.

Wie den obigen Ausführungen zum IKS des Beschaffungsprozesses zu entnehmen ist, befand sich dieses zum Zeitpunkt der Einschau noch in der Umsetzungsphase, weshalb eine tiefergehende Befassung mit diesem Themenkreis nicht erfolgte.

## **5.2 Berechtigungskonzept zur Informationstechnologie**

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag im Rahmen der Wirtschaftsprüfung für das Jahr 2012 bezog sich auf die Verschriftlichung des IT-Berechtigungskonzeptes, da sich durch zu umfangreiche Berechtigungen Risiken ergeben könnten. Im ersten Quartal des Jahres 2013 wurde die IT-Dienstleisterin der Alten- und Pflegedienste GmbH mit der Ausarbeitung eines sogenannten Rechte- und Rollenkonzeptes beauftragt. Für jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter sollte demnach eine technische Rolle definiert werden, die dem jeweiligen Tätigkeitsbereich entspricht (z.B. Rolle Bereichsleitung, Rolle Sekretariat) und mit den jeweils notwendigen Berechtigungen für die verschiedenen EDV-Applikationen versehen werden. Die Datenzugriffsverwaltung in der neu strukturierten Ordnerlandschaft sollte beispielsweise die Transparenz erhöhen, Fehler durch die zentrale Vergabe der Berechtigungen reduzieren und auch die Zufriedenheit bei der Anwendung verbessern.

Die Umsetzung dieses Projektes war bis Ende des Jahres 2015 anberaumt, weshalb der Stadtrechnungshof Wien beim Rechte- und Rollenkonzept hinsichtlich der Kontrollen im Sinn des IKS keine Prüfschritte setzte.

## **6. Ausgewählte Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen**

### **6.1 Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens**

Zur ordnungsgemäßen Abwicklung der Geschäftsfälle des betrieblichen Rechnungswesens verwendete die Abteilung Buchhaltung des Vereines Wiener Sozialdienste ein Modul einer standardisierten Business Software. Die Verbuchung der Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens erfolgte in der Finanzbuchhaltung zum Zeitpunkt des Rechnungseinganges. Anschließend wurden Kopien der Rechnungen angefertigt und in einem Ordner zur späteren Verbuchung - zumeist im zweiten Halbjahr - in der Anlagenbuchhaltung gesammelt. Die Inventarisierung des Anlagevermögens erfolgte demnach nicht im Zuge der Rechnungsbearbeitung. Geringwertige Wirtschaftsgüter bis zu einem

Betrag von 400,- EUR wurden in der Finanzbuchhaltung als Sofortabschreibung verbucht; eine Erfassung im Anlagenverzeichnis zur mengenmäßigen Überwachung wurde nicht vorgenommen.

Die eingesetzte EDV-Applikation bot als Kontrollmaßnahme im Zuge der Abschlussarbeiten einen Saldenabgleich zwischen Finanzbuchhaltung und Anlagenbuchhaltung an. Weiters wurden im Zuge der Jahresabschlussarbeiten Aufstellungen über die Anlagengegenstände aus der EDV generiert. Nach Durchführung einer Bestandsaufnahme wurden Minder- bzw. Mehrvorfunde im betrieblichen Rechnungswesen korrigiert.

Der Stadtrechnungshof Wien ließ sich stichprobenweise Aufstellungen über die Bestandsaufnahmen der Anlagegegenstände vorlegen. Diesen Aufnahmeprotokollen war der Soll-Ist-Vergleich der Bestandsaufnahmen ebenso zu entnehmen wie Vermerke über nicht vorgefundene Wirtschaftsgüter. Da diese an die Abteilung Buchhaltung übermittelten Aufnahmeprotokolle nicht unterfertigt waren, war nicht mehr nachvollziehbar, wer die Bestandsaufnahmen durchgeführt hatte.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, zur effizienteren Gestaltung der Arbeitsabläufe in der standardisierten Business Software die Möglichkeit einer automatischen Übernahme der Anlagenzugänge aus der Finanzbuchhaltung in die Anlagenbuchhaltung zu nutzen. Zur Sicherung und Evidenzhaltung der Vermögenswerte wäre die Erfassung der Geringwertigen Wirtschaftsgüter in der Anlagenbuchhaltung anzudenken. Schließlich sollten die durchgeführten Bestandsaufnahmen zur Bestätigung des Vieraugenprinzips entsprechend dokumentiert werden.

## **6.2 Zahlungsverkehr**

Die Eröffnung bzw. Schließung von Bankkonten für die Alten- und Pflegedienste GmbH war durch die im Gesellschaftsvertrag festgelegte selbstständige Vertretungsbefugnis von jeder Geschäftsführerin möglich. Laut Auskunft der Geschäftsführung wären die Eröffnung und Schließung von Bankkonten als wesentliche Geschäfte der Präsidentin des Vereines Wiener Sozialdienste als Vertreterin des Eigentümers vorbehalten und dem Aufsichtsrat zu kommunizieren. Diese Vorgehensweise war jedoch nicht schriftlich



verankert; die diesbezügliche interne Regelung war in Form einer mündlichen Anweisung erfolgt.

