

Risikomanagementhandbuch

DRK Odenwaldkreis



Inhalt

1.	Geltungsbereich	Seite 3
2.	Einordnung des Risikomanagements in den Kontext der Organisation	Seite 3
3.	Einleitung und Begriffsklärung	Seite 4
4.	Zweck und Ziel des Risikomanagements im DRK Odenwaldkreis	Seite 6
5.	Aufbauorganisation	Seite 7
6.	Strategisches Risikomanagement - Risikopolitik und –strategie	Seite 9
7.	Operatives Risikomanagement – Risikomanagementprozess	Seite 10
7.1.	Risikoidentifikation/Chancenidentifikation, Risikoanalyse und –bewertung	Seite 10
7.2.	Risikoüberwachung, Risikoreporting und Risikobewältigung	Seite 11
8.	Berichtswesen	Seite 12
9.	Verteilungs- und Änderungsdienst	Seite 12
10.	Anlagen	Seite 12

1. Geltungsbereich

Die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Verträgen durch die Gestaltung und Umsetzung der Grundsätze der Unternehmensführung stellt eine wesentliche Herausforderung für Führungskräfte und Aufsichtsgremien in Unternehmen dar. Sie müssen sicherstellen, dass die Unternehmensorganisation, die Geschäftsprozesse und die eingesetzte Informations-technologie den komplexen gesetzlichen Auflagen entsprechen. Hierzu bedarf es einer dezidierten Betrachtung der Anforderungen sowie Analyse und Bewertung der hieraus resultierenden Risiken sowie die Festlegung von Vorbeugungs- bzw. erforderlicher Korrekturmaßnahmen.

Einige Teilbereiche des DRK Odenwaldkreis sind bereits nach der Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Eine der Schlüsselveränderungen der Überarbeitung der DIN EN ISO 9001:2015 ist die systematische Herangehensweise an Risiken. Durch das Anwenden einer risikobasierten Herangehensweise kann eine Organisation proaktiv agieren, anstatt lediglich zu reagieren, wobei sie unerwünschte Auswirkungen verhindert oder reduziert und kontinuierliche Verbesserungen fördert. Vorbeugende Maßnahmen erfolgen automatisch, wenn ein Managementsystem risikobasiert ist.

Um bei der Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Verträgen proaktiv zu agieren und die in den Prozessen des DRK Odenwaldkreis identifizierten Risiken soweit wie möglich zu beherrschen, wurde hier der risikobasierte Ansatz in das QM-System der Organisation in den im Geltungsbereich des QM Systems genannten Bereichen integriert. Das heißt der von der DIN EN ISO 9001:2015 geforderte risikobasierte Ansatz im DRK Odenwaldkreis erstreckt sich auf relevante Risiken in den Führungs-/Leistungs- und Unterstützungsprozessen, sowohl übergeordnet, als auch in den Abteilungen.

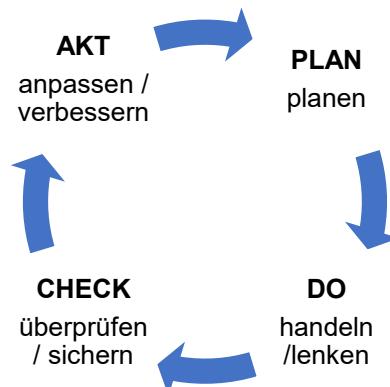
Das Risikomanagement befasst sich nicht nur mit der Früherkennung von Risiken und der präventiven Vorsorge, sondern auch mit der Reaktion auf plötzlich auftretende Schadensereignisse mit schwerwiegenden Folgen auf die Organisation. Solche Notfälle oder Krisen, die außergewöhnliche Maßnahmen und ein rasches Eingreifen erfordern, sind ebenfalls Elemente des risikobasierten Ansatzes im DRK Odenwaldkreis. Verbindliche Regelungen für die Mitarbeiter finden sich als Anlage zum Risikohandbuch

2. Einordnung des Risikomanagements in den Kontext der Organisation

Das Risikomanagement ist Bestandteil des QM-Systems und stellt einen strategischen Führungsprozess im DRK Odenwaldkreis dar und wird auf der operativen Ebene mittels definiertem Verfahren umgesetzt.

