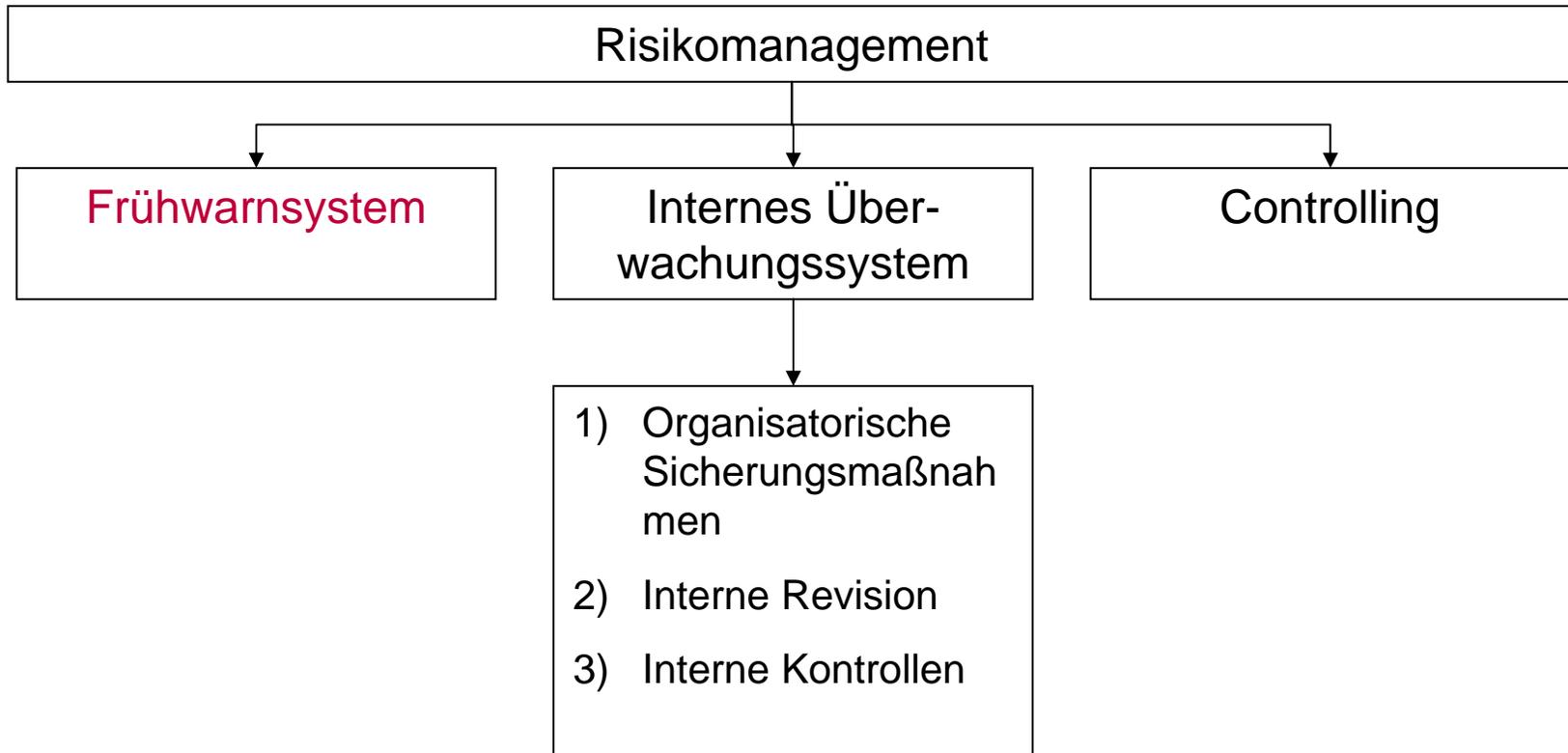


Risikomanagement bei Dienste für Menschen

Aufbau eines Risikomanagementsystem

Quelle: Solidaris-Arbeitshilfe zum KonTraG, TransPuG, DCGK



Frühwarnsystem

- Reporting / Managementberichtsweisen:
 - Budget
 - BWA
 - Belegungsübersichten
 - Liquiditätsübersicht
 - Bilanzkennzahlen
 - Ökokennzahlen
 - Personalkennzahlen / Stellenplan
 - Ergebnisse aus Audits / externen Überprüfungen
 - Sturzerfassung / Beschwerden / Kennzahlen in der Pflege
- Risikokatalog

