

Datum: 10.02.2010

Az.: sta-bs

Beschlussvorlage - öffentlich -

	Beratungsfolge	Datum
1.	Betriebsausschuss	15.03.2010

Betreff:

Hintergrund und Einführung eines Risikomanagements im SEB

Bestandteile dieser Vorlage sind:

1. Das Deckblatt
2. Die Sachdarstellung und der Beschlussvorschlag

Die Betriebsleitung SEB Mecklenbrauck Betriebsleiter	
----------------------------------------------------------------	--

Vertreter der Betriebsleitung Staschat		
-----------------------------------------------	--	--

Sachdarstellung:

Hintergrund und Einführung eines Risikomanagementsystems im SEB

Aufgrund nationaler und internationaler privatwirtschaftlicher Unternehmenszusammenbrüche hat der Gesetzgeber 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich - KonTraG - mit seinen Auswirkungen auf HGB, GmbH-Gesetz usw. erlassen. Dieses Gesetz wurde so gestaltet, dass es Ausstrahlungswirkung auf alle Unternehmens- und Gesellschaftsformen hat. Allerdings fand dieses Gesetz im Rahmen der kommunalen Verwaltung - speziell im Bereich der Ver- und Entsorgungsbetriebe - wenig Resonanz. Deshalb wurde im Zuge der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in NRW mit dem NKF-Gesetz eine für Eigenbetriebe verbindliche Rechtsgrundlage geschaffen. Im Artikel 16 des NKFG (Eigenbetriebsverordnung für das Land NRW, § 10) wird explizit ein Risikofrüherkennungssystem (RMS) gefordert. Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechend verhindert werden. Dies ist die bisher deutlichste gesetzliche Forderung nach einem Risikofrüherkennungssystem.

Mit der Einführungsphase des RMS im SEB ist Ende des III. Quartals 2009 begonnen worden. Es ist planmäßig nach 6 Monaten Bearbeitungszeit im I. Quartal 2010 abgeschlossen worden.

Projekttablauf im SEB

Das Projekt beinhaltete folgende wesentliche Projektschritte:

1. Projektorganisation, Abstimmung des Projektteams,
2. Workshop zur Wertschöpfungskette,
3. Identifizierung, Bewertung und Prognose der unternehmerischen Risiken,
4. Überprüfung und Priorisierung der Risiken,
5. Erarbeitung von risikopolitischen Grundsätzen,
6. Vereinbarung von Risikovorbeugungsmaßnahmen,
7. Dokumentation und Vorstellung der Projektergebnisse,

welche im Folgenden näher beschrieben werden.

Projektorganisation, Abstimmung des Projektteams

Zu Projektbeginn erfolgte eine Einweisung der beteiligten Mitarbeiter im SEB, um die grundlegende Vorgehensweise und die Ziele des Projektes für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen. Gleichzeitig konnten Fragen geäußert und Wünsche/Erwartungen berücksichtigt werden.

Workshop Wertschöpfungskette

Um ein strukturiertes Vorgehen und eine umfassende Risikoidentifizierung sicherzustellen, wurden - soweit erkennbar - alle durch den Stadtbetrieb Entwässerung Bergkamen wahrgenommene Prozesse aufgenommen. Als Grundlage dafür diente die Prozesslandkarte der Kommunal- und Abwasserberatung NRW - KuA NRW -. Die Prozesslandkarte wurde im Rahmen von Interviews mit dem Projektleiter und der Betriebsleitung überprüft und Ergänzungen vorgenommen. Gleichzeitig wurden einzelne Prozessschritte ergänzt.

Identifizierung, Bewertung und Prognose der unternehmerischen Risiken

Im sich anschließenden Brainstorming wurden alle im Stadtbetrieb Entwässerung Bergkamen bisher erkannten Risiken aufgenommen und den Prozessen zugeordnet. Im Rahmen der strukturierten Identifikation der Risiken wurden Risikountersuchungen innerhalb der Arbeitsgebiete durchgeführt und die einzelnen Prozessschritte hinsichtlich ihrer latenten Risiken überprüft.

Als Instrumente zur Risikoidentifizierung dienen:

- Vor-Ort-Begehungen auf ausgewählten Sonderbauwerken,
- Interviews mit den Prozessverantwortlichen.

Dieses Vorgehen stellt die intensive Diskussion der Prozesse und eine umfangreiche Risikoerfassung sicher. Gleichzeitig wurde so die Sensibilität der Mitarbeiter bezüglich des Umganges mit Risiken erhöht.

Zur Bewertung und Prognose der Einzelrisiken wurde durch die KuA NRW ein einfaches Excelinstrument zur Verfügung gestellt, welches eine nachvollziehbare einheitliche Bewertung und übersichtliche Darstellung der prognostizierten Risiken ermöglicht.

Alle Risiken wurden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der potenziellen Schadenshöhe beurteilt. Um auch nicht monetäre Risikoauswirkungen zu berücksichtigen, wurde die Beurteilung der Schadenshöhe hinsichtlich folgender Bewertungskriterien differenziert:

- Zeitliche Dimension des Schadens,
- menschliche Schäden,
- Auswirkungen auf die Betriebssicherheit,
- Auswirkungen auf das Image des Betriebes.

