

Vorlage		Vorlage-Nr:	E 26/0101/WP16
Federführende Dienststelle: Gebäudemanagement		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n:		AZ:	
		Datum:	26.04.2012
		Verfasser:	E 26/00
Bericht des Gebäudemanagements zum betrieblichen Risikomanagement / Risikofrüherkennungssystem			
Beratungsfolge:			TOP: __
Datum	Gremium	Kompetenz	
15.05.2012	BAGbM	Kenntnisnahme	

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss nimmt den Sachstandberichts des Gebäudemanagements zum Risikomanagement zur Kenntnis.

Erläuterungen:

In der letzten Sitzung des Betriebsausschusses ist die Betriebsleitung gebeten worden, zum Sachstand des im Aufbau befindlichen Risikomanagementsystems zu berichten.

Ein Risikofrüherkennungssystem ist laut Eigenbetriebsverordnung verpflichtend vorgeschrieben und somit keine freiwillige Aufgabe; die konkrete Ausgestaltung des Systems ist jedoch von der Art des Betriebs, seiner Größe und Komplexität der Aufgaben abhängig.

Das Risikofrüherkennungssystem soll sich nicht ausschließlich auf die finanziellen Risiken beziehen, sondern **alle betrieblichen Bereiche** erfassen.

Die Mindestanforderungen an das System sind explizit in § 10 EigVO NRW genannt, wie der Betrieb in der Praxis damit umgeht nachfolgend erläutert:

Anforderung: Risikoidentifikation

Zur Risikoidentifikation gibt es verschiedene Methoden (Brainstorming, Checklisten, SWOT-Analyse, Portfolioanalyse). Der E 26 bedient sich zurzeit Checklisten, die der Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudebewirtschaftungsunternehmen e.V. erarbeitet hat (Risikofelder Finanzen, Objekt- und Immobilienmanagement, Technik, Recht, DV, Markt und Umfeld, Personal und Organisation), angepasst an die besonderen betrieblichen Anforderungen.

Zur Aktualisierung dieser Risiko-Checkliste hat am 01.03.2012 ein ganztägiger Workshop der Leitungsebene stattgefunden. In diesem wurden weiterhin die bereits ergriffenen Maßnahmen zur Risikobewältigung (siehe unten) katalogisiert und durch Brainstorming um noch zu ergreifende Maßnahmen ergänzt

Anforderung: Risikobewertung

Die Risikobewertung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungsgrad spielt dabei eine maßgebliche Rolle bei der Auswahl der Maßnahmen. Deren Aufwand bzw. Kosten-Nutzenrelation muss stimmig sein.

Methoden zur Risikobewertung sind beispielsweise eine quantitative Bewertung, z.B. mit Zahlen (z.B. 25% oder 2.500 Euro) oder eine qualitative Bewertung, d.h. mit Begriffen (z.B. sehr gering, gravierend). Die qualitative Bewertung kann am Anfang stehen, soll jedoch im Laufe der Verfeinerung des Systems um eine quantitative Bewertung ergänzt werden.

Die Einteilung bzw. Festlegung von Schadenskategorien kann beispielsweise in Abhängigkeit von der Betriebsleistung (TEuro) oder vom EK in % erfolgen.

Weiterhin werden die Risiken in Eintrittswahrscheinlichkeitsklassen unterteilt.

Diese Festlegungen bzw. Einteilungen und die quantitative Bewertung sind noch im Aufbau befindlich. In einem ersten Schritt erfolgte eine qualitative bzw. beschreibende Bewertung der Risiken.

Anforderung: Maßnahmen zur Risikobewältigung

Die Maßnahmen, die zu den jeweiligen Risiken ergriffen werden, dienen der Risikosteuerung bzw. aktiven Beeinflussung. Handlungsalternativen können sein: akzeptieren, begrenzen, verlagern (z.B. Abschluss von Versicherungen) oder vermeiden.

Anforderung: Risikokommunikation

Workshops und regelmäßige jour-fix-Termine auf Führungsebene dienen weiterhin der Risikokommunikation: die Ergebnisse fließen wiederum in das sog. Interne Kontrollsystem des Betriebs ein, welches sich in Dienst- und Handlungsanweisungen widerspiegelt. Diese Anweisungen stehen im zentralen Zugriff für alle Mitarbeiter/innen und werden in Abteilungs- und Teamsitzungen regelmäßig erörtert.

Auch die Berichterstattung für den Betriebsausschuss dient letztlich der Risikokommunikation.

Anforderung: Risikoüberwachung

Die Überwachung der ergriffenen Maßnahmen wird durch unterschiedliche Maßnahmen unterstützt (z.B. Bildung von Budgets mit Buchungssperre bei Überschreitung); die Überwachung der vielfältigen Maßnahmen wird jedoch insbesondere durch die unmittelbaren Führungskräfte sicher gestellt, dies je nach Risikobewertung in unterschiedlicher Intensität.

Anforderung: Risikofortschreibung

Die Risikofortschreibung geschieht derzeit in erster Linie im Rahmen von Workshops und Brainstorming bzw. unter regelmäßiger Erörterung in den wöchentlichen Besprechungen.