Beispiel: Risikokatalog

-Risikokategorien :

- Finanzwirtschaftliche Risiken
- Leistungswirtschaftliche Risiken
- Marktrisiken
- Risiken beim Management und Organisation

- Risikountersuchung:

- **Risikoidentifikation** (Risiko, Folgen, Messgröße, mögliche Ursache)
- **Handhabung des Risikos** (vernachlässigen, vermindern, überwälzen)
- **Maßnahmen** (Kennzahl, Prävention, Reaktion)
- **Wirkungsgrößen** (Schadenshöhe primär/ sekundär, Eintrittswahrscheinlichkeit, Wirkungsdauer primär/ sekundär, Krisen-PR, Risikoklasse, Risikoart (Ad hoc, schleichend, Dauerrisiko))

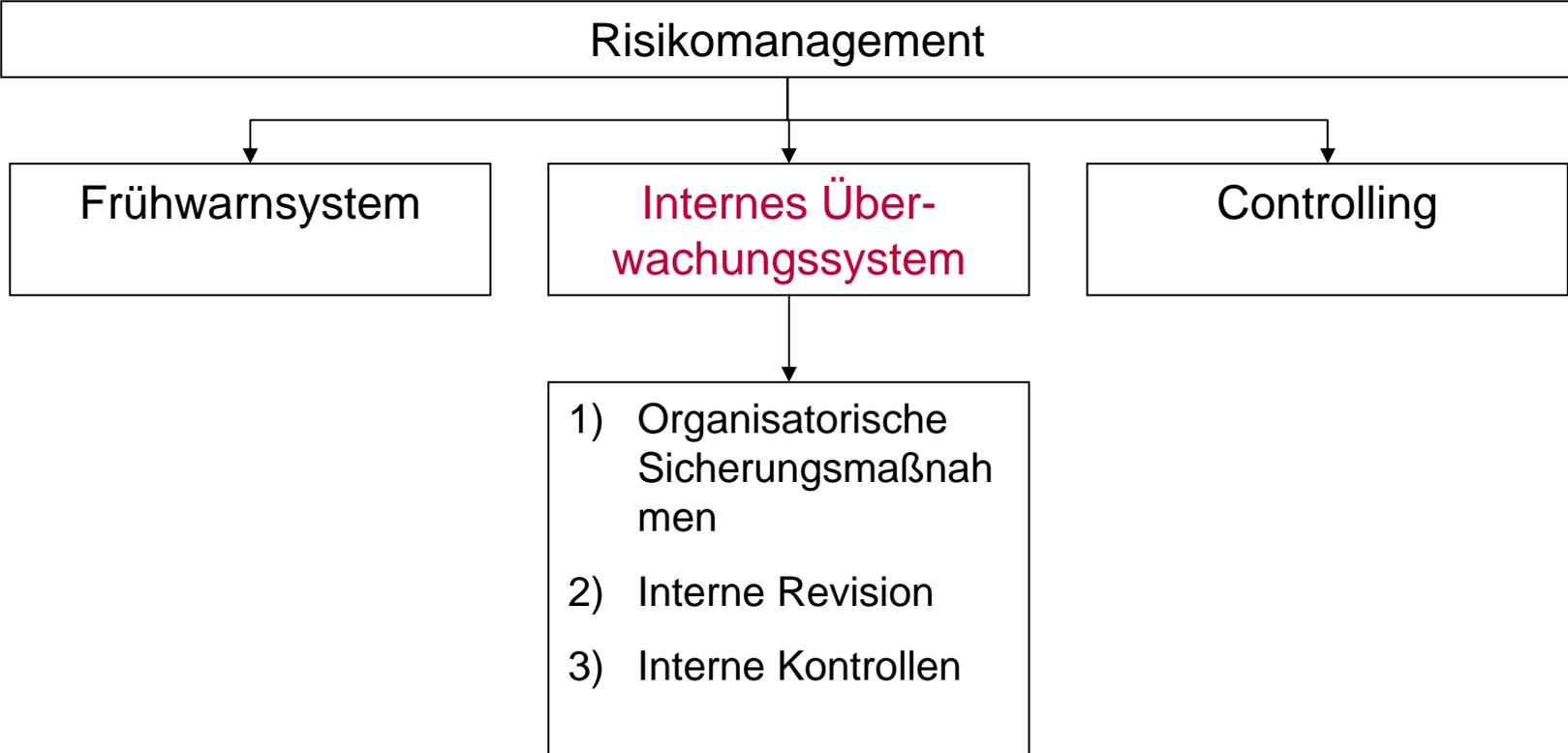
Beispiel: Risikokatalog

<i>Risikoidentifikation</i>								<i>Handhabung des Risikos</i>			<i>Maßnahmen</i>			
Bereiche	Unterbereich	fortlaufend	Risiko-Nr.	Risiko	Folgen	Messgröße	mögliche Ursache	ver-nach-läs-sige	ver-min-der-n	über-wäl-zen	Kennzahl	Prävention	Reaktion	einbezogene B
		57	2.2.4.1	Bewohnerunglück (Aufsichtspflicht)	Image-Schaden, Ertragsseinbuße		verunglückt, stirbt unnatürlichen Tod, wird vermisst, wird misshandelt, wird überfallen, bestohlen, ermordet, entführt,...						Krisen-PR	ÖA, RL, GF
		58	2.2.5.1	Bewohnerunglück (ohne Aufsichtspflicht)	Image-Schaden, Ertragsseinbuße		verunglückt, stirbt unnatürlichen Tod, wird vermisst, wird misshandelt, wird überfallen, bestohlen, ermordet, entführt,...						Krisen-PR	ÖA, RL, GF