Dem Betriebsausschuss wird jährlich, erstmals in 2011, über die Bewertung der wesentlichen Risiken berichtet.

Jährlich sind alle Prozesse einem Risikocheck und einer Risikoprognose zu unterziehen und alle Risiken hinsichtlich ihrer Risikozahl zu bewerten.

Vereinbarung von Risikovorbeugungsmaßnahmen

Zur Reduzierung der erkannten wesentlichen Einzelrisiken wurden in Zusammenarbeit des Projektteams Risikosteuerungs- und Vorbeugungsmaßnahmen erarbeitet und mit der Betriebsleitung diskutiert. Dabei wurde an Hand von Kosten-Nutzen-Analysen geprüft, ob die Vorbeugungsmaßnahmen in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum eigentlichen Risiko stehen.

Den durch die Betriebsleitung verabschiedeten Maßnahmen wurden Verantwortlichkeiten, Umsetzungstermine und wenn möglich ein Finanzbudget zugeordnet.

Aufbau eines Überwachungs- und Berichtssystems

Um eine Überwachung bzw. frühzeitige Erkennung eintretender Schäden (Risiken) zu ermöglichen, wird jährlich durch Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe eine turnusmäßige Risikobewertung durch Risikoeigner, Betriebsleitung und externem Berater durchgeführt.

Anschließend wurden die Projektergebnisse entsprechend abgelegt, dokumentiert und bewertet:

- Anzahl der beträchtlichen Risiken,
- Anzahl zu beobachtender Risiken,
- Anzahl erkannter Risiken.

Dieses ermöglicht Rückschlüsse bezüglich der Sicherstellung einer erfolgreichen Risikoidentifikation und zeigt, ob die installierten Vorbeugungsmaßnahmen erfolgreich sind oder ob weitere Maßnahmen zu ergreifen sind.

Überprüfung und Priorisierung der Risiken

Die nochmalige Überprüfung und Priorisierung durch die vorangegangene qualitative und quantitative Bewertung durch die Betriebsleitung sollte die subjektiven Beurteilungen der Risikoeigner reduzieren.

Die Projektleitung diskutierte und definierte in Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung eine Wesentlichkeitsgrenze für Einzelrisiken. Aus der Höhe der Risikozahl ergeben sich nachstehende Beurteilungen:

- Wesentliche Risiken,
- beträchtliche Risiken,
- zu beobachtende Risiken.

Erarbeitung von risikopolitischen Grundsätzen

Innerhalb eines Workshops mit der Betriebsleitung wurden folgende risikopolitischen Grundsätze des Stadtbetriebes Entwässerung Bergkamen vorgestellt, diskutiert und definiert.

- Jährlich sind alle Prozesse einem Risikocheck und einer Risikoprognose zu unterziehen.
- Alle Mitarbeiter werden gebeten, ihre Prozesse und Aufgabengebiete hinsichtlich neuer Risiken zu überprüfen. Informationsquellen für Risiken können z. B. Erfahrungsaustausche, Fortbildungen, Seminare und Messebesuche sein.
- Im Rahmen der derzeitigen Risikovorbeugung wurden zunächst nur für die wesentlichen Risiken Reduzierungsmaßnahmen vereinbart.
- Für die überwachungsbedürftigen Risiken wird im Zuge der erstmaligen Aktualisierung der Risikobetrachtung in 2010 die Vereinbarung sinnvoller Vorbeugungsmaßnahmen geprüft.

- Die restlichen Risiken sind Risiken, welche keiner besonderen Vorbeugung bedürfen, aber jährlich hinsichtlich ihrer Risikozahl zu überprüfen sind.

Bewertung der Projektergebnisse

- Mittelwert = 3,12
- Medianwert = 3,00
- Anzahl der wesentlichen Risiken (Risikozahl 8-16) = 9
- Anzahl der beträchtlichen Risiken (Risikozahl 5-8) = 25
- Anzahl zu beobachtender Risiken (Risikozahl <5) = 138
- Anzahl erkannter Risiken = 172

Die Anzahl der erkannten Risiken beweist, dass der Eigenbetrieb Entwässerung sich sehr intensiv mit potenziellen Risiken auseinandergesetzt hat. Gleichzeitig wurden lediglich 9 Risiken mit einer Risikozahl größer 8 als wesentlich bewertet. **Diese Anzahl ist im Vergleich zu anderen Betrieben als gering zu bewerten und zeugt von einem hohen Risikobewusstsein und von bereits installierten Vorbeugungsmaßnahmen.** Sowohl der Mittel- als auch der Medianwert der identifizierten Risiken liegt um 3, was die vorgenannte Aussage bestätigt und auf eine sehr gute Organisation der betrieblichen Prozesse hindeutet.

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss nimmt von der Vorlage Drucksache Nr. 10/0197 Kenntnis.