3. Einleitung und Begriffsklärung

Risikomanagement stellt im DRK Odenwaldkreis eine Aufgabe des Vorstandes, der Hauptabteilungsleiter, Fachbereichsleiter sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und trägt zur Leistungssteigerung und zur Effizienzverbesserung der Organisation bei. So können Sicherheitsanforderungen umgesetzt, Unwägbarkeiten besser eingeschätzt oder gar umschifft und in der Folge die Zielerreichung der unterschiedlichen Bereiche abgesichert werden. Risikomanagement ist keine einmalige Angelegenheit, sondern als ganzheitlich ausgerichteter und dauerhafter Prozess im DRK Odenwaldkreis implementiert. Das Risikomanagement baut auf dem PDCA-Zyklus auf.

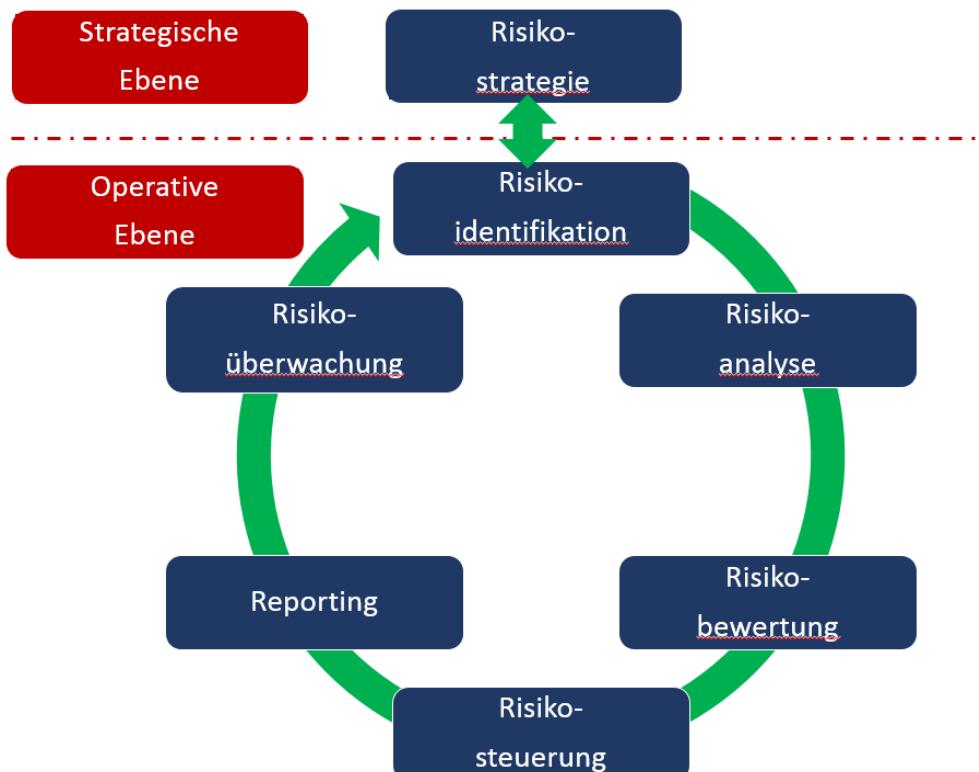


Der erste Punkt “**Plan**” umfasst die strategische Ausrichtung des Risikomanagements mit Risikostrategie und -politik der Organisation, deren Auftrag und Verpflichtung.

