

Strategisches Risikomanagement (SRMS) Management-TOP-Bericht

Sommer 2018

Inhaltsverzeichnis Strategisches Risikomanagementsystem:

	<u>Seite</u>
Übersicht: Risikomanagement und Kontrollsystem in der Caritas Krefeld	3 - 6
<u>Teil I: Caritasverband für die Region Krefeld e.V.</u>	7
Caritasverband Krefeld: Erläuterungen zum SRMS	9 – 10
Caritasverband Krefeld: Hauptrisiken: extern u. intern	11
Caritasverband Krefeld: Maßnahmen gegen Hauptrisiken	12
Caritasverband Krefeld: Katalog der externen Risiken	(Anhang 1 - 4)
Caritasverband Krefeld: Katalog der internen Risiken	(Anhang 5 - 13)
<u>Teil II: Krefelder Caritasheime gGmbH</u>	13
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	(Anhang 1 - 5)
Krefeld Caritasheime gGmbH: Katalog der internen Risiken	(Anhang 6 - 10)

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. Fast 1.300 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 elfköpfige Caritasrat vollumfänglich die Aufgaben eines Aufsichtsrates und überwacht die Tätigkeit des Vorstandes.

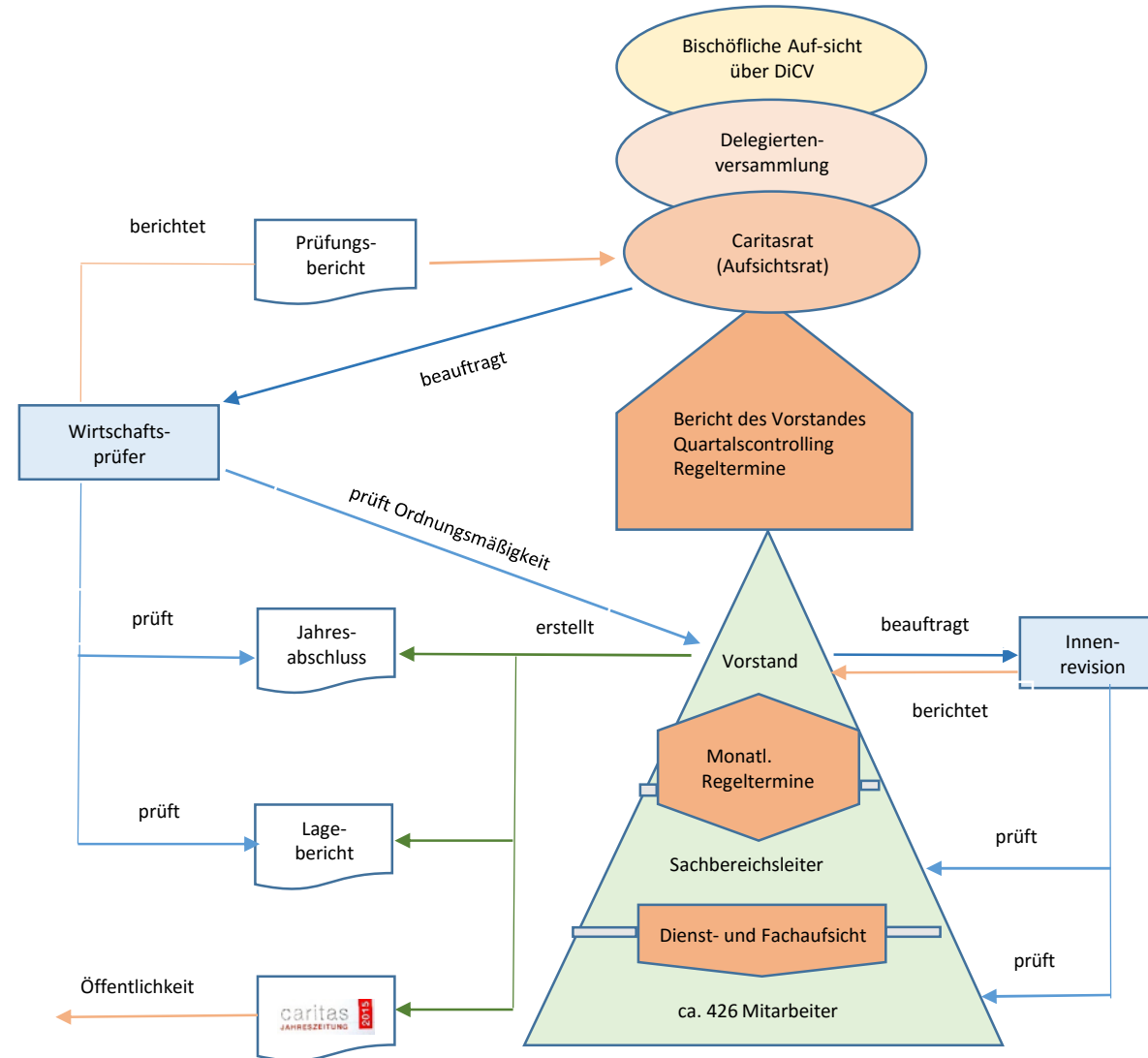
Risikomanagement und Kontrollsystem

Bei den Caritasheimen überwacht der fünfköpfige 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 2017 keine Beanstandung ergeben.

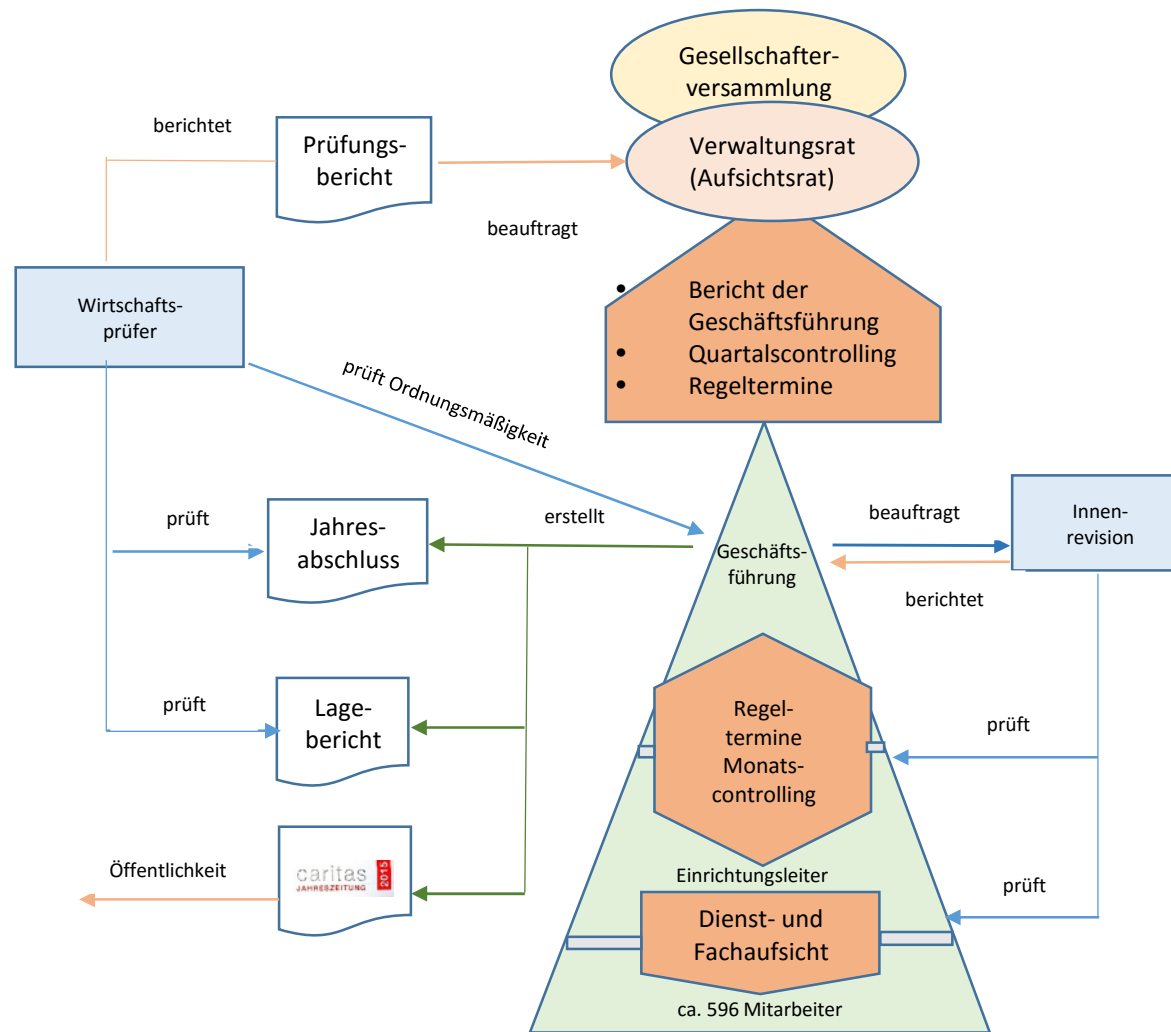
Für das operative Handeln ist in der Geschäftsordnung durchgängig das Vieraugen-Prinzip vorgegeben. Alle wichtigen Entscheidungen oder Zahlungen oberhalb 5.000 € müssen durch mindestens zwei Unterschriften der verantwortlichen Ebenen bestätigt werden.