Hinsichtlich der Zeichnungsberechtigungen für die Bankkonten wurde dem Stadtrechnungshof Wien eine interne Unterlage vorgelegt. Demgemäß war der Zahlungsverkehr über die Geschäftskonten mittels Telebanking abzuwickeln, wobei für die Absendung eines Buchungsauftrages die Eingabe von jeweils zwei Transaktionsnummern vorgesehen war. Neben den beiden Geschäftsführerinnen waren zwei weitere Personen zeichnungsberechtigt.

Wie die Einschau zeigte, wurden von der Alten- und Pflegedienste GmbH im Jahr 2011 Unterschriftsprobenblätter an zwei Bankinstitute übermittelt. Während eines der beiden Dokumente der intern festgelegten Regelung nach einer gemeinschaftlichen Zeichnung von zwei Personen entsprach, wies das andere für die Zeichnungsberechtigten jeweils Einzelberechtigungen aus. Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, die für Bankgeschäfte vorgesehene Zeichnung durch zwei berechtigte Personen auch bei letzterem Bankkonto zu veranlassen.

### **6.3 Kassenführung**

Für Bargeldbewegungen in der Alten- und Pflegedienste GmbH wurden Kassen in der Zentrale sowie für die Betreuten Seniorenwohngemeinschaften und das Geriatriische Tageszentrum geführt. Die Funktionentrennung zwischen Kassenführung und Buchhaltung war insofern gegeben, als die Kasse in der Zentrale von einer Bediensteten der Abteilung Verrechnung und die Kassen in den beiden anderen Bereichen von den Leitungen bzw. deren Sekretariaten geführt wurden. Hinsichtlich der Kassenagenden lag keine schriftliche Stellvertretungsregelung vor, jedoch wurde beispielsweise die Kasse in der Zentrale bei Abwesenheit der Kassierin von einer anderen Bediensteten bzw. bei deren Abwesenheit von der Abteilungsleitung geführt.

In der Zentrale wurden die Bargeldbestände der Kasse in einem Safe mit einer Versicherungssumme bis zu 10.000,-- EUR aufbewahrt. Überstieg der Bargeldbestand im Safe die Versicherungssumme, wurden Geldmittel in andere im selben Gebäude befind-

liche Safes verteilt. Über diese Geldentnahmen wurden keine Aufzeichnungen geführt. Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien sollten jene Geldbeträge, die zur Abwicklung des normalen Kassenbetriebes nicht benötigt werden, entweder aus Sicherheitsgründen auf ein betriebliches Bankkonto abgeführt oder zur besseren Nachvollziehbarkeit entsprechend dokumentiert werden.

Im Rahmen der Kassenführung wurden regelmäßig Kassenstürze vorgenommen und auch in nachvollziehbarer Form mittels entsprechender Formulare dokumentiert, die in der Abteilung Buchhaltung aufbewahrt wurden. Wie der Stadtrechnungshof Wien weiters erhob, war eine jährliche Prüfung der Kassengebarung durch die Leiterin der Buchhaltung vorgesehen. Die Einschau ergab, dass das vorgesehene Intervall für diese Kontrollmaßnahme aus Ressourcengründen nicht eingehalten wurde. Im Zuge des IKS-Projektes wurden für die Zukunft vierteljährliche Kassenprüfungen durch die Bereichsleitungen als Maßnahme vereinbart.

## **7. Ausgewählte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Kontrolle bei der Leistungserbringung**

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Mobilen Dienste der Alten- und Pflegedienste GmbH, die den weitaus größten Tätigkeitsbereich darstellten.

### **7.1 Vorgaben und Prozessbeschreibungen**

Für die Qualität der Leistungserbringung, die organisatorischen Abläufe sowie eine effiziente Gestaltung der Mobilen Dienste in fachlicher Hinsicht war gemäß ihrer Rollenbeschreibung eine Führungskraft der Leitung Mobile Dienste verantwortlich.

Zur Sicherstellung der Qualität der Leistungen waren einerseits Richtlinien des Fonds Soziales Wien und andererseits auch die vom Dachverband für die ambulante Pflege und Betreuung entwickelten Handlungsleitlinien zu beachten. Weiters wurden bestimmte Abläufe wie z.B. die Aufnahme von Klientinnen bzw. Klienten oder der Verzicht auf eine weitere Betreuung schriftlich festgelegt. Zusätzliche qualitätsfördernde Maßnahmen stellten die Leitlinien für die monatlich stattfindenden Fallbesprechungen in allen Teams der Organisation und für die Pflege- und Betreuungsvisite dar.

Um neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern die notwendigen Informationen zu ihrer Tätigkeit und die Sicherheit in der praktischen Durchführung der Pflege und Betreuung zu vermitteln, wurde eine standardisierte Einschulung, die mittels eines Formulars dokumentiert wurde, angeboten. Neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wurde auch ein Handbuch ausgehändigt, in dem relevante Punkte der Einschulung schriftlich festgehalten waren. Dabei handelte es sich u.a. um organisatorische Richtlinien sowie Unterweisungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Weiters waren auch Bedienungsanleitungen für die mobilen EDV-Endgeräte, mit denen der Einsatzplan abgerufen sowie die Zeit- und Leistungserfassung durchgeführt wurde, enthalten. An Arbeitsrichtlinien für die tägliche Praxis umfasste das Handbuch für neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter insbesondere Regelungen hinsichtlich der Pflege- und Betreuungsdokumentation sowie pflegerische Handlungsleitfäden.