In der Umsetzung der Strategie auf operativer Ebene wird mit dem “**Do**” der eigentliche Risikomanagementprozess eingeleitet. Der abschließende “**Check**”, wird zur Überprüfung der umgesetzten Risikobewältigungsstrategien eingesetzt. Bei festgestellten Planabweichungen erfolgen im “**Act**” Maßnahmen, um diese zu beseitigen.

Die Struktur des Risikomanagementprozesses ist in einzelnen Teilschritten aufgebaut, bestehend aus strategischer und operativer Ebene.

Teilschritte des Risikomanagementprozesses im Rahmen des risikobasierten Ansatzes:



Die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem ergeben sich zum einen aus den gesetzlichen Forderungen, zum anderen auch aus wirtschaftlichen und haftungsrechtlichen Gründen für das DRK Odenwaldkreis selbst. Besondere Berücksichtigung finden Aspekte der Kundensicherheit.

Begriffsklärungen

Risiko:

Der Risikobegriff selbst wird in der einschlägigen Fachliteratur uneinheitlich definiert. In einer engen Definition beschreibt er die Möglichkeit der negativen Abweichung eines tatsächlichen von einem erwarteten Ergebnis (Verlust- oder Schadensgefahr).

Risikomanagement:

Risikomanagement ist nach der Norm ISO 31000 eine Führungsaufgabe, in der die Risiken einer Organisation identifiziert, analysiert und bewertet werden. Hierzu sind übergeordnete Ziele, Strategien und Politik der Organisation zum Risikomanagement festzulegen. Im Einzelnen betrifft das die Festlegung von Kriterien, nach denen die Risiken eingestuft und bewertet werden, die Methoden der Risikoermittlung, die Verantwortlichkeiten bei Risikoentscheidungen, die Bereitstellung von

TX AB Risikomanagementhandbuch 01-04-02-V01				
Stand: 03.08.22	Ersteller: Portalis, QMB	Geprüft: Sauer, VS	Freigabe: Sauer, VS	Seite: 4 von 8

Ressourcen zur Risikoabwehr, die interne und externe Kommunikation über die identifizierten Risiken (Reporting) sowie die Qualifizierung des Personals für das Risikomanagement.

Strategisches Risikomanagement:

Das strategische Risikomanagement ist beim Vorstand angesiedelt und stellt einen festen Bestandteil einer strategischen Unternehmensführung dar. Das strategische Risikomanagement beinhaltet die Definition von Risikomanagement-Zielen, die sich in der Risikopolitik und -strategie widerspiegeln.

Operatives Risikomanagement:

Das operative Risikomanagement beinhaltet den Prozess der systematischen und laufenden Risiko-Analyse der Geschäftsabläufe.

Für einen effizienten Risikomanagement-Prozess kommt es darauf an, dass das Risikomanagement als kontinuierlicher Prozess - im Sinne eines Regelkreises - in die Unternehmensprozesse integriert wird.

4. Zweck und Ziel des Risikomanagements im DRK Odenwaldkreis

Zweck und Ziel des Risikomanagements im DRK Odenwaldkreis ist es Risiken in den Führungs-, Leistungs-, und Unterstützungsprozessen der Bereiche

Verwaltung der Kreisgeschäftsstelle, Rettungsdienst/ Krankentransport, Hausnotruf und Patientenfahrdienst, Suchtberatung, Fachstelle für Suchtprävention, Betreutes Wohnen

