

公立医院内部审计增值的途径和发展方向

李清凤

(柳州市人民医院,广西 柳州 545006)

摘要:公立医院是实现“健康中国”的重要力量,为贯彻《“健康中国 2030”规划纲要》指出的“医药卫生体制改革全面深化”、“维护公共医疗的公益性,有效控制医药费用不合理增长,不断解决群众看病就医问题”公立医院需合理组织收入,提升资源配置效益,防范风险,才能实现持续平稳发展。围绕这一目标,内部审计需解决审计资源错配,服务于全局性管理需求,为医院发展增加价值。本文重点论述公立医院内部审计增值的若干途径及内部审计未来的发展方向,以实现审计工作价值最大化。

关键词:公立医院;内部审计;审计增值;途径;发展方向

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

1 引言

公立医院受益于国家基本医疗保险全覆盖的政策,经济规模得到快速增长,随着医药卫生体制改革全面深化,医疗联合体和医院集团分工管理模式、互联网+推行,医院的经济活动愈加复杂,运行成本压力日渐沉重,在坚持公益性原则下,公立医院需全面统筹努力做到可持续发展,才能实现社会效益与经济效益的同步发展。内部审计如何助力实现医院发展目标、为医院增加价值,实现审计价值最大化,成为审计人员亟待思考和解决的问题。

2 制约公立医院内部审计增值的主要问题

(1)审计资源错配的问题。公立医院的审计人员时间被大量的非审计业务占用。医院的审计人员往往被安排参与业务工作,如进行大额采购业务的市场价格调查、订立采购项目的控制价、进行招投标的现场监督。审计人力被占用的原因主要有两个:

①化解职能部门权责过于集中的需要。为适应行政部门对口管理,医院的物资主要按药品、医用耗材、医疗设备、后勤物资分类管理,药学部、耗材科、设备科和总务科分别负责上述物资从采购、仓储保管到分发的全流程管理,大额采购增加院领导个人或集体审批。如医疗设备作为特殊货物,需专业人员管理,专业人员集中在设备科,也就由设备科负责医疗设备的采购、修理修复、报废等全过程。自然而然的,分管科室会因长期与供应商有较多接触,被认为在确定供应商、供应价方面有较大话语权,即便有招标采购办公室负责组织招投标,财务科参与业务进行了记帐,仍显得权力集中。为实现牵制制衡,审计人员被安排负责控制价订立、承担医院自组招标采购和协议采购的现场监督工作等。

②职能部门对审计工作的认知偏差。内部审计具有内向性,即审计人员施行检查是为验证和评价医院内设部门和人员的经济行为而进行,并非替代或帮助职能部门审核确认涉外事项。如审计人员在订立物料采购控制价前抽样调查物料价格,目的是验证职能部门工作是否尽职尽责、判断全部单价结果是否可信。但职能部门仍会有意无意将审计部门拉入采购业务流程工作,如总务部门办理采购议案审批之前,通过自己的分管院领导要求审计部门参与拟采购项目的市场价格调查,共同提出拟购价高低值范围,认为审计人员与本部门采购员一起进行市价调查可以同步解决订立控制价事宜,

一举多得。此种状况,消除监督职能,不仅审计人员独立性缺失,审计人员的时间等资源也被长期占用,影响审计价值发挥。

(2)审计服务偏离管理需求的问题。随着医院业务的发展,医院内部的管理跨度、真空地带增大,医院管理层对战略层面、业务层面和信息安全方面的审计需求方面增加,但现有审计人员多出身会计、经济专业,知识水平和基础技能不足,思维上也未能跳出财务审计和经济责任审计的局限,未能在审计项目中更多的去审视和评价风险管理、业务管理状况,为流程再造、信息系统的安全使用提供有价值的改进意见,履职效果强差人意。

3 公立医院内部审计增值的途径

(1)通过组织架构解决审计资源错配问题。一是重新规划医院职能科室工作范围,完善业务工作的控制。拓展招标采购办公室职能,将医院因采购实施形成的物资、服务价格信息和招标活动收集到的物资、服务价格信息等集中形成价格信息库,设专人进行数据保管和数据查阅利用,由招标采购办公室对大额采购的价格提供参考意见,形成采购业务的控制制衡。二是将审计工作划归院长直接分管。公立医院内,以副院长、纪委书记分管审计工作的情况居多,院长直接分管的少。非院长直接分管容易出现内审权威不足、审计资源被占用的状况。审计部门直接对院长负责,能为内部审计工作提供强有力的组织保证和体制支撑^[1]。院长直接分管审计工作,易将审计工作置于重要的院级事务地位,减少同级职能部门对审计资源的随意占用性需求,高效解决审计人员与被审计对象的争议事项,保证审计资源能够配置到更重要的工作上。同级职能部门确有需要的,安排专项审计或审计调查予以集中和全局性的检查和评价,用审计项目的管理模式帮助同级部门解决问题、提升自身工作能力。

