

Kurzbericht

Auftraggeber:	Abwasserbetrieb der Stadt Billerbeck Herr Hein Markt 1 48727 Billerbeck
Leistung:	Unterstützung des Abwasserbetriebes der Gemeinde Billerbeck bei der Einführung eines Risikofrüherkennungssystems
Auftragnehmer:	KommunalAgenturNRW GmbH Cecilienallee 59 40474 Düsseldorf Tel. 0211 / 4 30 77-0 Fax 0211 / 4 30 77-22
Projektleiter:	Dipl.-Ing. / Dipl.-Wirt.-Ing. Uwe Schielke

Gliederung

1. Hintergrund und Einführung		3
2. Projektablauf		3
2.1. Projektorganisation / Workshop zur Wertschöpfungskette		4
2.2. Identifizierung, Bewertung und Prognose der unternehmerischen Risiken		4
2.3. Überprüfung und Priorisierung der Risiken		5
2.4. Erarbeitung von risikopolitischen Grundsätzen (Entwurf)		5
2.4.1. Allgemeines	5	
2.4.2. Weiteres Vorgehen	6	
2.5. Vereinbarung von Risikovorbeugungsmaßnahmen		7
2.6. Dokumentation der Projektergebnisse		7
2.6.1. Risikoentwicklung	7	
2.6.2. Visualisierung der Risiken	7	
2.6.3. Auswertung der Projektergebnisse	8	

1. Hintergrund und Einführung

Aufgrund nationaler und internationaler privatwirtschaftlicher Unternehmenszusammenbrüche hat der Gesetzgeber 1998 das KonTraG mit seinen Auswirkungen auf HGB, Aktien- und 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 gefordert. Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechend verhindert werden. Dies ist die bisher deutlichste gesetzliche Forderung nach einem Risikofrüherkennungssystem.

Die Ergebnisse der Risikobetrachtungen sind Bestandteil des Jahresabschlusses und des Lageberichtes. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung erfolgt eine Überprüfung und Bewertung der Systematik der Risikoerfassung durch den Wirtschaftsprüfer.

2. Projektablauf

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, Begleitung beim Aufbau eines Überwachungs- und Berichtssystems,
7. Dokumentation der Projektergebnisse,

welche im Folgenden näher beschrieben werden.

2.1. Projektorganisation / Workshop zur Wertschöpfungskette

Um ein strukturiertes Vorgehen und eine umfassende Risikoidentifizierung sicherzustellen, wurden die durch den Abwasserbetrieb der Stadt Billerbeck wahrzunehmenden Prozesse aufgenommen. Als Grundlage dafür diente die Prozesslandkarte der KommunalAgentur NRW, welche auf Basis vorangegangener Projekte erstellt wurde. Die Prozesslandkarte wurde im Rahmen der Interviews überprüft und erforderliche Ergänzungen vorgenommen. Gleichzeitig wurden einzelne Prozessschritte (Teilschritte) abgegrenzt.

2.2. Identifizierung, Bewertung und Prognose der unternehmerischen Risiken

Im Rahmen der strukturierten Identifikation der Risiken wurden Risikountersuchungen innerhalb des Eigenbetriebes und deren Teilbereiche durchgeführt und die einzelnen Prozessschritte hinsichtlich ihrer latenten Risiken überprüft.

Als Instrumente zur Risikoidentifizierung dienten:

- Vor-Ort-Begehung auf der Kläranlage,
- Interviews mit den Prozessverantwortlichen.

Dieses Vorgehen stellte 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 KommunalAgenturNRW ein Excel-Instrument zur Verfügung gestellt, welches eine nachvollziehbare einheitliche Bewertung und übersichtliche Darstellung aller prognostizierten Risiken ermöglicht.

Alle Risiken wurden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (Tabellenblatt Risiken 2012 in Spalte G) und der potentiellen Schadenshöhe (Schadenswertzahl in Spalte M) beurteilt. Um auch nicht monetäre Risikoauswirkungen zu berücksichtigen, wurde die Beurteilung der Schadenshöhe hinsichtlich folgender Bewertungskriterien differenziert:

- Finanzielle Auswirkungen (Spalte H),
- zeitliche Dimension des Schadens (Spalte I),
- menschliche Schäden (Spalte J),
- Auswirkungen auf die Betriebssicherheit (Spalte K),
- Auswirkungen auf das Image / Kundenzufriedenheit (Spalte L).

Nicht alle Schadenskriterien konnten quantitativ bewertet werden. Um eine Vergleichbarkeit der Risiken zu ermöglichen, wurden qualitative Bewertungskriterien in quantifizierbare Kennzahlen transformiert.

Zur Ermittlung der Schadenshöhe wurden die fünf Schadenskriterien miteinander mathematisch verknüpft und mittels Durchschnittsbetrachtung die Schadenswertzahl ermittelt (Spalte M).

Das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit (Spalte G) und Schadenswertzahl (Spalte M) ergibt die Risikozahl (Spalte N). Die Risikozahl kann Werte zwischen 1 und 16 aufweisen.

