



# Risikomanagement

*Strategie der Austrian Development Agency*

**Impressum**

Austrian Development Agency (ADA),  
die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit  
Zelinkagasse 2, 1010 Wien, Österreich  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

Die Strategie wurde erstellt von:  
Austrian Development Agency

Für den Inhalt verantwortlich:  
Stabsstelle Organisational Risk and Innovation Management

Wien, Oktober 2019

## **Inhalt**

1. Risikomanagement-Strategie der Austrian Development Agency (ADA) - Überblick ....	1
2. Ziele & Nutzen des Risikomanagements .....	1
3. Risikodefinition .....	2
4. Risikomanagement-Prozesse in der ADA .....	3
5. Organisatorische Verankerung des Risikomanagements – Rollen und Aufgaben .....	4

## Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
EGSIM	Environmental, Gender and Social Impact Management
ER	Externe Risiken
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Institutionelle Risiken
KOBÜ	Koordinationsbüro der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
ORI	Organisational Risk and Innovation Management

# 1. Risikomanagement-Strategie der Austrian Development Agency (ADA) - Überblick

## Ziele des Risikomanagements

Risikomanagement ist ein Prozess, der **auf allen Ebenen der ADA** (*Projekt- und Programmebene sowie Ebene der Gesamtorganisation*) sicherstellen soll, dass Risiken **rechtzeitig erkannt** sowie **proaktiv und koordiniert gesteuert** werden.

Ziel ist es, **Effizienz und Effektivität** der Entwicklungsinterventionen insgesamt zu erhöhen.

## Erfasste Risiken

Das Risikomanagement der ADA umfasst (entsprechend der OECD-Kriterien):

- **Externe Risiken** (OECD: contextual risks);
- **Projektrisiken** (OECD: programmatic risks): inkl. Environmental, Gender, Social Impact Management Risks (EGSIM);
- **Institutionelle Risiken** (OECD: institutional risks).

## Risikomanagement-Prozesse

Folgende Risikomanagement-Prozesse sollen sicherstellen, dass **Risiken auf allen Ebenen** der Organisation **strukturiert erfasst, berichtet** und **gesteuert** werden:

- Risikomanagement auf Ebene der Gesamtorganisation;
- Risikomanagement auf Projekt- und Programmebene

## Risikomanagement-Organisation

- **Führungskräfte** (GeschäftsführerIn, Abteilungs-, Stabsstellen-, ReferatsleiterInnen, Teamleader sowie LeiterInnen der Auslandsbüros) der ADA sind als **Risk Owner** verantwortlich für die Identifikation, Bewertung und für das Monitoring der Risiken in ihrem Verantwortungsbereich.
- Die **Stabsstelle Organisational Risk and Innovation Management (ORI)** ist **prozessverantwortliche und beratende Stelle im Risikomanagement**.
- Der/die **GeschäftsführerIn** ist **AuftraggeberIn** für das Risikomanagement und kann Risk Owner sein.
- Im Rahmen des Risikomanagementprozesses werden Maßnahmen und **Maßnahmenverantwortliche** definiert. Maßnahmenverantwortliche können Führungskräfte, oder andere ADA MitarbeiterInnen sein.
- Der **Aufsichtsrat überwacht das Risikomanagement**.

## 2. Ziele & Nutzen des Risikomanagements

Die ADA versteht Risikomanagement als einen Prozess, der **auf allen Ebenen** (Projekt- und Programmebene sowie Ebene der Gesamtorganisation) sicherstellen soll, dass **Risiken rechtzeitig erkannt** sowie **proaktiv und koordiniert gesteuert** werden mit dem Ziel, **Effizienz und Effektivität der Entwicklungsinterventionen** und **der ADA als Institution** insgesamt zu erhöhen.

Risikomanagement dient somit als ein **Steuerungsinstrument** und unterstützt die **Weiterentwicklung der Organisation**. Als die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit ist die ADA im Besonderen den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen verpflichtet. Das Risikomanagement soll dazu

beitragen, die Leistungserfüllung und Funktionsfähigkeit der Organisation jederzeit sicherzustellen, Mensch, Umwelt und Vermögen zu schützen und so zur Erfüllung der SDGs weltweit beizutragen.