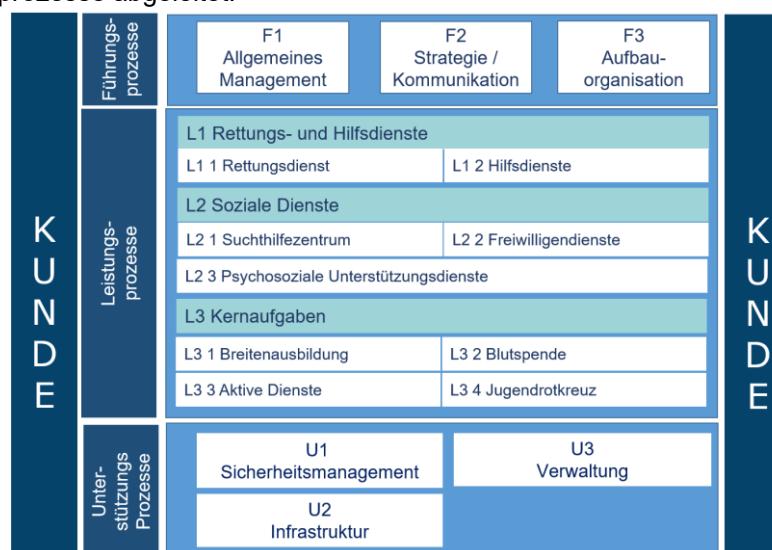
frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, sie zu bewerten und zu begrenzen bzw. zu reduzieren und zu überwachen. Dies trägt bei zur

- Gewährleistung der Klientensicherheit
- Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens und der Unternehmensziele
- Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen/Compliance
- Optimierung der Risiko-Kosten
- Erreichen der sozialen Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

5. Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation des DRK Odenwaldkreis ist in einem Organigramm dargestellt. In diesem sind die Funktionen mit Über- und Unterstellungen sowie Verantwortlichkeiten dargestellt.

Ausgehend vom Organigramm sind Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse identifiziert und einzelne Teilprozesse abgeleitet.



Darstellung: Prozesslandkarte DRK Odenwaldkreis

TX AB Risikomanagementhandbuch 01-04-02-V01

Stand: 03.08.22	Ersteller: Portalis, QMB	Geprüft: Sauer, VS	Freigabe: Sauer, VS	Seite: 5 von 8
---------------------------	------------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------

Das Risikomanagement ist im Führungsprozess wie folgt eingegliedert:

Die Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement sind in der Aufbauorganisation festgelegt. Die Gesamtverantwortung trägt der Vorstand. Im Zuge der Geschäftsverteilung ist die Funktion des Risikoverantwortlichen direkt dem Vorstand zugeordnet. Verantwortlich für die Risikoprozesse der Abteilungen ist der Hauptabteilungsleiter/Fachbereichsleiter. Dieser kann die Überwachung der Prozesse/Risiken an die Risikobeauftragten delegieren.

Der gesamtrisikoverantwortliche Vorstand stellt als Entscheidungsträger in der Organisation sicher, dass

- das Risikomanagement integraler Bestandteil des QM-Systems und somit der Führungstätigkeit zur Schaffung und Erhaltung von Werten ist
- das Risikomanagement in den Entscheidungen systematisch erfolgt und rechtzeitig berücksichtigt wird
- die Risiken nach anerkannten Methoden und Standards beurteilt werden
- die Ergebnisse aus Risikobeurteilungen und die Maßnahmen der Risikobewältigung umgesetzt werden
- die Risikokommunikation mit allen Beteiligten sichergestellt wird

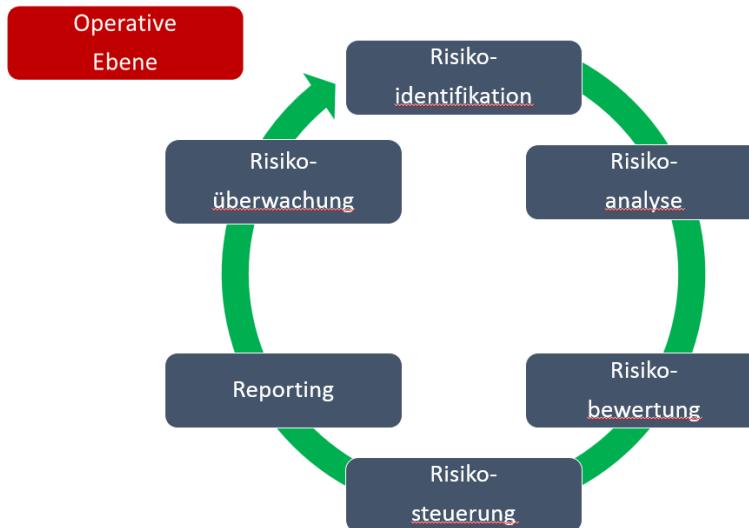
6. Strategisches Risikomanagement - Risikopolitik und -strategie

