

# Strategisches Risikomanagement (SRMS) Management-TOP-Bericht

2022 / 2023

## Inhaltsverzeichnis Strategisches Risikomanagementsystem:

	<u>Seite</u>
<b>Übersicht: Risikomanagement und Kontrollsystem in der Caritas Krefeld</b>	<b>3 - 6</b>
<b><u>Teil II: Krefelder Caritasheime gGmbH</u></b>	<b>13</b>
Krefeld Caritasheime gGmbH: Erläuterungen zum SRMS	15 - 16
Krefeld Caritasheime gGmbH: Hauptrisiken: extern u. intern	17
Krefeld Caritasheime gGmbH: Maßnahmen gegen Hauptrisiken	18
Krefeld Caritasheime gGmbH: Katalog der externen Risiken	<b>(siehe Anhang)</b>
Krefeld Caritasheime gGmbH: Katalog der internen Risiken	<b>(siehe Anhang)</b>

# Risikomanagement und Kontrollsystem

Die Caritas Krefeld übt ihre operative Tätigkeit aus in einem Verbund von „Caritasverband für die Region Krefeld e.V.“ als Muttergesellschaft und der „Krefelder Caritasheime gemeinnützige GmbH“ als Tochtergesellschaft (90%; Minderheitsgesellschafter mit 10 % ist der Caritasverband für das Bistum Aachen e.V.). Während in der Caritasheime gGmbH die stationären und teilstationären Altenhilfeeinrichtungen betrieben werden, sind alle übrigen Dienste im Caritasverband angesiedelt.

Im Verbund betreut und versorgt die Caritas Krefeld als eines der größten Sozialunternehmen in der Region täglich eine Vielzahl von Menschen in unterschiedlichsten Lebenssituationen. Über 1.500 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten, betreuen oder pflegen hilfebedürftige Menschen in Krefeld und Meerbusch – in vielen Fällen rund um die Uhr. Mit all diesen Aktivitäten sind unternehmerische Risiken verbunden, die wir mit Hilfe eines komplexen Risikomanagementsystems steuern.

Die beiden Kernelemente dieses Systems sind zum einen das laufende Controlling im operativen Bereich (Ergebnissteuerung) sowie das langfristig ausgerichtete Beobachten (Monitoring) verschiedener direkter und indirekter Risikofelder.

Während im Rahmen des monatlichen Controllings operative Kenngrößen und Plan/Ist-Abweichungen in den Blick genommen werden, sollen im strategischen Risikomanagement längerfristige Entwicklungen (Auswirkungen größer als zwei Jahre) – unterteilt nach Risikofeldern intern und extern – beobachtet und bewertet werden. Damit besteht ein Frühwarnsystem, das dem Unternehmen frühzeitige Anpassungsmaßnahmen ermöglicht. Die Risikofelder und die Beobachtungsbereiche des strategischen Risikomanagements sind katalogisiert und mit Indikatoren beschrieben. Sie werden einmal jährlich aktualisiert und in Form einer Einschätzung durch die zweite Führungsebene und den Vorstand bzw. die Geschäftsführung bewertet.

Eingebettet ist das Risikomanagementsystem in ein engmaschiges Kontrollsystem. Im Verband ist der Vorstand im engen und regelmäßigen Kontakt mit den Sachbereichsleitungen, und diese wiederum mit den Einrichtungsleitungen ihrer Bereiche; für die Caritasheime gilt dies analog für Geschäftsführung und Einrichtungsleitungen. Im Caritasverband übernimmt der Caritasrat vollumfänglich die Aufgaben eines Aufsichtsrates und überwacht die Tätigkeit des Vorstandes.