Caritasverband und Caritasheime haben sich 2010 freiwillig einer umfangreichen externen Innenrevision unterzogen und im Jahr darauf eine Kontrollrevision vornehmen lassen. 2018 ist eine erneute externe Innenrevision geplant.

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



Aufsicht und Kontrolle bei den Krefelder Caritasheimen gGmbH



Teil I: Strategisches Risikomanagementsystem (SRMS) des Caritasverbandes für die Region Krefeld e.V.

Management-TOP-Bericht

Sommer 2018

Inhaltsverzeichnis Strategisches Risikomanagementsystem:

<u>Teil I: Caritasverband für die Region Krefeld e.V.</u>	Seite
Caritasverband Krefeld: Erläuterungen zum SRMS	9 – 10
Caritasverband Krefeld: Hauptrisiken: extern u. intern	11
Caritasverband Krefeld: Maßnahmen gegen Hauptrisiken	12
Caritasverband Krefeld: Katalog der externen Risiken	(Anhang 1 - 4)
Caritasverband Krefeld: Katalog der internen Risiken	(Anhang 5 - 13)

Caritasverband für die Region Krefeld e.V.: Erläuterung des SRMS

Im Caritasverband für die Region Krefeld e.V. ist das Risikomanagementsystem im Jahre 2004 unter Beratung der Firma contec GmbH eingeführt 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 dem 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 Caritasrat (seit 2015), die übrigen Anregungen wurden erstmals im Bericht 2016 umgesetzt.

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

Die Überarbeitung erfolgt in einem vierschrittigen Prozess:

- Zunächst nehmen Vorstand, 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 Schadenausmaßes vor.
- Diese Risikoeinschätzung wird anschließend in den einzelnen Sachbereichen von den dort Verantwortlichen überprüft und ggf. begründet verändert.
- Diese Veränderungen werden erneut vom Vorstand bewertet, der 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

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 den Verband.
- 2 = gering/niedrig: Keine nennenswerte Beeinflussung des geplanten Jahresergebnisses oder des Unternehmenswertes (geringer als 5%) und/oder kaum Bedeutung für den Verband.
- 3 = mittel: Spürbare Beeinträchtigung des geplanten Jahresergebnisses und des Unternehmenswertes (mehr als 5% und weniger als 20 %) und/oder spürbare Auswirkungen auf die Arbeit des Verbandes.
- 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 des Verbandes.
- 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 des Verbandes.

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 der Caritasrat unmittelbar informiert werden.