Die Verfehlung eines der oben festgelegten Ziele des Risikomanagements, kann ggf. die Existenz der Organisation gefährden. Somit ist die Definition einer Risikostrategie und –politik als Grundlage eines unternehmensinternen Risikomanagements unumgänglich und stellt eine Aufgabe des Vorstandes dar.

Im DRK Odenwaldkreis wurde die Risikopolitik und Risikostrategie festgelegt (siehe *TX AB Risikopolitik und –strategie 01-02-03*). Die Risikopolitik enthält neben Aussagen zur Risikotragfähigkeit des Unternehmens auch den Sicherheitsgedanken im Unternehmen, sowohl auf der übergeordneten als auch auf der Bereichsebene, d.h. Vorgaben zu Grundsätzen im Umgang mit Risiken, in welchem Verhältnis Chancen und Risiken eingegangen werden dürfen und welche maximalen Risikoausprägungen in Kauf genommen werden sollen bzw. können.

Risikomanagement und –politik stellen somit den Rahmen des Risikomanagements dar.

7. Operatives Risikomanagement - Risikomanagementprozess



7.1 Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung

Die Informationsbeschaffung ist die schwierigste Phase im gesamten Risikomanagement-Prozess und eine Schlüsselfunktion des Risikomanagements, da dieser Prozessschritt die Informationsbasis für die nachgelagerten Phasen liefert. Erforderlich ist eine systematische, prozessorientierte Vorgehensweise analog der Prozesslandkarte.

Die Risikoidentifikation erfolgt in der Regel auf Grundlage von Datenanalysen in den Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen. Die Identifikation der Risiken in den Prozessen erfolgt unter den Gesichtspunkten:

- Wo stecken Gefahren / Fehlerquellen in den Prozessen?
- Welches Risiko ist beinhaltet?
- Welche Auswirkungen / konkrete Folgen kann das Eintreten des Schadens haben?

In die Identifikation und Analyse fließen weitere individuelle Faktoren des Prozesses ein, z.B. Ergebnisse von externen und internen Audits, Beschwerden, Befragungen der Abteilungsleitungen etc. Auch wird das Zusammenwirken einzelner Risiken betrachtet.

Im DRK Odenwaldkreis erfolgte die Risikoerstidentifikation im Rahmen von Workshops. Gemeinsam mit den Führungskräften wurden die Prozesse identifiziert, die Risiken ermittelt, analysiert und nach Schadensausmaß und Auftrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Bewertung des Schadensausmaßes umfasst:

- Finanzielle Auswirkungen
- Imageschaden
- Auswirkungen auf Menschenleben
- Rechtliche Relevanz

In ihrer Gewichtung höher gewertet sind die Kategorien „Imageschaden“ sowie „Auswirkungen auf Menschen“.

In der Häufigkeit des Vorkommens wird unterschieden zwischen:

- Unwahrscheinlich
- sehr selten
- selten
- möglich
- oft
- 100 %

Die Ergebnisse sind in den Risikotableaus dargelegt. Ein Schaubild im Risikotableau gibt einen Überblick über die bewerteten Risiken im DRK Odenwaldkreis.

Im DRK Odenwaldkreis sind Qualitäts- und Risikobeauftragte benannt und Prozesse festgelegt, um die laufende Risikoidentifikation und Überwachung sicherzustellen. Der Ablauf sowie die Verantwortlichkeiten sind in einer gesonderten Verfahrensanweisung beschrieben. In einer Übersicht der Qualitäts- und Risikobeauftragten sind Personen festgelegt, welche diese Funktion innehaben.