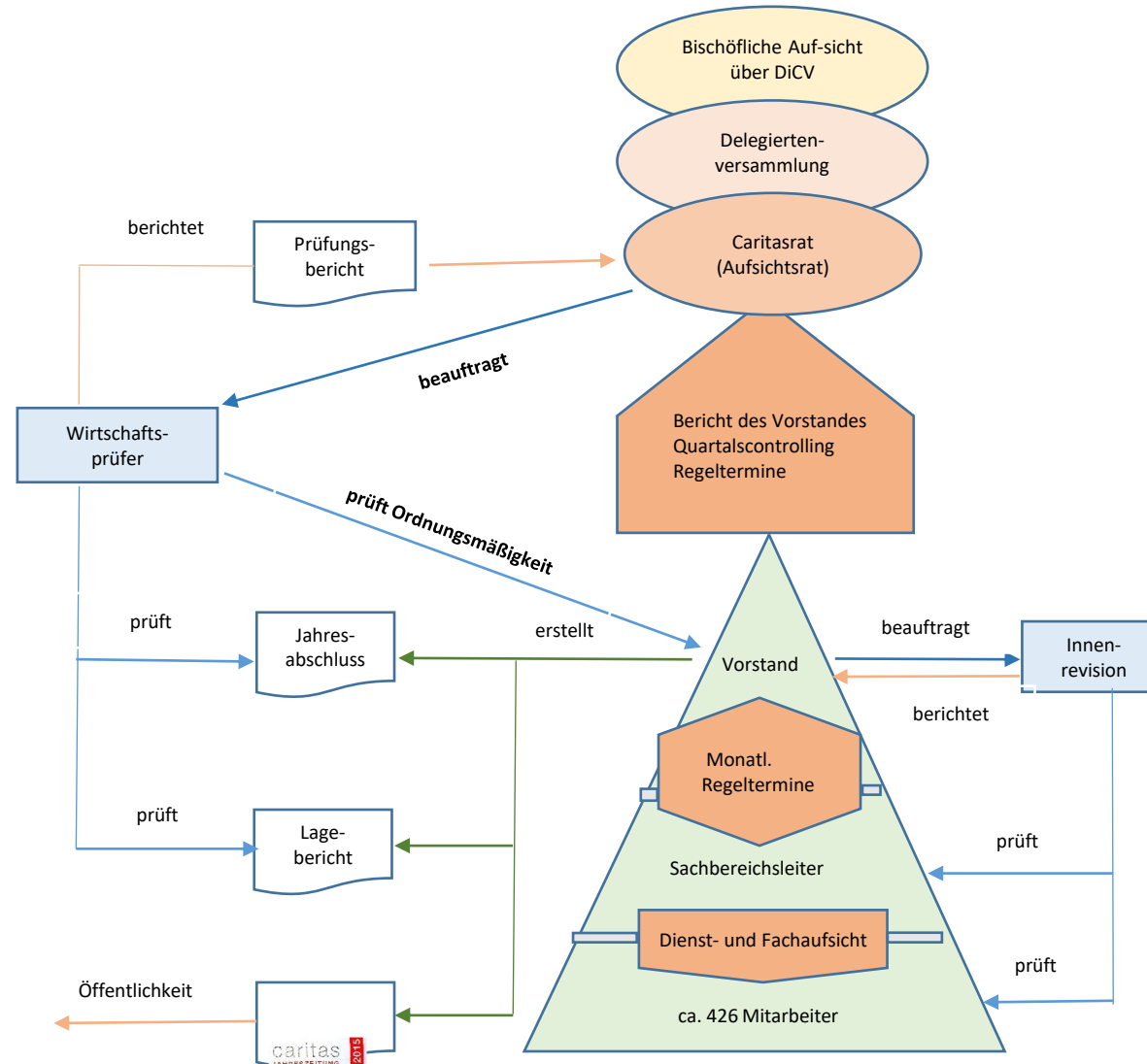
# Risikomanagement und Kontrollsystem

Bei den Caritasheimen überwacht der Verwaltungsrat die Tätigkeit der Geschäftsführung. Die Caritasheime müssen als mittelgroße Kapitalgesellschaft gesetzlich nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs Rechnung legen; der Caritasverband tut dies seit vielen Jahren ebenfalls freiwillig. Beide Jahresabschlüsse werden einschließlich der Lageberichte der Prüfung durch einen externen Wirtschaftsprüfer unterworfen. Außerdem wird durch den externen Wirtschaftsprüfer jährlich die Tätigkeit des Vorstands bzw. der Geschäftsführung einer Ordnungsmäßigkeitsprüfung nach den Richtlinien des VDD (Verband der Diözesen Deutschlands) unterzogen. All diese Prüfungen haben für das Jahr 2021 keine Beanstandung ergeben.

Für das operative Handeln ist in der Geschäftsordnung durchgängig das Vieraugen-Prinzip vorgegeben. Alle wichtigen Entscheidungen oder Zahlungen oberhalb 5.000 € müssen durch mindestens zwei Unterschriften der verantwortlichen Ebenen bestätigt werden.