## **7.2 Dienst- und Einsatzplanung**

Der Bereich Mobile Dienste war - wie im Pkt. 3.2.1 bereits dargestellt - in drei Regionen unterteilt, in denen jeweils eine Teamleitung für die Dienst- und Einsatzplanung inkl. der Planung, Kontrolle und Verwaltung der An- und Abwesenheitszeiten der mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter verantwortlich war. Wie die Erhebungen ergaben, waren für die operative Ressourcenplanung je Region bis zu sechs Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter eingesetzt.

Zur technischen Unterstützung stand eine EDV-Applikation zur Verfügung, in der den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern die bei Klientinnen bzw. Klienten durchzuführenden Pflege- und Betreuungseinsätze zugeordnet wurden. Das diesbezügliche Handbuch stammte aus dem Jahr 2008 und war an zwischenzeitlich erfolgte Weiterentwicklungen nicht angepasst worden.

Die EDV-Applikation verfügte über eine Vielzahl von automatischen Kontroll- bzw. Prüfschritten, die durch Fehler- bzw. Warnmeldungen eine fehlerfreie Einsatzplanung erleichtern sollten. So konnte z.B. kein Einsatz gebucht werden, wenn die Qualifikation der Einsatzkraft nicht der zu erbringenden Leistung entsprach. Eine Warnmeldung, die jedoch von der Einsatzleitung bei Bedarf übergangen werden konnte, gab es etwa bei

Buchung eines Einsatzes außerhalb des Rahmendienstplanes der Einsatzkraft oder wenn diese von einer Klientin bzw. einem Klienten abgelehnt wurde. Darüber hinaus war durch täglich mehrmaliges Aufrufen eines standardisierten Berichtes in der EDV-Applikation dafür zu sorgen, dass alle offenen Einsätze auch tatsächlich geplant wurden.

Hinsichtlich der Dienst- und Einsatzplanung gewann der Stadtrechnungshof Wien den Eindruck, dass weitreichende Kontrollen in den Regelabläufen systematisch integriert waren.

### **7.3 Pflege- und Betreuungsvisiten**

Die der Leitung Mobile Dienste Pflege und Betreuung/Pflegedienstleitung unterstellten Pflegekoordinatorinnen bzw. Pflegekoordinatoren waren lt. der Rollenbeschreibung ebenfalls für die Sicherstellung der fachlichen Qualität und die Umsetzung der vorgegebenen Qualitätsstandards in der mobilen Pflege und Betreuung verantwortlich. Zur Überprüfung der Qualität waren zwei Arten von Pflege- und Betreuungsvisiten vorgesehen.

7.3.1 Die klientinnen- bzw. klientenorientierte Pflege- und Betreuungsvisite diente der Aktualisierung der Pflegeanamnese und der Betreuungsplanung durch die Case Managerinnen bzw. Case Manager. Dabei sollte weiters die Pflege- und Betreuungsqualität überprüft sowie ein Abgleich vorgenommen werden, ob die in Anspruch genommenen Pflege- und Betreuungsleistungen noch den aktuellen Bedürfnissen der Klientinnen bzw. Klienten entsprachen. Eine derartige Pflege- und Betreuungsvisite sollte lt. einer diesbezüglichen Leitlinie bei jeder Klientin bzw. jedem Klienten einmal jährlich stattfinden. Unabhängig davon waren auch anlassbezogene Pflege- und Betreuungsvisiten beispielsweise bei Veränderung des Allgemeinzustandes, des Betreuungsumfeldes oder des Betreuungsumfanges der Klientin bzw. des Klienten oder im Fall von Beschwerden vorzunehmen. Die Visiten der Case Managerinnen bzw. Case Manager waren auf einem standardisierten Erhebungsbogen zu dokumentieren.

Von den Pflegekoordinatorinnen bzw. Pflegekoordinatoren waren diese Pflege- und Betreuungsvisiten quartalsweise und von der Pflegedienstleitung halbjährlich in Form von Besuchen bei den betreffenden Klientinnen bzw. Klienten stichprobenweise zu überprüfen. Über die Ergebnisse waren ausführliche Berichte auf den Erhebungsbögen vorgesehen.

Eine Case Managerin bzw. ein Case Manager der Alten- und Pflegedienste GmbH hatte im Durchschnitt 85 Klientinnen bzw. Klienten zu betreuen und demnach bei diesen jährlich jeweils eine Pflege- und Betreuungsvisite durchzuführen. Wie die stichprobenweise Einschau des Stadtrechnungshofes Wien zeigte, wurden klientinnen- bzw. klientenbezogene Visiten zwar durchgeführt und die Dokumentation auch im Dokumentenmanagementsystem abgespeichert, die Evidenzhaltung der ausstehenden Pflege- und Betreuungsvisiten war jedoch nicht strukturiert erfolgt. Ob die Vorgabe nach einem jährlichen Besuch bei jeder Klientin bzw. jedem Klienten eingehalten wurde, war auf Grundlage der vorgefundenen Dokumentation nicht nachvollziehbar.