Das **Risikomanagement** der ADA ist in das bestehende Projektmanagement und **in die bestehenden Managementprozesse integriert** und mit komplementären Prozessen wie dem Internen Kontrollsystem (IKS) und Compliance abgestimmt. Es werden **pragmatische, nutzenstiftende Methoden und Instrumente** eingesetzt.

Aufgrund ihrer äußeren Rahmenbedingungen, wie beispielsweise fragile politische, soziale, wirtschaftliche Bedingungen in den Partnerländern, bedeutet Entwicklungszusammenarbeit entsprechend dem Mandat der ADA im Sinne des EZA-Gesetzes in der geltenden Fassung auch, Risiken einzugehen. Es kann und soll daher **nicht das Ziel des Risikomanagements sein, alle Risiken zu vermeiden**. Vielmehr ist Ziel des Risikomanagements, **Risiken bewusst einzugehen** und so zu einer besseren Entscheidungsfindung zu kommen. Ein strukturiertes Risikomanagement trägt dazu bei, Risikotransparenz in der Organisation zu schaffen.

**Wesentliche Ziele des Risikomanagements sind:**

- Rechtzeitiges Erkennen der Risiken;
- Sicherstellung der erforderlichen Risikotransparenz auf allen Ebenen der Organisation (Projekt- und Programmebene sowie Ebene der Gesamtorganisation);
- Proaktive, koordinierte Steuerung der Risiken;
- Überwachung der Steuerungsmaßnahmen.

**Nicht-Ziele sind:**

- Vermeidung aller Risiken;
- Delegation oder Verschieben von Verantwortung;
- Schaffung einer Kultur, die überall nur Risiken sieht.

### 3. Risikodefinition

EZA-Projekte und -Programme zielen darauf ab, durch ihre Planung und Umsetzung Chancen zu nutzen. Damit verbundene Unsicherheiten bergen sowohl Chancen als auch die Gefahr unerwünschter Wirkungen, die die Erreichung der Projekt- bzw. Programmziele oder der ADA Unternehmensziele einschränken können. Diese sollen durch den Risikomanagementprozess kontrolliert werden.

Für den Zweck des Risikomanagements versteht die ADA Risiko somit als die Gefahr des Eintritts eines **Ereignisses**, das **negative Auswirkungen auf die Zielerreichung** der jeweiligen Projekte/Programme und/oder jene **der ADA selbst** hat.

Der Risikobegriff der ADA umfasst (im Sinne der OECD-Definitionen):

**Externe Risiken** (contextual risks):

Dabei handelt es sich um unerwünschte Entwicklungen, die in einem bestimmten Umfeld auftreten können und sich auf die programmatische und institutionelle Ebene auswirken können (z.B. die Gefahr einer politischen Destabilisierung, eine Rückkehr zu gewaltsamen Konflikten, eine humanitäre Krise, etc.).

**Programm-Risiken** (programme/programmatic risks):

Umfassen zwei Arten von Risiken:

- (1) das Risiko, dass eine Entwicklungsmaßnahme ihre Ziele nicht erreicht;

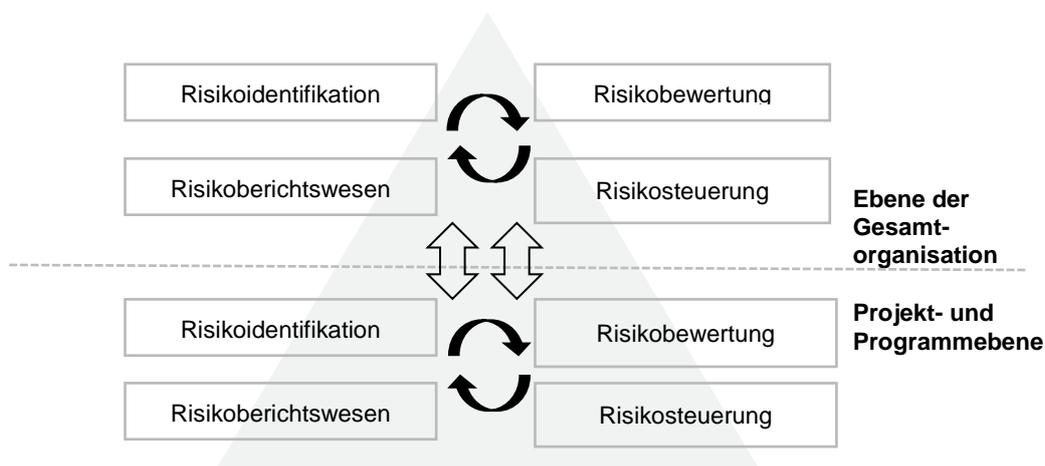
- (2) das Risiko, dass die Maßnahme Schäden in der externen Umgebung verursacht (u.a. negative Auswirkungen auf Umwelt-, Gender- oder Soziale Themen).