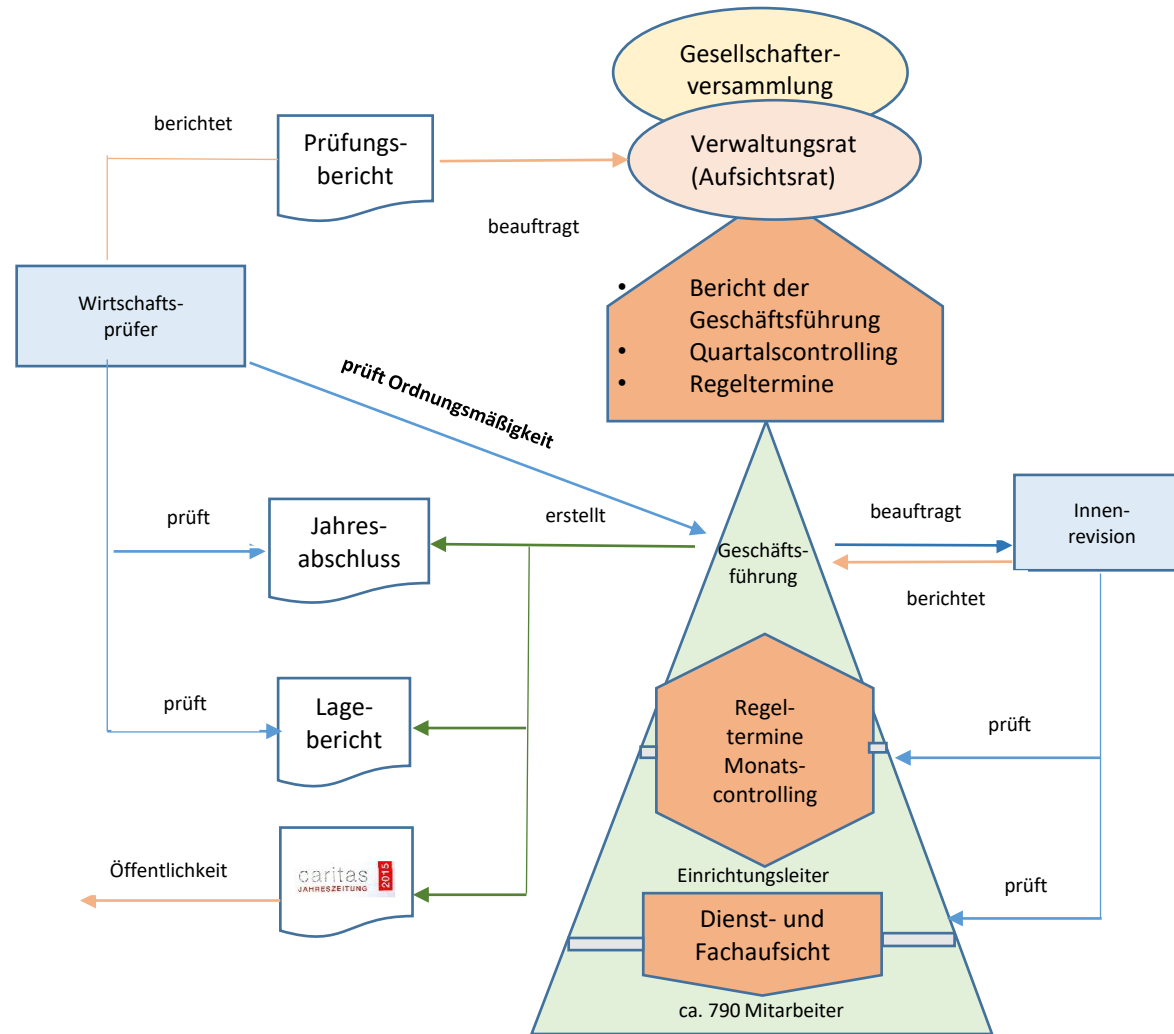
Caritasverband und Caritasheime haben sich 2018 freiwillig einer umfangreichen externen Innenrevision unterzogen und im Jahr 2019 eine Kontrollrevision vornehmen lassen. Für die Jahre 2020 – 2024 ist eine systemische Innenrevision beauftragt.

