

Datum: 01.06.2011

Az.: 70.07-3 pol-gro

Beschlussvorlage - öffentlich -

	Beratungsfolge	Datum
1.	Betriebsausschuss	04.07.2011

Betreff:

Einführung eines Risikomanagements im EntsorgungsbetriebBergkamen (EBB)

Bestandteile dieser Vorlage sind:

1. Das Deckblatt
2. Die Sachdarstellung und der Beschlussvorschlag
3. 1 Anlage

Die Betriebsleitung EBB Dr.-Ing. Peters Betriebsleiter u. Techn. Beigeordneter	
--	--

Stv. Betriebsleiter Polplatz	Sachbearbeiter Heinemann	
-------------------------------------	---------------------------------	--

Sachdarstellung:

Durch die Änderung der Eigenbetriebsverordnung sind zum 1. Januar 2006 zahlreiche Änderungen auf kommunale Unternehmen zugekommen.

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., beschlossen. Dieses Gesetz wurde so gestaltet, dass es Ausstrahlungswirkung auf alle Unternehmens- und Gesellschaftsformen hat.

Im Rahmen der kommunalen Verwaltung fand dieses Gesetz, speziell im Bereich der Ver- und Entsorgungsbetriebe, nur wenig Resonanz. Deshalb wurde im Zuge der Einführung des neuen kommunalen Finanzmanagements in NRW mit dem NKF-Gesetz eine für Eigenbetriebe verbindliche Rechtsgrundlage geschaffen.

In der Eigenbetriebsverordnung für das Land NRW wird ein Risikofrüherkennungssystem gefordert.

Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechend verhindert werden. Das ist die bisher deutlichste gesetzliche Forderung nach einem Risikofrüherkennungssystem.

Weshalb auf einmal ein Risikomanagement für Eigenbetriebe?

Der Betrieb von Organisationen in Form von Eigenbetrieben wird in einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt risikobehafteter. In vielen Fällen stehen Eigenbetriebe in unmittelbarer Konkurrenz zu privatwirtschaftlich organisierten Betrieben. Dies trifft häufig auf die Betriebe in der Wasserversorgung, in der Abwasserentsorgung sowie auf kommunale Entsorgungsbetriebe zu. Eigenbetriebe können nicht in Insolvenz oder in Konkurs gehen, da der öffentliche Eigentümer für die Verbindlichkeiten dieser Betriebe aufkommen muss. Das soll aber die Leiter der Eigenbetriebe nicht in einen haftungsrechtlichen Schutzraum stellen, vielmehr sollen auch sie sich messen lassen an dem, was sich in der Privatwirtschaft als Steuerungssystem durchaus und nachhaltig bewährt hat.

Es kommt hinzu, dass sich die Betriebsleiter in ihren Qualifikationen den an sie gestellten Anforderungen gleichstellen lassen sollten mit Geschäftsführern, so wie es im deutschen Gesellschaftsrecht Sitte und Brauch ist.

Wie ist der Begriff „Risiko“ definiert bzw. was versteht man darunter?

Als Risiken bezeichnet man die Möglichkeiten, einen Schaden oder einen Verlust zu erleiden, ohne die Konsequenzen genau zu kennen. Sie können sich auf Vermögensschäden und Sach- und Personenschäden erstrecken. Man kann Risiken auch noch nach der Eintrittswahrscheinlichkeit differenzieren. Liegen statistisch belastbare Daten aus der Vergangenheit zu Schadenereignissen vor kommen in aller Regel Versicherer ins Spiel.

Nicht kalkulierbare Risiken kann man demzufolge auch dann nicht versichern. Die aus ihnen erwachsenen Schäden trägt der Verursacher.

Hierzu zählt auch das Risiko, das sich aus der Führung eines Eigenbetriebes ergeben kann. Zum Beispiel sind die Fahrzeuge des kommunalen Entsorgungsbetriebes versicherbar, das erzielbare Jahresergebnis hingegen nicht. Folglich kommt es bei den nicht versicherten Risiken aus unternehmerischem Handeln immer dabei auf das Managementpotential der

Leitungskräfte an. Aber selbst die besten Führungskräfte können nicht auf allen Ebenen ihrer Eigenbetriebe die unmittelbare Kontrolle ausüben. Deswegen sind Systeme erforderlich, die es in komprimierter Form sehr zeitnah möglich machen, Abweichungen zu erkennen, zu bewerten und entsprechende Korrekturen einzuleiten.

Diese Systeme werden auf den operativen Ebenen mit Daten gefüllt und so weit nach oben in der Hierarchie verdichtet, um in einer Risikobetrachtung zu enden, die es den Entscheidern erlaubt, die notwendigen Entscheidungen folgerichtig und sachgemäß zu treffen.