Marktrisiken	Nachfrage	59	3.1.1.1	sinkende Nachfrage	Ertragsseinbruch, Unwirtschaftlichkeit, Schließung.	Belegung	mehr Konkurrenz		+		Belegung, Erträge, Einrichtungen in der Umgebung, Gesamtnachfrage	Nachfrage- und Angebotsentwicklung beobachten, Alleinstellungsmerkmale hervorheben, erhöhtes Marketing	erhöhtes Marketing, Alleinstellungsmerkmale hervorheben	ÖA, RL, Chancen- und anagement, GF
		60	3.1.1.2				sinkende Qualität		+		Qualitätssiegel, Belegung, Zufriedenheit der Kunden, Beschwerdenanzahl	Qualitätssiegel anstreben, Beschwerdemanagement durchführen,	Qualitätsfördernde Maßnahmen einführen, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung stärken	ÖA, Qualitätsmanagen
		61	3.1.1.3				schlechter Ruf der Branche		+		Ruf der Branche, Arbeitskräfteangebot, Bekanntheitsgrad der Einrichtungen	Unterstützung von Verbänden, Lobbyarbeit, positives Bild der Branche in der Öffentlichkeit aufbauen/stärken	erhöhte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Herausstellung vom Markt	ÖA, RL

Aufbau eines Risikomanagementsystem



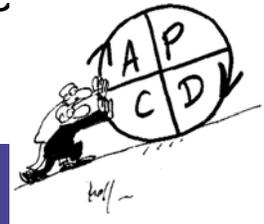
Quelle: Solidaris-Arbeitshilfe zum KonTraG, TransPuG, DCGK



Internes Überwachungssystem

1) Organisatorische Sicherungsmaßnahmen

- Funktionentrennungen
- Freigaberegelungen
- Arbeitsanweisungen / Handlungsregeln/ Dienstanweisungen
- Innerbetriebliches Belegwesen
- EDV-Sicherungsmaßnahmen
- Wissensmanagement
- Dokumentenmanagement / Vertragsverzeichnis
- Besprechungswesen
- Corporate Governance Kodex / Geschäftsordnungen PDCA-Zyklus-basiertes Nachhaltigkeitsmanagement und Qualitätsmanagement