# Aufsicht und Kontrolle im Caritasverband für die Region Krefeld e.V.



Stand November 2022

# Aufsicht und Kontrolle bei den Krefelder Caritasheimen gmbH



# **Teil II: Strategisches Risikomanagementsystem (SRMS) der Krefelder Caritasheime gGmbH**

## **Management-TOP-Bericht**

**2022 / 2023**

# Inhaltsverzeichnis Strategisches Risikomanagementsystem:

## Teil II: Krefelder Caritasheime gemeinnützige GmbH

	<u>Seite</u>
Krefelder Caritasheime: Erläuterungen zum SRMS	15 – 16
Krefelder Caritasheime: Hauptrisiken: extern u. intern	17
Krefelder Caritasheime: Maßnahmen gegen Hauptrisiken	18
Krefelder Caritasheime gGmbH: Katalog der externen Risiken	(Anhang 1 - 5)
Krefelder Caritasheime gGmbH: Katalog der internen Risiken	(Anhang 6 - 10)



## Krefelder Caritasheime gGmbH: Erläuterung des SRMS

Das im Caritasverband für die Region Krefeld e.V. im Jahre 2004 unter Beratung der Firma contec GmbH eingeführte Risikomanagementsystem ist 2008 für die Krefelder Caritasheime gGmbH übernommen und angepasst worden. Es wurde 2010 im Rahmen einer Studie der westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal und Innovation, überprüft und mit anderen (85) deutschen Caritasverbänden verglichen. Im Vergleich zu den anderen wurde diesem System eine gute bis sehr gute Struktur, eine vollständige Risikoidentifikation, und eine sehr gute Dokumentation bescheinigt.

Verbesserungen wurden gesehen beim Ausbau der Frühwarnindikatoren, bei der Erarbeitung einer Priorisierung für die Steuerung und Behandlung der Risiken, bei konsequenter Erarbeitung und Umsetzung von Gegenmaßnahmen für identifizierte Risiken, und beim Ausbau des Reportings.

Letzteres wird aufgegriffen durch jährliche Vorlage im Aufsichtsgremium Verwaltungsrat (seit 2015), die übrigen Anregungen wurden erstmals mit dem Bericht 2016 umgesetzt.

Das SRMS wird jährlich aktualisiert im Zeitraum zwischen der Feststellung des vorangegangenen Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung und dem 31. Oktober.

Die Überarbeitung erfolgt in einem vierschrittigen Prozess:

- Zunächst nehmen Geschäftsführung, Verwaltungsleitung und Controlling eine Überprüfung der Risikogebiete und Beobachtungsbereiche vor:  
Neue Risiken werden aufgenommen, entfallende bei Einschätzung der Endgültigkeit entfernt, ansonsten auf Status "Null" gesetzt.
- Anschließend nehmen die Vorgenannten eine Risikobewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensmaßes vor.
- Diese Risikoeinschätzung wird anschließend in den einzelnen Einrichtungen von den dort Verantwortlichen überprüft und ggf. begründet verändert.
- Diese Veränderungen werden erneut von der Geschäftsführung bewertet, die darauf die endgültige Fassung freigibt.

Die Eintrittswahrscheinlich je Risiko wird in einer Fünfer-Skala bewertet:

- 1 = selten/nie: seltener als 10 Jahre
- 2 = selten: Alle fünf bis 10 Jahre einmal
- 3 = manchmal: Alle 1 bis 5 Jahre einmal
- 4 = häufig: 1 bis 5 mal im Jahr
- 5 = sehr wahrscheinlich: Häufiger als 5 mal im Jahr

# Krefelder Caritasheime gGmbH: Erläuterung des SRMS

Die Gesamtschadenshöhe (Ausmaß) je Risiko wird in einer Fünfer-Skala in den Dimensionen:

- 1 = sehr gering/vernachlässigbar: Keine merkbare Beeinflussung des geplanten Jahresergebnisses oder des Unternehmenswertes; so gut wie keine Bedeutung für die Gesellschaft.
- 2 = gering/niedrig: Keine nennenswerte Beeinflussung des geplanten Jahresergebnisses oder des Unternehmenswertes (geringer als 5%) und/oder kaum Bedeutung für die Gesellschaft.
- 3 = mittel: Spürbare Beeinträchtigung des geplanten Jahresergebnisses und des Unternehmenswertes (mehr als 5% und weniger als 20 %) und/oder spürbare Auswirkungen auf die Arbeit der Gesellschaft.
- 4 = hoch: Starke Beeinträchtigung des geplanten Jahresergebnisses und spürbare Reduzierung des Unternehmenswertes (mehr als 20 % und weniger als 40 %) und/oder starke Beeinträchtigung der Arbeit der Gesellschaft.
- 5 = sehr hoch/gravierend: Erhebliche Reduzierung des geplanten Jahresergebnisses und des Unternehmenswertes (mehr als 40 % und weniger als 100 %) und/oder massive Beeinflussung der Arbeit der Gesellschaft.