Wie funktioniert ein Risikomanagementsystem?

Begonnen wird in aller Regel mit einer Risikoanalyse, die auf die Identifizierung von Risiken abzielt, die im wesentlichen nicht versicherbar sind. Dann erfolgt die Einschätzung des möglichen Einflusses von Risiken auf den Eigenbetrieb. Ziel der Risikoanalyse ist die Identifizierung und Messung der Risiken, die mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind (z.B. Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, gesunder Bilanzrelationen, etc.).

Der Analyse folgt die Bewertung der Risiken.

Sie dient der Bestimmung der Risikohöhe. Die Ergebnisse einer Risikobewertung können anschließend zur Identifizierung von Bereichen genutzt werden, in denen sich Risiken anhäufen und zur Bedrohung für die Existenz des Eigenbetriebes werden können.

Sind die Risiken aufgedeckt und bewertet, werden sie quantifiziert. Man erhält eine sog. Risikokennzahl, mittels der man die Risikoschwerpunkte auf Basis des gesamten, bewerteten Risikopotenzials erkennen kann. Die Bewertung von Risiken hängt von der Eintrittswahrscheinlichkeit und den daraus entstehenden Folgelasten ab. Ist die Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglicherweise entstehende Schaden hoch, sind bereits im Vorfeld Sicherungsmaßnahmen zwingend. Bei prognostizierten geringen Eintrittswahrscheinlichkeiten mit dementsprechend geringeren Folgelasten ist eine Kosten - Nutzen - Abwägung zu empfehlen, damit die Kosten der Sicherungsmaßnahmen nicht die möglichen Kosten des eintretenden Ereignisses übersteigen.

Maßnahmen der Risikobewältigung sind geboten, um den Auswirkungen des Risikoeintritts zu begegnen, negative Folgen zu vermeiden oder sie zumindest abzumildern.

Eine weitere Risikominderungsstrategie ist der Abschluss von Versicherungen. Potenzielle Risiken können, sofern sie quantifizierbar sind, versichert werden. Aber es ist dabei zu prüfen, wie die für die Versicherung zu leistende Prämie im Verhältnis zum Risikowert, also der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe steht.

Gewinnausfall durch fehlerhafte Kalkulation von Gebühren ist nicht versicherbar. Der Eigenbetrieb trägt daher eine nicht unbedeutende Risikolast, die nicht versicherbar ist, aber zu beherrschen sein muss.

Damit die erkannten und bewerteten Risiken und Möglichkeiten nicht eintreten, ist die laufende Risikoüberwachung in sogenannten regelmäßigen Audits sicher zu stellen. Aus der laufenden Überwachung lassen sich für die risikobehafteten Bereiche und Themenfelder Handlungsanweisungen, bis hin zu Dienst- und Arbeitsanweisungen, formulieren und durchsetzen. Damit sind Risiken besser steuerbar und neue Risiken werden schneller identifiziert.

Ist eine Risikoüberwachung eingeführt, kann man auch von einem Risikofrühwarnsystem sprechen.

Trotz des insgesamt niedrigen Risikos beim EBB ist die Einführung eines Risikomanagements (RMS) zwingend.

Daher wurde auf Leitungsebene ein Risikomanagement-Bericht erstellt, welcher auszugsweise als Anlage beigefügt ist.

Entstehung:

In einem ersten Gespräch am 24.06.2010 zwischen Betriebsleitung, Disposition und Vorarbeiter des EBB sind in einer „Ideenwerkstatt“ die Risiken identifiziert worden. Anschließend wurden die Risiken durch die Disposition genau beschrieben, die damalige Ist-Situation geschildert und bereits stattfindende Maßnahmen zur Risikenminimierung genannt. In einem weiteren Gespräch am 14.09.2010 zwischen Betriebsleitung und Disposition wurden Eintrittswahrscheinlichkeiten (Ampelsystem), mögliche Schadenshöhen und weitere Maßnahmen besprochen und abschließend definiert.

Der RMS-Bericht wird halbjährlich einer Überprüfung unterzogen, um festzustellen ob es Änderungen bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit, Höhe des möglichen Schadens gibt und ob Maßnahmen zur Minimierung der Risiken weiterhin durchgeführt werden bzw. ob weitere Maßnahmen notwendig sind. Darüber hinaus wird geprüft werden, ob neue Risiken aufgetaucht sind, die bisher nicht im RMS erfasst wurden. Eine entsprechende Dienstanweisung wird seitens der Betriebsleitung erfolgen.

Eine erste Überprüfung hat am 23.05.2011 stattgefunden. Es konnten keine Änderungen bzw. auffallende Besonderheiten festgestellt werden.

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss nimmt den Bericht des EBB zur Kenntnis.