Auch Berichte über die von den Pflegekoordinatorinnen bzw. Pflegekoordinatoren sowie der Pflegedienstleitung durchzuführenden Visiten konnten dem Stadtrechnungshof Wien nicht vorgelegt werden. Laut Auskunft der Leitung Mobile Dienste Pflege und Betreuung/Pflegedienstleitung wurden diese in der Software für die Pflegedokumentation abgespeichert, waren jedoch nicht auswertbar. Die Einhaltung der diesbezüglichen Vorgabe in der Leitlinie konnte somit nicht nachvollzogen werden.

7.3.2 Im Rahmen der fachlichen Aufsicht gegenüber den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wurden Pflege- und Betreuungsvisiten mit dem Schwerpunkt der Beurteilung der geleisteten Tätigkeiten durchgeführt. Derartige Visiten waren durch die Pflegekoordinatorinnen bzw. Pflegekoordinatoren bei den Case Managerinnen bzw. Case Managern, bei den DGKP sowie bei den Pflegehelferinnen bzw. Pflegehelfern durchzuführen. Die Berufsgruppe der Heimhelferinnen bzw. Heimhelfer war durch die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Qualitätskontrolle Heimhilfe zu visitieren.

Bei neu ins Dienstverhältnis eingetretenen Heimhelferinnen bzw. Heimhelfern, Pflegehelferinnen bzw. Pflegehelfern und DGKP erfolgte im Anschluss an die Einschulung eine Pflege- und Betreuungsvisite inkl. eines Reflexionsgespräches, bei dem der weitere Verlauf der Tätigkeit besprochen und dokumentiert wurde. Nach drei Monaten fanden eine weitere Visite sowie ein Reflexionsgespräch mit entsprechender Dokumentation statt. Bei Letzterem wurden das Ergebnis der Pflege- und Betreuungsvisite, allfällige Unsicherheiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und gegebenenfalls Ziele und weitere Schulungen vereinbart. Diese in der Einschulungsphase vorgesehenen mitarbeiterinnen- bzw. mitarbeiterbezogenen Pflege- und Betreuungsvisiten und Reflexionsgespräche wurden in einem EDV-Programm der Personalverwaltung evident gehalten und auch deren Durchführung vermerkt.

Gemäß Leitlinie waren bei den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Pflegehilfe und Heimhilfe in der Folge nur noch anlassbezogene Visiten durchzuführen, während die Case Managerinnen bzw. Case Manager jährlich zu visitieren waren.

Zur Überprüfung, inwieweit die Pflegekoordinatorinnen bzw. Pflegekoordinatoren der Verpflichtung zur Erfüllung der fachlichen Aufsicht bei den Case Managerinnen bzw. Case Managern nachkamen, nahm der Stadtrechnungshof Wien Einsicht in die Dokumentation der Erhebungsbögen von einem der drei Pflegekoordinatoren, in dessen Region zum Zeitpunkt der Einschau elf Case Managerinnen bzw. Case Manager eingesetzt waren. Dabei fiel auf, dass die Visiten nicht bei allen wie in der Leitlinie vorgesehen jährlich, sondern in unterschiedlicher Häufigkeit stattgefunden hatten. So war beispielsweise bei einer Case Managerin zuletzt im Jahr 2010 eine derartige Visite vorgenommen worden; zu einigen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern waren im Dokumentenmanagementsystem keine diesbezüglichen Erhebungsbögen abgespeichert.

7.3.3 Bezüglich der Pflege- und Betreuungsvisiten wurde im Ergebnis Verbesserungsbedarf bei der Dokumentation bzw. deren Auswertbarkeit sowie bei der Einhaltung der vorgegebenen Intervalle offenkundig. Um die Einhaltung der in der Leitlinie vorgesehenen Kontrollen für die verschiedenen Arten von Pflege- und Betreuungsvisiten sicherzustellen, wären künftig die diesbezüglichen Protokolle und Erhebungsbögen lückenlos im

Dokumentenmanagementsystem abzuspeichern und für die Evidenzhaltung ein entsprechendes System einzurichten.

#### **7.4 Fallbesprechungen und Jour fixes**

Gemäß der bereits erwähnten Leitlinie dienen Fallbesprechungen dazu, den mobilen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern einen einheitlichen Wissensstand zu Pflege- und Betreuungsproblemen und Ressourcen der Klientinnen bzw. Klienten zu vermitteln und Lösungen für aufgetretene Probleme im Team zu entwickeln. Um seinen Zweck als qualitätssichernde Maßnahme zu erreichen, sollte der Pflege- und Betreuungsverlauf aller Klientinnen bzw. Klienten regelmäßig in den Fallbesprechungen thematisiert werden.

Derartige Fallbesprechungen wurden von Bediensteten der Einsatzleitung, der Teamleitung Einsatzleitung oder der Pflegekoordination moderiert. Ergebnisse dieser zumeist monatlich stattfindenden Fallbesprechungen wurden in einem eigenen Formular festgehalten. In diesem waren neben allgemeinen organisatorischen vor allem klientinnen- bzw. klientenspezifische Informationen protokolliert. Außer der Situationsbeschreibung über die Ressourcen und Probleme der Klientinnen bzw. Klienten wurden die Ziele und die geplanten Maßnahmen in die Protokolle aufgenommen.

Als eine weitere Maßnahme zur internen Qualitätssicherung fanden in regelmäßigen Abständen berufsgruppenspezifische Jour fixes statt. Den Schwerpunkt bildeten organisatorische und fachliche Neuerungen z.B. zur Dienst- und Einsatzplanung oder Pflegedokumentation und im Bedarfsfall auch klientinnen- bzw. klientenbezogene Problemstellungen und entsprechende Lösungsansätze.