Die Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit mit Gesamtschadenshöhe ergibt den Risikofaktor:

Risikofaktoren von 15 aufwärts erfordern grundsätzlich Gegenmaßnahmen, wobei die Möglichkeiten zur Reaktion bei externen Risiken begrenzt sind.

Faktoren bis 12 werden beobachtet, erfordern aber keine Gegenmaßnahmen.

Ab Faktor 15 wird die Entwicklung des jeweiligen Risikos kontinuierlich beobachtet.

Faktor 15: Gegenmaßnahmen müssen eingeleitet werden.

Faktor 20: Massive Gegenmaßnahmen müssen eingeleitet und den Verwaltungsrat unmittelbar informiert werden.

Faktor 25: Massive Gegenmaßnahmen müssen eingeleitet und den Verwaltungsrat unmittelbar zur Beratung einberufen werden, zusätzlich muss sofort der DiCV-Aachen informiert werden.

## Externe Risiken 2022 / 2023

- Die Entwicklung der Vergütungsstruktur wird weiterhin als mittleres Risiko eingestuft (E 11).
- Das Datenschutzrisiko (E 31) wird wegen der möglichen hohen Bußgelder weiter als mittleres Risiko betrachtet.
- Das schwindende bzw. stark zunehmend sehr kritische Ansehen der Kirche (E 43) in der Öffentlichkeit wird weiterhin beobachtet.
- Die Corona-Pandemie wird weiterhin nicht als externes Risiko eingestuft, da sie aufgrund der staatlichen Hilfsmaßnahmen und des eigenen Pandemie-Managements keine negativen wirtschaftlichen Folgen zeigt.
- Die Wettbewerbsstruktur, d.h. neue externe Mitbewerber (Eröffnung des neuen Altenheims auf der Parkstraße in Uerdingen) wird weiter beobachtet (E 59 + 60).
- In Bezug auf das Nachfrageverhalten wird die Zunahme individueller Qualitätsansprüche als Basis für Auswahlentscheidung (Bsp. Einzelzimmer) weiterhin beobachtet (E 76).
- Ein beständiges Risiko liegt weiterhin in der zu geringen Verfügbarkeit von Pflege-Fachkräften (E 85/86).
- Die Preissteigerung bei Zulieferern im Bereich Ressourcen wird als mittleres Risiko beobachten (E 92); die Energiekostensteigerung kommt bei uns erst ab 2024 zum tragen aufgrund festgelegten Arbeitspreis.
- **Neu** auf ein mittleres Risiko angehoben wird die Lieferfähigkeit/ Abhängigkeit von Zulieferern (E 93) aufgrund Ressourcenengpässe durch Folgen der Ukrainekrise.