2.3. Überprüfung und Priorisierung der Risiken

Um mögliche subjektive Beurteilungen der Risikoeigner zu reduzieren, erfolgte eine nochmalige gemeinsame Überprüfung und Priorisierung durch die Betriebsleitung.

Durch die Betriebsleitung wurde eine Wesentlichkeitsgrenze für Einzelrisiken definiert. Folgende Differenzierung wurde vorgenommen:

- wesentliche Risiken (Risikozahl 7-16),
- überwachungsbedürftige Risiken (Risikozahl 5-7),
- latente Risiken (Risikozahl <5).

Aus den Untersuchungen ergaben sich derzeit keine bestandsgefährdenden Risiken. Von den 153 Risiken wurden in der Erstbeurteilung 6 mit einer Risikozahl von > 7 als wesentlich bewertet. Weitere 10 wurden mit einer Risikozahl von 5 – 7 als überwachungsbedürftig eingestuft.

Die restlichen 134 weisen eine Risikozahl zwischen 0 und 5 bzw. sind latente Risiken, welche auf externe Dienstleister übertragen wurden, auf.

2.4. Erarbeitung von risikopolitischen Grundsätzen (Entwurf)

Innerhalb eines Workshops mit der Betriebsleitung wurden die risikopolitischen Grundsätze definiert.

2.4.1. Allgemeines

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiko verbunden.

Einen anerkannten Standard, nach dem Risiken kategorisiert werden, gibt es nicht. Daher wurde eine betriebsbezogene Festlegung erforderlich. Mögliche Risiken sind in der als Anla-

ge beigefügten Übersichtsliste kategorisiert und als Einzelrisiken dargestellt. Grundlage für die Risikoidentifizierung sind die beschriebenen Prozesse des Abwasserbetriebes Billerbeck.

Für den Abwasserbetrieb geht es bei der Risikobewertung nicht um das Insolvenzrisiko, das bei Aktiengesellschaften im Vordergrund steht, sondern es muss das spezifische Risikopotential der Geschäftsfelder erfasst und bewertet werden und geeignete Gegenmaßnahmen zur Minimierung der Risiken aufgezeigt werden. Als Risiko wird daher allgemein alles bezeichnet, was eine Abweichung vom Wirtschaftsplan darstellt.

Risiken leiten sich aus dem Produkt aus Wertzahl der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Wertzahl der Schadenshöhe ab. Das maximal zu erwartende Risiko wird mit einer Risikowertzahl von 16 beschrieben.

Derzeit werden als wesentliche Risiken alle Risiken mit einer Risikozahl ≥ 7 definiert.

Die derzeit bekannten sechs wesentlichen Risiken haben unterschiedliche Ursachen, sind aber im Wesentlichen durch externe Einflüsse (Organisationsstruktur – Größe des Abwasserbetriebes, der demografischen Entwicklung, Zusammenarbeit mit Stadt) geprägt. Die Schadenswirkung ist im Vergleich zu anderen Gemeinden insgesamt als sehr gering zu bewerten.

2.4.2. Weiteres Vorgehen

- Jährlich sind alle Prozesse einem Risikocheck und einer Risikoprognose zu unterziehen.
- Alle Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Prozesse und Aufgabengebiete hinsichtlich neuer Risiken zu überprüfen. Informationsquellen für Risiken können u.a. Erfahrungsaustausche, Pressemeldungen sein.
- Im Rahmen der derzeitigen Risikovorbeugung wurden für die sechs wesentlichen Risiken und schwerpunktmäßig für weitere Risiken zusätzliche Reduzierungsmaßnahmen geprüft und einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen. Wenn wirtschaftlich vertretbar, wurden umzusetzende Vorbeugungsmaßnahmen definiert. Nach planmäßiger Umsetzung dieser Maßnahmen wird geprüft, ob weitere Maßnahmen notwendig sind. Durch Zuordnung und Abarbeitung weiterer Risikovorbeugungsmaßnahmen soll das Risikopotential des Abwasserbetriebes reduziert werden.
- Der Betriebsausschuss wird jährlich im Rahmen der Wirtschaftsplanberatungen bzw. im Rahmen der Vorstellung der Prüfung des Jahresabschlusses und bei unterjähriger Entstehung neuer wesentlicher Risiken über die Entwicklung der Risiken informiert.
- Jedes wesentliche einzugehende Risiko ist hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Abwasserbetriebes zu bewerten.

2.5. Vereinbarung von Risikovorbeugungsmaßnahmen

Zur Reduzierung der erkannten **wesentlichen** Einzelrisiken wurden Risikosteuerungs- und Vorbeugungsmaßnahmen (Ziel Spalte O) erarbeitet und mit der Betriebsleitung intensiv 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 zugeordnet (Risikoeigner). Die folgende Tabelle zeigt die derzeit (Stand: 12.03.2013) Verantwortlichen.