#### **7.5 Leistungsverrechnung**

Um alle für die Klientinnen bzw. Klienten erbrachten Leistungen korrekt abrechnen zu können, wurde von der Abteilung Verrechnung der Alten- und Pflegedienste GmbH ebenfalls die für die Dienst- und Einsatzplanung verwendete EDV-Applikation herangezogen.

Bevor die Zahlungsaufforderungen an den Fonds Soziales Wien erstellt werden konnten, waren von den Bediensteten der Abteilung Verrechnung einige Prüfschritte vorzunehmen. So wurden in der EDV-Applikation beispielsweise Abgleiche zwischen den Daten der mitarbeiterinnen- bzw. mitarbeiterbezogenen Einsatzplanung und der Leistungsdokumentation sowie zwischen der Sollzeit und der Abrechnungszeit durchgeführt. Weiters wurden die Zeitaufzeichnungen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter auf Lücken zwischen den Einsätzen kontrolliert. Diese Kontrollschritte wurden im Programm dokumentiert und für alle Beteiligten durch eine farbliche Kennzeichnung ersichtlich gemacht.

Im Anschluss an diese Kontrollmaßnahmen wurden die Abrechnungen an den Fonds Soziales Wien mittels einer elektronischen Schnittstelle in die Wege geleitet. Für die wenigen selbstzahlenden Klientinnen bzw. Klienten, die in der EDV-Applikation mit einem entsprechenden Abrechnungskennzeichen versehen waren, wurde monatlich eine Auswertung für den Rechnungslauf erstellt. Die Rechnungen für diese Klientinnen bzw. Klienten wurden mit der EDV-Software der Finanzbuchhaltung ausgestellt.

Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien wurde eine rechtzeitige und vollständige Abrechnung aller dokumentierten Leistungen durch die vorgenommenen Kontrollen sowie die farbliche Kennzeichnung des Überprüfungsstatus in der EDV-Applikation wirksam unterstützt.

## **7.6 Wirtschaftshefte und Klientinnen- bzw. Klientengelder**

Im Zuge der Einschulung wurde neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern ein Handbuch übergeben (s. Pkt. 7.1), welches auch die Themenbereiche Umgang mit Klientinnen- bzw. Klientengeldern und Führung der Wirtschaftshefte in organisatorischen Richtlinien abhandelt. Demnach war den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern verboten, bei Sparbüchern von Klientinnen bzw. Klienten Geldbeträge abzuheben oder einzuzahlen sowie Bargeld von Bankomaten bzw. Geldausgabeautomaten abzuheben. Bareinzahlungen mit Erlagschein durften für Klientinnen bzw. Klienten wiederum nur bis maximal 200,-- EUR durchgeführt werden. Die beiden Richtlinien "*Geldverwaltung bei Klientinnen mit Sachwalter (SAW)*" sowie "*Geldverwaltung für Klientinnen ohne Sachwalter*



*schaft*" regelten die Voraussetzungen für die Geldverwaltung durch Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Das Geldgebaren war in beiden Varianten mit 400,-- EUR limitiert, die Dokumentation verpflichtend in Wirtschaftsheften zu führen.

Für kleinere Besorgungen des täglichen Lebens (Lebensmittel, Medikamente etc.), die für eine Klientin bzw. einen Klienten getätigt werden, waren alle Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Heimhilfe und des Besuchsdienstes verpflichtet, ein eigenes Wirtschaftsheft zu führen. Das Geld für die Besorgungen musste dabei im Voraus angenommen werden, der Erhalt sowie die Rückgabe von Restgeld waren jeweils von der Klientin bzw. dem Klienten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zu unterschreiben. Ausgeschriebene Wirtschaftshefte waren in der zuständigen Einsatzleitung abzugeben. Schließlich war festgelegt, dass diese Wirtschaftshefte mindestens zweimal jährlich von der zuständigen Einsatzleitung zu kontrollieren sind.

Wie der Stadtrechnungshof Wien erhob, wurden die Wirtschaftshefte der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter des Besuchsdienstes von den Einsatzleitungen im Zuge der Fallbesprechungen kontrolliert, abgezeichnet und in den Protokollen zu den Fallbesprechungen vermerkt. Die Wirtschaftshefte der Bedienstetengruppe Heimhilfe wurden von den Einsatzleitungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten kontrolliert, die Dokumentation erfolgte ausschließlich im Wirtschaftsheft.

Um die Kontrollaktivitäten der Einsatzleitungen hinsichtlich der in der Richtlinie vorgegebenen Mindestanforderung nachzuvollziehen, hat der Stadtrechnungshof Wien eine Stichprobe von zehn bereits ausgeschriebenen Wirtschaftsheften der Bedienstetengruppen Heimhilfe und Besuchsdienst gezogen. Die Durchsicht der Wirtschaftshefte ergab, dass in zwei Fällen die Kontrollen zwar vermerkt waren, allerdings fehlten die Unterschriften oder die Handzeichen der kontrollierenden Personen. In zwei weiteren Fällen war jeweils eine Kontrolle vermerkt, allerdings wären in dem abgebildeten Zeitraum zumindest jeweils zwei Kontrollen durchzuführen gewesen. In den anderen sechs Wirtschaftsheften waren ausreichend Kontrollen vorgenommen worden.