Internes Überwachungssystem

2) Interne Revision

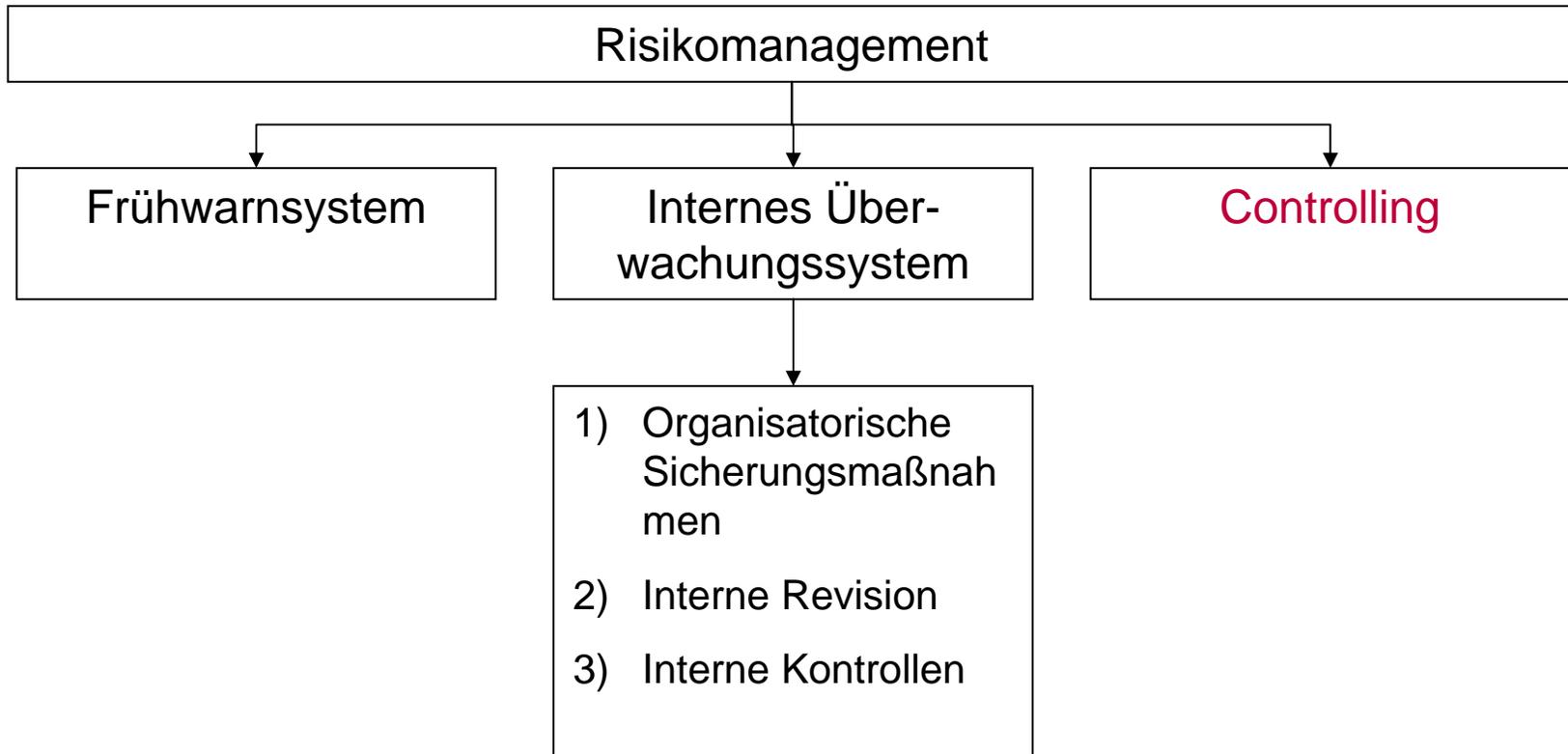
- Kassenprüfungen
- Rechnungsprüfungen
- Prüfungen in der Leistungsabrechnung
- Prüfungen in der Personalabrechnung
- Prüfungen in Bezug auf den Corporate Governance Kodex
- Auditverfahren von EMAS^{plus}