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

Caritasverband für die Region Krefeld e.V.: Hauptrisiken

Externe Risiken

Ein beständiges Risiko liegt in der zu geringen Verfügbarkeit von Fachkräften, besonders in der ambulanten Pflege (E 85 / E 86).

Darüber hinaus ist aufgrund der rechtlichen Veränderungen im Datenschutz ab Mai 2018 und den daraus resultierenden Änderungen ein weiteres Risiko entstanden (E32).

Interne Risiken

Das Verlustrisiko (I 6) besteht besonders aufgrund des Personalkostenrisikos (I 8). Korrespondierend zum externen Arbeitsmarktrisiko (E 84 / E 85) besteht das Personalbeschaffungsrisiko (I 32) mit dem Qualifikationsrisiko (I 33).

Im Bereich der Alkohol- und Drogenhilfe besteht ein Strukturkostenrisiko (I 58), vor allem verursacht durch die Risiken I 82 und I 98. Die großen Risiken für den Verband bestehen derzeit in der Abwicklung und Beendigung der Seniorenresidenz Hanseanum (I 193 – I 195, I 199). Das Personalausstattungsrisiko in der ambulanten Pflege verhindert Wachstum und damit zusätzliche Erlöse (I 208).

Ergänzt werden die internen Risiken durch ein Ertragsrisiko im Caritas-Service (I 157).

Caritasverband für die Region Krefeld e.V.: Maßnahmen gegen Hauptrisiken

Risiko	Risiko	Faktor	Maßnahme	Zeitraum	Verantwortlich
E 32	Datenschutz	16	Koordinatorin für Datenschutz BU 50% eingestellt	erstmal bis Ende 2018	Vorstand
E 84	Verfügbarkeit von Arbeitskräften	15	eigene Ausbildung, Werbefilm, Messen, Karrierewelt Pflege (neu in 2018) u.a.	Fortlaufend	Vorstand
E 85	Qualifikationsniveau	15	Gesundheitsmanagement, Langzeitkonten	Fortlaufend	Vorstand
I 6	Verlustrisiko	15	mehnjähriger Wirtschaftsplan, Abwicklung Hanseanum, DROBS, Service	Fortlaufend	Vorstand
I 8	Personalkostenrisiko	15	intensives Controlling, laufende Verhandlungen mit den Kostenträgern	Fortlaufend / 2018	Vorstand
I 31	Personalbeschaffungsrisiko	15	s. E 84 / E 85	Fortlaufend / 2018	Vorstand
I 32	Qualifikationsniveau	15	}	Fortlaufend / 2018	Vorstand
I 58	Strukturkostenrisiko Alkohol- und Drogenhilfe	15	Lobbying, Einnahmesteigerung, Bewo und Suchtvorbeugung, Minderung I 82 + I 98	seit Januar 2016	Liegener/Kaber
I 81	Strukturkostenrisiko Café Pause	15	Personalveränderungen, Zusammenarbeit Bewo	seit Mitte 2016	Liegener/Kaber
I 97	Strukturkostenrisiko Notschlafstelle	15	Personalveränderungen	seit Mitte 2016	Liegener/Kaber
I 157	Ertragsrisiko Caritas-Service	15	intensives Controlling, aktive Werbemaßnahmen	seit Mitte 2018	Liegener/Renard
I 193	Strukturkostenrisiko Hanseanum	15	Kündigung erfolgt, Abwicklung	Januar 2016 - Ende 2018	Liegener/Müller
I 194	Kapazitätsauslastungsrisiko Hanseanum	15	Erledigt durch Ausstieg 30.09.2018		Liegener
I 195	Nichteinhaltung Leistungsvereinbarung, Vertrag	15	Engmaschige Beratung durch den Anwalt	bis Ende der Abwicklung 2018	Liegener
I 199	Abwicklungsrisiko	15	Aktive Suche nach internen Stellen für MA	bis Ende 2018	Liegener
I 208	Personalausstattungsrisiko CPS	20	vgl. E 84 / E 85		De Brouwer