Der Stadtrechnungshof Wien regte an, die zweimal jährlich vorgesehene Kontrolle der Wirtschaftshefte sicherzustellen und deren Durchführung stets mittels Datumsangabe und Handzeichen zu dokumentieren.

## **7.7 Beschwerdemanagement**

Im Mai 2013 beauftragte die Geschäftsführung der Alten- und Pflegedienste GmbH eine interne Arbeitsgruppe mit der Erstellung eines Leitfadens für ein strukturiertes Beschwerdemanagement. Zielsetzungen waren neben einer Definition des Begriffes Beschwerde die Festlegung eines Ablaufes für den Umgang mit Beschwerden und der damit verbundenen Dokumentationspflichten sowie eines Zeitrahmens für die Bearbeitung.

Laut einem Bericht der Arbeitsgruppe vom September 2013 hat sich bei der Analyse des vorhandenen Datenmaterials gezeigt, dass Beschwerden wiederholt bestimmte Themenkreise wie die Einhaltung der Betreuungszeiten oder häufige Wechsel der betreuenden Einsatzkräfte betrafen.

Für die Klientinnen bzw. Klienten wurde als Hilfestellung ein Informationsblatt mit Erklärungen zu häufig auftretenden Fragen entwickelt und den Betreuungsmappen beigelegt. Hinsichtlich der Bearbeitung von Beschwerden wurde von der Arbeitsgruppe eine Frist von fünf Arbeitstagen für die Rückmeldung an die Beschwerdeführerin bzw. den Beschwerdeführer über den Stand der Bearbeitung - oder wenn möglich bereits eine Stellungnahme mit Lösungsansätzen - vorgeschlagen. Schließlich wurde im Jänner 2014 eine Prozessbeschreibung über die Bearbeitung der Beschwerden und den Inhalt der Stellungnahmen herausgegeben.

Die Dokumentation von Beschwerden wurde lt. dem Bericht der Arbeitsgruppe in unterschiedlicher Weise, zumeist in der EDV-Applikation für die Dienst- und Einsatzplanung oder in E-Mails durchgeführt. Vor diesem Hintergrund sollte die Dokumentation künftig ab der Ebene der Einsatzleitungen und der Case Managerinnen bzw. Case Manager in einheitlicher Form EDV-unterstützt erfolgen, was in einem Folgeprojekt zu behandeln wäre. Bei bestimmten Beschwerden, wie etwa jenen bzgl. nicht erbrachter Leistungen

und strafrechtlich relevanter Tatbestände (Diebstahl oder Tötlichkeit) sowie bei Involvierung des Fonds Soziales Wien oder anderer Behörden wurde festgelegt, dass in solchen Fällen immer die nächste Hierarchieebene einzubeziehen sein wird.

Zusammenfassend war vom Stadtrechnungshof Wien festzustellen, dass in der Alten- und Pflegedienste GmbH ein strukturiertes Beschwerdemanagement im Aufbau begriffen war. Zum Zeitpunkt der Einschau waren vor allem die Festlegung der Art der Protokollierung von Beschwerden und damit verbunden die Evidenzhaltung noch offene Punkte. Ebenso war geplant, ein standardisiertes Berichtswesen an die Geschäftsführung zu etablieren, um aus den Beschwerden Verbesserungen bzw. Veränderungen erzielen zu können. Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien sollten die ausstehenden Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements ehebaldigst umgesetzt werden.

## **8. Zusammenfassung der Empfehlungen**

Empfehlung Nr. 1:

Es wurde angeregt, einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsführung der Alten- und Pflegedienste GmbH schriftlich festzulegen (s. Pkt. 3.1.4).

### Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Die Geschäftsführung hat einen Vorschlag für einen Geschäftsverteilungsplan erarbeitet. Dieser Vorschlag der Geschäftsführung wird mit dem Aufsichtsrat und Vorstand im Rahmen einer Klausur im Frühjahr 2015 abgestimmt.

Empfehlung Nr. 2:

Zur Wahrung einer einheitlichen Vorgehensweise bei der Einbindung des Aufsichtsrates in über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehende Rechtsgeschäfte mögen geeignete Maßnahmen implementiert werden (s. Pkt. 3.1.5).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Rechtsgeschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, werden im Rahmen der geplanten Klausur im Frühjahr 2015 definiert. Damit ist dann sichergestellt, dass für diese im Bedarfsfall die Zustimmung seitens des Aufsichtsrates einzuholen ist.

Empfehlung Nr. 3:

Die Alten- und Pflegedienste GmbH möge dafür Sorge tragen, dass künftig für sämtliche Funktionen Rollenbeschreibungen vorliegen. Weiters wären diese den jeweiligen Bediensteten nachweislich zur Kenntnis zu bringen (s. Pkt. 3.2.2).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Die Alten- und Pflegedienste GmbH hat die fehlenden Rollenbeschreibungen (insbesondere Pflegedienstleitung und Stabsstellen) erstellt und wird bis Jahresende 2014 dafür Sorge tragen, dass die erforderlichen Rollenbeschreibungen unterschrieben und im Personalakt abgelegt werden.