**Institutionelle Risiken** (institutional risks):

Diese umfassen nachteilige Folgen eines Projektes für die ADA selbst und ihr Personal. Die Folgen können von der Verschwendung/dem Verlust von Fördergeldern über negative Auswirkungen auf die Sicherheit der MitarbeiterInnen bis hin zu Reputationsschäden für die ADA reichen.

## 4. Risikomanagement-Prozesse in der ADA

Das Risikomanagement der ADA wird auf **Ebene der Gesamtorganisation** sowie auf **Projekt- und Programmebene** umgesetzt. Die etablierten Risikomanagement-Prozesse sollen sicherstellen, dass Risiken auf allen Ebenen der Organisation strukturiert erfasst, berichtet und gesteuert werden.



Dabei soll sichergestellt werden, dass wesentliche Risiken der Programme und Projekte strukturiert in das Risikomanagement auf **Ebene der Gesamtorganisation** übernommen werden, um so Transparenz über das Gesamtrisiko der Organisation (inkl. Kerngeschäft Projekte und Programme) sicherzustellen. IKS und Compliance sind komplementäre Prozesse mit Schnittstellen in Richtung Risikomanagement auf **Ebene der Gesamtorganisation**.

### Risikomanagement-Prozess auf Ebene der Gesamtorganisation

Auf Ebene der Gesamtorganisation ist ein organisationsweiter Risikomanagementprozess etabliert. Im Vordergrund dieses Risikomanagementprozesses stehen institutionelle Risiken. Diese werden anhand des institutionellen Risikokataloges identifiziert und in einem institutionellen Risikoregister erfasst sowie bewertet. Für die identifizierten und bewerteten Risiken werden Maßnahmen definiert, Maßnahmenverantwortliche und Termine festgelegt und die Maßnahmenumsetzung überwacht.

### Risikomanagement-Prozess auf Projekt- und Programmebene

Auf Ebene der EZA-Projekte und Programme muss – unter der Verantwortung des/der jeweiligen ProjektmanagerIn/Team Leader – ein Risikomanagement-Prozess zur

Anwendung kommen. In diesem sollen die Instrumente und Methoden des **Handbuchs Risikomanagement** angewendet werden.



## 5. Organisatorische Verankerung des Risikomanagements – Rollen und Aufgaben

**Aufsichtsrat:** Überwacht das **Risikomanagement**.

**GeschäftsführerIn:**

- ist AuftraggeberIn für Risikomanagement auf allen Organisationsebenen;
- legt den Risikoappetit fest.

**Stabsstelle ORI:**

- etabliert und entwickelt Risikomanagement-Standards, -Prozesse und -Methoden im Auftrag des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin;
- Koordiniert organisationsweit Risikomanagement-Prozesse und -Methoden und -Berichtswesen;
- ist verantwortlich für laufende Weiterentwicklung des Risikomanagements;
- bietet Schulung und Beratung zum Risikomanagement an.

**Risk Owner** (Führungskräfte: GeschäftsführerIn, Abteilungs-, Stabsstellen- & ReferatsleiterInnen, Teamleader, LeiterInnen der Auslandsbüros):

- ist verantwortlich für Umsetzung des Risikomanagements im eigenen Verantwortungsbereich (Abteilung, Projekt, ...);
- ist zuständig für die Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses im jeweiligen Verantwortungsbereich (Identifikation, Bewertung, Maßnahmendefinition und Monitoring, Risikoberichtswesen);
- ist verantwortlich für die Erfüllung der Berichtspflichten.

**MaßnahmenverantwortlicheR**

ist verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen, die ihnen im Rahmen des Risikomanagementprozesses zugeordnet wurden