Neu auftretende Risiken werden von den Qualitäts- und Risikobeauftragten entsprechend den Festlegungen in der Verfahrensanweisung gehandhabt.

7.2 Risikoüberwachung, Risikoreporting und Risikobewältigung

Eine farbliche Darstellung der Ergebnisbewertung im Risikotableau erleichtert die Übersichtlichkeit und gibt Transparenz hinsichtlich der Relevanz der Risiken sowie ob ggf. Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen festzulegen sind.

Grün

Risiko ist umfassend abgesichert, es sind entsprechende Vorbeugungsmaßnahmen getroffen. Derzeit sind keine weiteren Korrekturmaßnahmen erforderlich

TX AB Risikomanagementhandbuch 01-04-02-V01				
Stand: 03.08.22	Ersteller: Portalis, QMB	Geprüft: Sauer, VS	Freigabe: Sauer, VS	Seite: 7 von 8

Orange

Das Risiko ist noch nicht umfassend mit Vorbeugungsmaßnahmen abgesichert, es sollte noch um Korrekturmaßnahmen ergänzt werden

Rot

Das Risiko ist noch nicht abgesichert. Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen sind zu treffen

Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen zur Risikoüberwachung und –minimierung sind festgelegt und auf einem Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten für deren Überwachung dargestellt.

Die Risikoüberwachung erfolgt zunächst in den Bereichen selbst durch den Risiko- und Qualitätsbeauftragten. Die Vorgehensweise ist in der Verfahrensanweisung Risikomanagement beschrieben.

Zur Überwachung wird ein kontinuierlicher Soll-Ist-Abgleich durchgeführt. Bei Abweichungen, werden unverzüglich Maßnahmen eingeleitet. Die methodischen Grundlagen und das zeitliche Ausmaß der Risikokontrollen sind auf die Art und das mögliche Schadensausmaß der Risiken zugeschnitten. Der Report erfolgt entsprechend der Festlegung innerhalb des Tableaus. Bei Bedarf ist das Tableau um weitere Risiken zu erweitern.

Das DRK Odenwaldkreis führt in geplanten Abständen interne Risikoaudits durch, um zu ermitteln, ob das Risikomanagement

- die an die Organisation gestellten Anforderungen berücksichtigt,
- wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

8. Berichtswesen

Die Ergebnisse aus dem operativen Risikomanagement der Bereiche fließen in den Risikobericht ein. Alle Bereiche leiten diesen bis zum xxx. eines Jahres an den Risikoverantwortlichen des Vorstandes weiter. In den bereits zertifizierten Bereichen fließt das Ergebnis des Weiteren in die jährliche Managementbewertung ein. Auf dieser Grundlage werden bei Bedarf Anpassungen vorgenommen und der risikobasierte Ansatz weiterentwickelt.

Die Wirksamkeit des Risikomanagements wird des Weiteren im Rahmen der jährlichen Managementbewertung und Risikoberichte überprüft. Bei Bedarf werden Maßnahmen zur Verbesserung initiiert.

9. Verteilungs-/Änderungsdienst

Die das Risikomanagement des DRK Odenwaldkreis umfassende Dokumentation wird von den Risikobeauftragten des jeweiligen Bereiches verwaltet. Die Risikobeauftragten sind der Übersicht „Verantwortliche im Risikoprozess“ zu entnehmen.

10. Anlagen

- TX AB Risikopolitik und –strategie 01-02-03
- Risikotableau und Maßnahmenplan
- FO AB Risikobericht 01-02-02
- FO AB Auditcheckliste Risikomanagement 01-02-04

TX AB Risikomanagementhandbuch 01-04-02-V01				
Stand: 03.08.22	Ersteller: Portalis, QMB	Geprüft: Sauer, VS	Freigabe: Sauer, VS	Seite: 8 von 8