Empfehlung Nr. 4:

In Bezug auf die Abgeltung der vom Verein Wiener Sozialdienste und der IT-Dienstleisterin für die Alten- und Pflegedienste GmbH erbrachten Leistungen möge eine Evaluierung der beiden Dienstleistungsverträge vorgenommen werden (s. Pkt. 3.3.3).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Zwischen dem Verein und der Alten- und Pflegedienste GmbH wurde ein Entwurf für eine Adaption des Dienstleistungsvertrages fertiggestellt. Die Gremien sind informiert, die Beschlussfassung ist noch offen. Hier ist ab 1. Jänner 2015 geregelt, dass das Ent-

gelt für die organisatorischen, wirtschaftlichen und finanziellen Leistungen seitens des Vereines einmal jährlich im Rahmen des Wirtschaftsplanes einvernehmlich festgelegt wird. Zur Vermeidung zusätzlicher Organisationskosten für den Verein erfolgt die Berechnung pauschal (für alle Tochterunternehmen und die operativen Bereiche des Vereines) nach dem Umlageprinzip. Diese Systematik wurde für den Wirtschaftsplan 2015 bereits vollinhaltlich angewendet.

Für die Umlage der SobIT GmbH erfolgt die Aufteilung nach der Leistungserfassung mittels Ticket-System dergestalt, dass die Leistungsverteilung des ersten Halbjahres die Basis für die Festlegung im Wirtschaftsplan des Folgejahres bildet. Die so erfolgte Zurechnung auf die Betriebe wird ebenfalls im Wirtschaftsplan des Folgejahres einvernehmlich festgelegt.

#### Empfehlung Nr. 5:

Die Alten- und Pflegedienste GmbH sollte strategische Unternehmensziele verschriftlichen und diese in einer Weise operationalisieren, dass ihre Erreichung in der Folge auch überprüft werden kann (s. Pkt. 4.1).

#### Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Die strategischen Unternehmensziele wurden im Rahmen einer Unternehmensklausur mit den Führungskräften der Alten- und Pflegedienste GmbH thematisiert und sind mit Vorstand und Aufsichtsrat im Frühjahr 2015 abzustimmen.

#### Empfehlung Nr. 6:

Um entsprechende Strategien zur Risikominimierung zu entwickeln bzw. eine rasche Reaktion im Fall eines Schadenseintritts zu gewährleisten, wäre eine Risikoliste zu erstellen (s. Pkt. 4.1).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Die Erstellung der Risikoliste aus der Sicht der Führungskräfte der Alten- und Pflegedienste GmbH wurde im Rahmen einer Unternehmensklausur durchgeführt und ist in der Folge noch mit den unternehmerischen Risiken aus Vereinssicht zu ergänzen sowie mit den zuständigen Gremien abzustimmen. Ziel für die Fertigstellung ist März 2015.

Empfehlung Nr. 7:

So wie die Abläufe zur Leistungserbringung sollten auch jene der Administration einschließlich der Verantwortungen, Entscheidungsbefugnisse, Schnittstellen sowie Kontrollmaßnahmen schriftlich festgelegt werden. Diese Abläufe könnten in der Folge gemeinsam mit einer Beschreibung der Organisationsstruktur in einem Organisationshandbuch zusammengeführt werden (s. Pkt. 4.3).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Ein Handlungsleitfaden für die Erstellung und Kontrolle einer Zahlungsaufforderung für den Fonds Soziales Wien wurde fertiggestellt. Weiters wurde ein Handlungsleitfaden über die Bearbeitung von Selbstzahlerinnen- bzw. Selbstzahlerrechnungen erarbeitet.

Aufbauend auf das IKS werden im Jahr 2015 die Abläufe der Administration mit den Schnittstellen zur Buchhaltung dokumentiert. Bestehende Abläufe und Regelungen für das Rechnungswesen (z.B. Nutzungsdauer von Wirtschaftsgütern) oder Richtlinien für das Mahnwesen sollen anschließend mit diesen administrativen Abläufen in einem Organisationshandbuch zusammengeführt werden.

**Empfehlung Nr. 8:**

Zur Überwachung der Durchführung und der Wirksamkeit von Kontrollmaßnahmen sollte die Alten- und Pflegedienste GmbH auf die Implementierung eines Internen Revisionsystems verstärktes Augenmerk legen (s. Pkt. 4.4).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Es ist geplant, nach Abschluss der Projekte "*Internes Kontrollsystem*" und "*Risikomanagement*" ein eigenes System für die Interne Revision zu implementieren.

**Empfehlung Nr. 9:**

Bei der Inventarisierung des Anlagevermögens sollte in der eingesetzten EDV-Applikation die automatische Übernahme der Anlagenzugänge aus der Finanzbuchhaltung angestrebt werden. Zur Sicherung und Evidenzhaltung der Vermögenswerte wäre die Erfassung der Geringwertigen Wirtschaftsgüter in der Anlagenbuchhaltung anzudenken. Schließlich sollten die durchgeführten Bestandsaufnahmen der Anlagegegenstände zur Bestätigung des Vieraugenprinzips unterfertigt werden (s. Pkt. 6.1).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Der Empfehlung des Stadtrechnungshofes Wien hinsichtlich der automatischen Übernahme der Anlagenzugänge aus der Finanzbuchhaltung wird bereits Rechnung getragen. Die Geringwertigen Wirtschaftsgüter werden im Rahmen der Bilanzierung für das Jahr 2014 erstmals erfasst werden. Der Auftrag an die Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeiter, die Bestandsaufnahmen der Anlagegegenstände im Vieraugenprinzip zu unterfertigen, wurde von der Geschäftsführung bereits erteilt.