3) Interne Kontrollen

- Stellengenehmigungsverfahren
- Investitionsantragsverfahren
- Freigaberegelungen
- Prozessschleifen

Aufbau eines Risikomanagementsystem

Quelle: Solidaris-Arbeitshilfe zum KonTraG, TransPuG, DCGK



Controlling

- Finanzcontrolling
- Personalcontrolling

Finanzcontrolling: Beispiel: Bilanzkennzahlen

- Ausgewählte Bilanzindikatoren (Auswahl in Bezug zu den relevanten Kennzahlen aus dem Bankenrating/DWW-Rating)
- definierte Zielgrößen
- jährliche Erhebung und Beurteilung

Finanzcontrolling: Beispiel: Bilanzkennzahlen

Bilanzkennzahlen													
Dienste für Menschen - Konzern													
Stand: 17.11.2008													
	2007	Entwicklung 2006-2007	2006	Entwicklung 2005-2006	2005	Berechnung	Zielvorgabe 09/2006	Zielerreichung bzw. Tendenz					Bemerkungen
								2008	2007	2008	2009	2010	
kurzfristige Verschuldung	17,74%	-4,24%	21,98%	0,62%	21,37%	kurzfristige Verbindlichkeiten Umsatzerlöse	max. 50% 20% bis 2008	+	+				
Wertschöpfung	77,61%	-0,62%	78,23%	-1,17%	79,39%	Gesamtleistung -Materialaufwand + planmäßige Abschreibungen - außerplanmä. Abschreibungen - sonstiger betrieblicher Aufwand Gesamtleistung	mindestens 70%						
Eigenkapitalquote	4,65%	0,90%	3,75%	0,54%	3,20%	bilanzielles Eigenkapital Gesamtkapital	5% bis 2009	+	+				Zieländerung in 2008
Vermögenslage	-0,80%	0,84%	-1,64%	0,13%	-1,77%	bilanzielles Eigenkapital - Rückstellungen Gesamtkapital	0% bis 2010	+	+				Zieländerung in 2008
Finanzlage	-3,20%	-0,03%	-3,17%	0,07%	-3,24%	Beteiligungserträge + Zinserträge - Zinsaufwand Gesamtleistung	2006-2009 konstant						
Ertragslage	4,98%	0,02%	4,96%	-1,47%	6,43%	Betriebsergebnis vor Steuern + planmäßige Abschreibungen Gesamtkapital	ab 2008 konstant oder positive Entwicklung	-	++				Zieländerung in 2008
Anlagendeckungsgrad I	5,16%	1,01%	4,15%	0,59%	3,56%	Eigenkapital Anlagevermögen	keine Zieldefinition						
Liquiditätslage	29,60%	7,06%	22,54%	-0,80%	23,34%	monetäres Umlaufvermögen kurzfristige Verbindlichkeiten	ab 2008 konstant oder positive Entwicklung	-	+				Zieländerung in 2008
Finanzschulden in % des Verschuldungspotenzials	426,96%	21,26%	405,70%	116,76%	288,93%	Finanzschulden Verschuldungspotenzial	positiver CF, danach wieder in die angestrebte Größenordnung (250%)	-	-				Zieländerung in 2008

Personalcontrolling

- Stellenplan für alle Mitarbeitende
- Genehmigungsverfahren für Personaleinstellungen, Veränderungen von Kostenzuordnungen oder Veränderungen im Beschäftigungsumfang
- monatliche Auswertungen der Entwicklung der VB-Werte und Vorstellung der Ergebnisse in der Regionalleitungskonferenz auf Einrichtungsebene
- jährliche Erhebung von Personalkennzahlen (Entwicklung der Beschäftigungszahlen, Fluktuation, Fehlzeiten, Mitarbeiterstrukturdaten) mit Bewertung und Maßnahmenkatalog auf Standortebene