Anforderung: Risikodokumentation

Die Risikodokumentation in Form eines sog. RVI-Ordners, der alle Richtlinien und Dienstanweisungen enthält. Alle bestehenden Regelungen, Dienst- und Handlungsanweisungen etc. systematisch zusammengeführt, auf Aktualität überprüft und etwaige Regelungslücken geschlossen. Die bereits bestehenden Anweisungen werden aufgrund ihrer Fülle und Komplexität regelmäßig in den Teambesprechungen erörtert und die Hintergründe erläutert.

Weiterhin erfolgt die Kommunikation und Dokumentation auch im Rahmen des **regelmäßigen Berichtswesens**.

Die Gemeindeprüfungsanstalt NRW legt im Rahmen der Jahresabschlussprüfungen großen Wert auf die Prüfung des betrieblichen Umgangs mit Risiken und nimmt diese Anforderung in die jeweiligen Prüfverträge auf. Die Berichterstattung zum Risikomanagement bildet aus dem Grunde auch im Rahmen der Jahresabschlüsse einen Schwerpunkt, auf die Ausführungen in den jeweiligen Lageberichten sei verwiesen. Im Rahmen der Lagepläne wird regelmäßig über den Stand der Einrichtung, Vorfälle von besonderer Bedeutung, fördernde oder - beeinträchtigende Entwicklungen berichtet. Laut GPA NRW ist der Lagebericht des Gebäudemanagements vorbildlich, auf die Ausführungen des Wirtschaftsprüfers in der letzten Ausschusssitzung sei verwiesen

Berichtet wird auch betriebsintern regelmäßig im Rahmen von Standardberichten, z.B. monatliche Budgetkontrollen, Quartalsberichte, Besprechungen.

Berichtet wird weiterhin dem Betriebsausschuss im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung zum Ausführungsstand der Wirtschaftspläne.

Die bei Betriebsgründung geschlossene Rahmenvereinbarung zwischen Betrieb, Oberbürgermeister und Rat ist ebenfalls ein Bestandteil des Risikomanagements, da sie für beide Seiten einen verbindlichen Rahmen darstellt. Die Berichterstattung zum Ausführungsstand ist ebenfalls Teil des betrieblichen und gesamtstädtischen Risikomanagements.

Bislang wurde dem Ausschuss regelmäßig über nachfolgende Risiken berichtet:

- Preiserhöhungen bzw. Tarifsteigerungen
- Folgekosten von Neubauvorhaben und Nutzungsintensivierungen
- Unterlassene Instandhaltung in Nicht-Schulgebäuden
- Vermögenserhalt / Nicht-Erstattung von Afa
- fehlende Bildung angemessener Rücklagen
- Anlagenintensität
- Risiken aus Sach- oder Personenschäden
- Personalausstattung
- Risiken aus dem Aufgabenspektrum bzw. Gebäudebetrieb
- Risiken aus der Organisation der Einrichtung
- Reaktionszeiten bei Gefahr in Verzug
- Fachlichkeit des Personals
- Frühzeitige Gefahrerkennung und –vermeidung
- Korruptionsprävention
- Führungsspannen
- Leistungsverdichtung
- Wiederbesetzungssperren
- Investitionsprogramm/Erhöhungen
- Krankheitsbedingte Ausfälle

Berichtet wurde in dem Zusammenhang auch über bereits eingeleitete Maßnahmen wie z.B.:

- optimierte Abläufe
- eindeutige Regelungen über Zuständigkeiten, Befugnisse, Abläufe
- ausreichende DV-Unterstützung
- Frühwarnsysteme/-mechanismen
- geregelte Informationsflüsse
- ausreichende Personalausstattung
- Berichtswesen
- wöchentliche Abteilungsleiter- und Betriebsleiterbesprechungen
- Budget-/Projektverantwortung
- Benchmarking
- Zentrale Störannahme
- 24-Stunden-Rufbereitschaft
- Vergabevorlagenbuch
- jährliche Begehungen

Um das Thema künftig noch übersichtlicher zu gestalten und zu bündeln, eine systematische und planmäßige Weiterentwicklung zu gewährleisten und eine angemessene DV-Unterstützung aufzubauen, wurde durch Umorganisation eine Stelle aus dem Stellenbestand für diese Aufgaben bereitgestellt und ausgeschrieben. Das Besetzungsverfahren läuft derzeit. Größe, Umfang und betriebliche Risiken machen diesen Schritt aus Sicht der Betriebsleitung zwingend erforderlich.

Wichtig ist es jedoch nach wie vor aus Sicht der Betriebsleitung, eine angemessene Relation von Regularien und Sicherungssystemen einerseits und Handlungsfähigkeit und Flexibilität der Einrichtung andererseits zu erhalten.

Das bislang erarbeitete System stellt nach Einschätzung der Betriebsleitung bereits heute ein angemessenes Risikomanagement sicher; die nächsten Schritte sollen der Verfeinerung, Optimierung, stärkeren Sensibilisierung und Einbindung in die betrieblichen Abläufe dienen.

Der E 26 verfolgt mit seinem Risikomanagement das Ziel eines planvollen Umgangs mit den umfangreichen Risiken, die für einen gebäudebewirtschaftenden Betrieb dieser Größenordnung an der Tagesordnung sind.