Tabelle 1: Zusammenstellung der Stellenbezeichnungen und Risikoeigner (Stand: 12.03.2013)

Kurzzeichen	Allgemeine Bezeichnung	Derzeitige Besetzung
BL / Technik	Betriebsleitung	Herr Hein
Abwassermeister	Meister Kläranlage	Herr Stecking
SB Finanzen	Sachbearbeiter Buchhaltung	Herr Hein Frau Seelig Ggf. Zusammenarbeit mit Stadt

Die zur Reduzierung der sechs wesentlichen Risiken vereinbarten Maßnahmen sind vordergründig geprägt durch eine organisatorische Optimierung (Zusammenarbeit mit Personalamt) der Prozesse sowie der Verbesserung der Rechtssicherheit des Eigenbetriebes und können vergleichsweise kurzfristig umgesetzt werden.

2.6. Dokumentation der Projektergebnisse

2.6.1. Risikoentwicklung

Auf dem Tabellenblatt „Risikoentwicklung“ werden die jährlichen Risikobetrachtungen zusammengefasst.

2.6.2. Visualisierung der Risiken

An Hand der Diagramme

- Dia Risikoentwicklung,
- Dia Risiko 2012,
- Dia Risikoverteilung 2012,

wurde die Verteilung der Risiken dargestellt. Dies ermöglicht die zukünftige Auswertung der Risikoentwicklung.

2.6.3. Auswertung der Projektergebnisse

Die Auswertung und tabellarische Zusammenfassung der Projektergebnisse erfolgt auf Tabellenblatt „Auswertung“ nach

- Mittelwert – 2,23
- Medianwert - 1
- Anzahl erkannter Risiken - 153
- Anzahl der wesentlichen Risiken (Risikozahl 7 - 16) - 6
- Anzahl der beträchtlichen Risiken (Risikozahl 5 - 7) - 10
- Anzahl der latenten Risiken (Risikozahl <5) – 137.

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

Tabelle 2: Statistische Auswertung der in 2012 erkannten Risiken

	Risikozahl 2012
Mittelwert	2,23
Median	1,00
Risiken ≥ 7	6
Risiken $\geq 5 < 7$	10
Risiken > 0 und < 5	134
Latente Risiken	3
Summe	153

Tabelle 3: Wesentliche Unternehmensrisiken des Abwasserbetriebes

Risikonommer	Einzelrisiko	Risikozahl 2012	Vorbeugungsmaßnahme (Ziel)
F-04-08	Nichtwahrnehmung von Aufgaben durch langfristigen Ausfall von MA des Betriebes durch Krankheit - keine Reserven	8,00	0
F-01-07	Trend zur Singlehaushalten	7,20	weiter Beobachtung der Rechtsprechung bezüglich Grundgebühr
F-01-22	Brand	7,20	Brandmelder für Verwaltung prüfen
F-02-08	für Bürger unverständliche Mitteilungen des Eigenbetriebes	7,20	0
F-04-07	fehlende Fahrerlaubnis	7,20	Prüfen, ob Personalamt Fahrerlaubnis prüft ggf. allg. DA der Stadt ggf. separate Lösung für Abwasserbetriebs installieren (Hinweise auf Mitteilungspflicht)
K-03-04	punktueller Zerstörung des Kanals - Straßeneinbruch	7,20	0

Die Risikonommer dient der Rückverfolgbarkeit der Entwicklung der Risikozahl der jeweiligen Risiken.

Die 153 erkannten Risiken beweisen, dass der Abwasserbetrieb der Stadt Billerbeck sich sehr intensiv mit potentiellen Risiken auseinandergesetzt hat und die Risikoidentifikation sehr detailliert durchgeführt wurde.

**Kurzbericht zum Projekt
Unterstützung des Abwasserbetriebes der Gemeinde Billerbeck
bei der Einführung eines Risikofrüherkennungssystems**

Nur sechs Risiken (entspricht 4 %) wurden mit einer Risikozahl größer 7 als wesentlich bewertet. Diese Anzahl der Risiken ist im Vergleich zu anderen nordrhein-westfälischen Eigenbetrieben als sehr gering zu bewerten. Sowohl der Mittel- als auch der Medianwert der identifizierten Risiken weisen mit 2,23 und 1 vergleichsweise geringe Werte auf. Diese Werte sind deshalb so gering, weil die meisten Risiken durch geeignete (in der Vergangenheit bereits installierte) Vorbeugungsmaßnahmen beherrscht werden. Der hohe Anteil latenter Risiken mit ca. 90 % bestätigt diese Aussage. Die latenten Risiken sind grundsätzlich vorhanden, werden aber durch geeignete Vorbeugungsmaßnahmen auf ein wirtschaftliches Mindestmaß reduziert, so dass von ihnen keine Gefahr auf die Unternehmenstätigkeit ausgeht.

Die Projektergebnisse werden in einer Excelliste dokumentiert und über Diagramme visualisiert.

Düsseldorf, 16..04.2013

i.A.

Uwe Schielke