## Interne Risiken 2022 / 2023

- Ein mittleres Personalkostenrisiko (I 7) besteht fortlaufend, da in der Altenhilfe der notwendige Overhead nur teilweise refinanziert wird.
- Aus dem Risiko Vergütungssatzstruktur (E 11) resultieren das Gewinnrisiko (I 12) und das Instandhaltungsrisiko (I 14).
- Das Investitionsrisiko "Neubau/Umbau" (I 13) konnte durch detailliertere Planungen und Berücksichtigung von Puffer auf ein mittleres Risiko reduziert werden.
- Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Verhandlungsrisiko (I 27) wurde **angehoben**, da der Kostendruck aufgrund immenser Kostensteigerungen (durch Coronapandemie, Folgen des Ukrainekrise) wesentlich gestiegen ist und die Pflegekassen sensibler sind um dem entgegen zu wirken.
- Das Zuschußrückforderungsrisiko (I 29) wird mit Blick auf mögliche Rückforderung im Zusammenhang mit § 150, Pflegesatzrückforderung aufgrund nicht eingesetzten Personals, PpSG und Coronazuschüssen weiterhin beobachtet. Prüfungen könnten noch in 2023 stattfinden.
- Korrespondierend zu den externen Risiken E 85/86 bleibt das Personalbeschaffungsrisiko im Hinblick auf Fachkräfte und Leitungsstellen (I 32) auch zukünftig über alle Einrichtungen hinweg bestehen. Das Personalausfallrisiko (I 38) wird beobachtet.
- **Neu** als Risiko bewertet werden der Ausfall der IT (I 43) und das Datenverlustrisiko (I 45).
- **Neu** als mittleres Risiko bewertet werden das Terminrisiko (I 46) sowie das Kostenrisiko (I 49) im Bereich Beschaffungen.
- Aufgrund der Gesamtentwicklung im Objekt besteht das Standortrisiko Kurzzeitpflege Hansa-Haus weiter (I 111).
- In allen Altenheimen wird das Personalausstattungsrisiko mit dem Faktor 12 bis 16 (AH Maria Schutz - lagebegingt) bewertet. (I 60, 68, 76, 84, 92, 100).
- Im Bereich Verwaltung werden die Kapazität und Leistung für die Abteilungen Personal, Fibu, Leistungsabrechnung, Controlling und ADLA (I 123 – 132) aufgrund der Gefahr der Überlastung des Personals mit einem mittleren Risiko bewertet.
- Die Führungs- und Steuerungskompetenz der Fachbereichsleitungsebene sowie der übrigen Vorgesetzten wird weiterhin beobachtet (I 142-144).
- Im Bereich Managementkompetenz der Geschäftsführung ist das Risiko durch den Vorstandswechsel erhöht (I 140)-

## Krefelder Caritasheime gGmbH: Maßnahmen gegen Hauptrisiken

Risiko	Risiko	Faktor	Maßnahme	Zeitraum	Verantwortlich
E 85	Verfügbarkeit Arbeitskräfte	15	Neubesetzung der Stelle „Personalentwicklung“, Neue Arbeitszeitmodelle in der Pflege, Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke, Nutzung sozialer Medien (neuer Instagram-Kanal), BGM-Projekte, eigene Ausbildung, Werbefilm, Messen, Karrierewelt Pflege (neu in 2018) u.a.	Fortlaufend	Geschäftsführung
E 86	Qualifikationsniveau	15	Neubesetzung der Stelle „Personalentwicklung“, Gesundheitsmanagement, Langzeitkonten, Ausbildungskoordinatorin	Fortlaufend	Geschäftsführung
I 13	Investitionsrisiko "Neubau/Umbau"	16	detailliertere Planung, Berücksichtigung Puffer	Fortlaufend	Geschäftsführung
I 14	Instandhaltungsrisiko	15	positive Entwicklung APG-DVO, Facility-Management im Aufbau	Fortlaufend	Geschäftsführung
I 27	Verhandlungsrisiko	15	Direkte Draht zwischen ADLA und Controlling um alle zu erwartenden Kostensteigerungen miteinfließen zu lassen; noch bessere Vorbereitung auf die Pflegesatzverhandlung.	Fortlaufend	Geschäftsführung/ Controlling
I 32	Personalbeschaffungsrisiko	16	vgl. E 85 / E 86	Fortlaufend	Geschäftsführung
I 38	Personalausfallrisiko	15	system. BEM, BGM, MAD, Rückkehrgespräch, Fehlzeitenstatistik; Springerpool/ zusätzliche Personalressourcen ergänzend zum Stellplan	Fortlaufend	Geschäftsführung
I 43	EDV- Ausfall	15	IT Strategieentwicklung und Maßnahmenumsetzung mit Smartify	seit Oktober 2022	Vorstand
I 45	Datenverlustrisiko	15	s. I 43	seit Oktober 2022	Vorstand
I	Managementkompetenz der Geschäftsführung	15	Berücksichtigung bei der Nachbesetzung; klare Profilerstellung; Sicherstellen, dass Themen nicht verloren gehen; zukünftige GF wird eine Sachbereichsleitung haben, zudem gibt es eine Aufteilung in inhaltlichem und finanziellen Part in der zukünftigen Aufteilung der Geschäftsführertätigkeit	seit Juni 2022	Vorstand