(2)科学规划审计项目,满足医院管理需要。开展审计项目是审计人员最重要的工作形式,控制支出、改进流程和促进管理提升等增值行为均通过审计项目得以实现,应慎重选定审计项目。审计项目依据重要性原则、增值性原则选定,以满足医院全局性管理需要为主。2020年末,国家卫健委陆续出台了《关于加强公立医院运营管理的指导意见》《关于印发公立医院内部控制管理办法的通知》《关于印发公立医院全面预算管理制度实施办法的通知》,有管理强制和管理细化的趋势。医院内部审计应主动研究相关内容,在既有

政策框架下,结合医院管理盲区、主责主业和领导关注的焦点安排审计项目,为医院的总体管理提供审计服务,起到执行和响应国家政策,防范运营的重点风险,帮助提升效益的作用。具体的审计项目可以是风险管理审计、内部控制审计、经济责任审计、绩效审计、基本建设项目审计和信息系统审计等等。对审计人员不具专业技能适宜实施的项目实行业务外包,如内部控制审计、信息系统审计等。审计人力不足的如医疗收费合规性审计、经济责任审计和效益审计等可抽调人员组成临时性项目组借力审计。

(3)保证审计质量提升审计效率,充分发挥审计作用。审计质量是审计工作的生命线、立身之本。为保证审计成果体现审计价值,审计人员需从以下几方面着手:

①打造队伍保持审计胜任能力。医院审计工作性质复杂内容宽泛,而审计人员专业所学再广也不能全面胜任,除适时调增专业对口的审计人员外,在岗的审计人员仍需提升自身能力素质满足工作所需。即自觉结合医院特点和业务发展趋势持续主动学习适用法律法规、政策走向和管理学知识,了解业务流程、行业弊病,做好知识储备,形成专业的判断能力、识别存在问题和解决问题的能力、具备审计所需的沟通能力等等。

②保证审计项目质量。审计部门需通过安排恰当人员进组、保持审计敏感度和规范审计流程保证审计质量,以打造精品的心态实施审计,避免审计项目出现错误判断的风险、审计失效的风险。通过审计项目的高水平、高质量,为组织增值。

③提升审计效率。除科学订立、严格执行审计方案,统筹安排人员工作时间外,还需要学会根据项目情况组合和熟练运用多种审计方式进行审计取证,对数据审计方法需尽快掌握运用,通过有效、恰当方式提升审计工作效率。

(4)落实审计整改和审计结果运用,通过问题整改实现审计增值。审计的主要责任就是找问题和解决问题,需注意帮助整改责任人认清问题、从源头解决问题、举一反三的解决同类问题。没有解决问题的审计,审计价值将大打折扣。医院审计部门可借鉴各地区对国家审计发现问题的整改机制推动内审发现问题的整改,订立和实施审计整改制度:一方面强化审计结果运用;另一方面就审计发现问题在反映、整改回馈等全过程做出规定,细化审计部门反映问题、追踪问题整改的全流程全步骤,明确被审计部门的整改责任、限时提交整改方案和限时反馈整改结果报告等,规范化、程式化进行问题的整改,将审计成果落到实处。

4 医院内部审计增值的发展的方向

(1)深入介入内控建设和风险管理,开展内部控制审计和风险管理审计。公立医院的经营日趋复杂,面临风险日益加大,有政策风险、有市场风险,也有治理缺失、内控失效和运营效率低下的风险。作为风险防范的重要管理手段,审计部门介入内控建设和风险管理,能够发挥不可替代的作用。内审部门实施内部控制审计,可以完善经营管理的制约与协调,有利于保障战略目标实现;实施风险管理审计,通过对各部门的风险管理活动实行再监督,有助于医院关

注经营管理的事前规划、目标和战略,保证风险管理政策与经营战略方针的一致^[2]。审计人员应注意在审计项目关注和充分揭露内控问题、风险管理问题,防范可能存在的风险。特别是目前为止,多数公立医院的风险管理尚未建立,审计部门应发挥倡议和推动作用,积极协调风险管理流程的建立,为医院实现战略目标发挥积极作用。

(2)开拓利润单元绩效审计新领域。利润单元是医院中的临床医技部门,含各专科的住院病区 and 门诊区、放射科、检验科等,是直接服务群众健康的主体,是公立医院未来持续稳健发展的重要支撑。2020年末《关于加强公立医院运营管理的指导意见》出台,为审计部门开展利润单元的绩效审计提供了充分的制度依据。内部审计范围从职能部门扩大到医疗业务部门,有利于公立医院运营管理精细化。审计部门可借鉴经济责任审计要素开展临床医技部门的绩效审计,重点关注行业政策、医院决策落实情况、部门组织收入是否合法合规,支出有无浪费,医疗行为是否得当,医疗成效是否显著。通过部门领导干部的履职情况评价、管理行动评价和运营结果评价等,助力业务部门服务能力提升,共同维护和实现医院社会效益和经济效益同步发展。

5 结束语

公立医院以社会效益与经济效益同步发展为目标,需要内部审计充分发挥增值作用,作为承担内部控制、管理和监督的重要工作的审计部门应努力探寻增值渠道实施审计,为健康中国贡献力量。

参考文献

- [1]韩斌斌.浅析 GE 经验对公立医院内部审计工作的启示[J].中国内部审计,2016,(5):72-74.
- [2]谢立娟.增值型内部审计在卫生系统的实践研究[J].中国总会计师,2015,(1):56-59.