**Empfehlung Nr. 10:**

Die von der Geschäftsführung für die Bankgeschäfte vorgesehene Zeichnung durch zwei berechnigte Personen sollte auch bei jenem Bankkonto, auf welchem Einzelberechnigungen vermerkt waren, veranlasst werden (s. Pkt. 6.2).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Diese Empfehlung wurde bereits umgesetzt. In der Praxis wurden die Überweisungen auch in der Vergangenheit bereits immer von zwei berechtigten Personen durchgeführt.

**Empfehlung Nr. 11:**

Jene Geldbeträge der Kasse in der Zentrale, die nicht zur Abwicklung des normalen Kassenbetriebes benötigt werden, sollten entweder auf ein betriebliches Bankkonto abgeführt oder im Fall einer Verteilung auf mehrere Safes entsprechend dokumentiert werden (s. Pkt. 6.3).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Es wird ab dem Jahr 2015 für solche Fälle ein zusätzlicher Botendienst organisiert. Die Verteilung auf mehrere Safes - falls erforderlich - wird ab sofort dokumentiert.

**Empfehlung Nr. 12:**

Um die Einhaltung der in der Leitlinie vorgesehenen Kontrollen für die verschiedenen Arten von Pflege- und Betreuungsvisiten sicherzustellen, wären künftig die diesbezüglichen Protokolle und Erhebungsbögen lückenlos im Dokumentenmanagementsystem abzuspeichern und für die Evidenzhaltung ein entsprechendes System einzurichten (s. Pkt. 7.3.3).



### Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Der standardisierte Erhebungsbogen der klientinnen- bzw. klientenorientierten Pflege- und Betreuungsvisite wurde neu überarbeitet und befindet sich in der Umsetzungsphase. Um die Einhaltung der in der Leitlinie vorgesehenen Kontrollen der klientinnen- bzw. klientenorientierten Pflege- und Betreuungsvisiten sicherzustellen, gibt es einen Auftrag an die jeweiligen Softwarepartnerinnen bzw. Softwarepartner zu mehreren Auswertungskriterien. Es ist eine Darstellung über die bereits stattgefundenen sowie noch offenen klientinnen- bzw. klientenorientierten Pflege- und Betreuungsvisiten vorgesehen. Mit dieser Funktion soll künftig u.a. sichergestellt werden, dass die Vorgaben der Leitlinie eingehalten werden und bei jeder Klientin bzw. bei jedem Klienten eine klientinnen- bzw. klientenorientierte Pflege- und Betreuungsvisite durchgeführt wird. Des Weiteren wird eine Möglichkeit zur Evidenzhaltung im System eingebaut. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter hat dadurch die Möglichkeit, das Datum für die nächste klientinnen- bzw. klientenorientierte Pflege- und Betreuungsvisite im System einzugeben; die Visite scheint somit automatisch als Termin in der Aufgabenliste der Pflegedokumentation auf. Die Anforderungen sind bereits den jeweiligen Softwarepartnerinnen bzw. Softwarepartnern mitgeteilt worden und deren Umsetzung ist für das Jahr 2015 geplant.

#### Empfehlung Nr. 13:

Hinsichtlich der Wirtschaftshefte, in denen kleine Besorgungen für Klientinnen bzw. Klienten von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Heimhilfe und des Besuchsdienstes einzutragen sind, wurde angeregt, die zweimal jährlich vorgesehene Kontrolle sicherzustellen und deren Durchführung stets mittels Datumsangabe und Handzeichen zu dokumentieren (s. Pkt. 7.6).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Eine Leitlinie für die Einsatzleiterinnen bzw. Einsatzleiter zur gesicherten Umsetzung der zweimal jährlich vorgesehenen Kontrolle der Wirtschaftshefte wurde erstellt und wird bis längstens Ende des Jahres 2014 implementiert.

Empfehlung Nr. 14:

Die von einer Arbeitsgruppe entwickelten Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements sollten ebenso wie die Etablierung eines diesbezüglichen Berichtswesens an die Geschäftsführung ehebaldigst umgesetzt werden (s. Pkt.7.7).

Stellungnahme der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH:

Das Projekt "*Beschwerdemanagement*" wurde bereits im November 2014 wieder aufgenommen. Ziel ist die Integration der Dokumentation (Protokollierung) von Beschwerden und die Evidenzhaltung in bereits bestehende EDV-unterstützte Systeme, auch als Basis für ein standardisiertes Berichtswesen an die Geschäftsführung. Die Implementierung ist mit Ende des ersten Quartals des Jahres 2015 geplant.

Des Weiteren ist durch die standardisierte Erfassung eine Auswertung der jeweiligen Beschwerdepunkte sowie der gesetzten Maßnahmen vorgesehen. Mithilfe dieser Auswertung soll aufgezeigt werden, in welchen Bereichen vermehrt Beschwerden auftreten und somit Handlungsbedarf für das Unternehmen besteht.

Der Stadtrechnungshofdirektor:

Dr. Peter Pollak, MBA

Wien, im Dezember 2014