

# Vielfältige Risiken richtig managen

Die Risiken von Gemeindeverwaltungen sind vielfältig und je nach den örtlichen Verhältnissen unterschiedlich. Das Risikomanagement in Verwaltungen ist wesentlich einfacher als allgemein angenommen. Es liefert wichtige Informationen zur Führung einer Verwaltung und hilft bei Entscheidungen zur Organisation und zu Investitionen.

Projektbezogene Qualitätsmanagement-Systeme sind allgemein vorwiegend prozessorientierte Führungselemente. Sie beinhalten vielfach Hinweise auf Risiken. Es fehlen jedoch Informationen, wie diese zu erfassen und zu analysieren sind. Eine weitere Problematik liegt darin, dass in verschiedenen Branchen wie beispielsweise dem Versicherungswesen von Risiken gesprochen, jedoch der abgedeckte Schaden gemeint ist. In anderen Bereichen steht das Wort Risiko für die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Schadens, was ebenso falsch ist. Mit dem Risikomanagement werden verschiedene Ziele verfolgt:

- eine wirkungs- und kostenorientierte Aufgabenerfüllung

- eine angemessene Gewährleistung der Sicherheit von Personen und Vermögenswerten
- das Vermeiden von Schadenfällen mit einem angemessenen Aufwand
- das Risikobewusstsein der Mitarbeiter
- die Wahrung des guten Rufes.

Das Risikomanagement leistet einen wichtigen Beitrag, dass die Ziele der Verwaltung mit einem angemessenen Aufwand erreicht werden.

Das Risiko besteht grundsätzlich aus der Multiplikation des geschätzten möglichen Schadens und der Wahrscheinlichkeit seines Eintretens. Wie im Folgenden noch dargestellt wird, existieren auch einfache Methoden zur Schätzung von Risiken.

## Risikoerfassung als zentrales Element

Die Risikoerfassung ist im Fall von Verwaltungen vielfach das wichtigste Element des Risikomanagements. Es ist die erste Auseinandersetzung mit allem, was sich in einer Gemeinde Nachteiliges ereignen kann. Die Risikoerfassung kann ohne grossen Aufwand mit einer Gruppe von zwei bis drei Personen, die eine Beziehung zum Begriff «Risiko» haben, durchgeführt werden. Neben der Verwaltung sind auch die Risiken im Zusammenhang mit Aktivitäten von Kommissionen oder Arbeitsgruppen zu erfassen. Im Vordergrund stehen Baukommissionen.

Die Anzahl der Risiken in einer Gemeinde ist gross. Die Bewertung der Risiken bedingt zur Vereinfachung der Risikobewertung eine Triage. Diese umfasst die Einteilung der Risiken in drei Stufen. Es kann auch sinnvoll sein, die Triage zusammen mit der Erfassung durchzuführen. Dabei ist ein erheblicher Anteil der Risiken von geringer Bedeutung. Diese werden bei der Triage ausgeschieden und nicht mehr weiter untersucht.

Bei der Triage sind die beiden Elemente eines Risikos, das zu erwartende Schaden ausmass sowie die Wahrscheinlichkeit eines Schadens, nur sehr generell zu beurteilen. Sind beide offensichtlich nicht relevant, ist auch das Risiko nicht massgebend. Ein typisches Beispiel sind selbst versicherbare Schäden wie solche an Personenwagen oder der Bruch von Fensterglas.

## Vereinfachtes Verfahren zur Risikoschätzung

Risiken, die mit einem einfachen Verfahren geschätzt werden, umfassen primär organisatorische Risiken, jedoch auch rechtliche und politische. Das Verfahren basiert auf einer qualitativen Schätzung des Schaden ausmasses sowie der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Schadens. In der Risikoskala finden sich die festgelegten Werte der beiden Risikoelemente, die miteinander multipliziert werden. Die Skala für die Risiken enthält die Angaben zur Beurteilung der Risiken. Trotz der grossen Ungenauigkeit des Vorgehens liefert das Resultat innerhalb der Skala von 1 bis 9 eine wertvolle Information als Basis von Entscheidungen.

Risikokategorien	Beispiele	Hinweise
Wirtschaftliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwankungen bei den Steuereinnahmen</li> <li>- Dienstleistungen für die Bevölkerung mit geringer Wirkung</li> <li>- Zinssatzerhöhungen</li> <li>- Nicht eintreibbare Forderungen</li> <li>- Nicht kostenoptimierte Beschaffungen</li> </ul>	Die wirtschaftlichen Risiken sind teilweise identisch mit denjenigen einer Unternehmung. Risiken wie beispielsweise Zinssatzerhöhungen sind nicht unmittelbar beeinflussbar. Die Auswirkungen sind jedoch zu analysieren.
Rechtsbezogene Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtspflichten</li> <li>- Organhaftung</li> <li>- Vertragsverletzungen</li> </ul>	Risiken mit Bezug zum Vollzug von Verwaltungsaufgaben
Natur- und technische Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand von Bauten der Gemeinde</li> <li>- Naturgefahren</li> <li>- Haftungsrisiken als Werkeigentümer</li> </ul>	Grossereignisse und Störfälle sind allgemein keine gemeindebezogenen Risiken
Organisatorische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgang von Personal</li> <li>- Verlust von Schlüsselpersonal</li> <li>- Veruntreuung</li> </ul>	Personalbezogene Risiken der Gemeindeverwaltung
Politische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nichterkennen der Bedürfnisse der Gemeinde</li> <li>- Nichterkennen von gesellschaftlichen Entwicklungen</li> </ul>	Die politischen Risiken stehen vielfach in einer Beziehung zu den übrigen Risiken

Übersicht Risikokategorien (verändert aus: Risikopolitik, Grundlagen für das Risikomanagement des Bundes).



Skala für Schadenausmass und Wahrscheinlichkeit		Skala für Risiko	
1	klein	1 - 3	wenig massgeblich
2	mittel	4 und 6	erheblich
3	gross	9	gross

Risikoskalen

Nachfolgeplanung Schlüsselposition	
Risiko: Nachfolger Gemeinbeschreiber	
- Schaden bei beschränkter Einführung durch den Vorgänger	mittel 2
- Wahrscheinlichkeit wegen häufigen Eintretens	gross 3
=> Risikowert	2 x 3 = 6

Beispiel für vereinfachtes Verfahren

gen oder Vorkehrungen von Massnahmen.

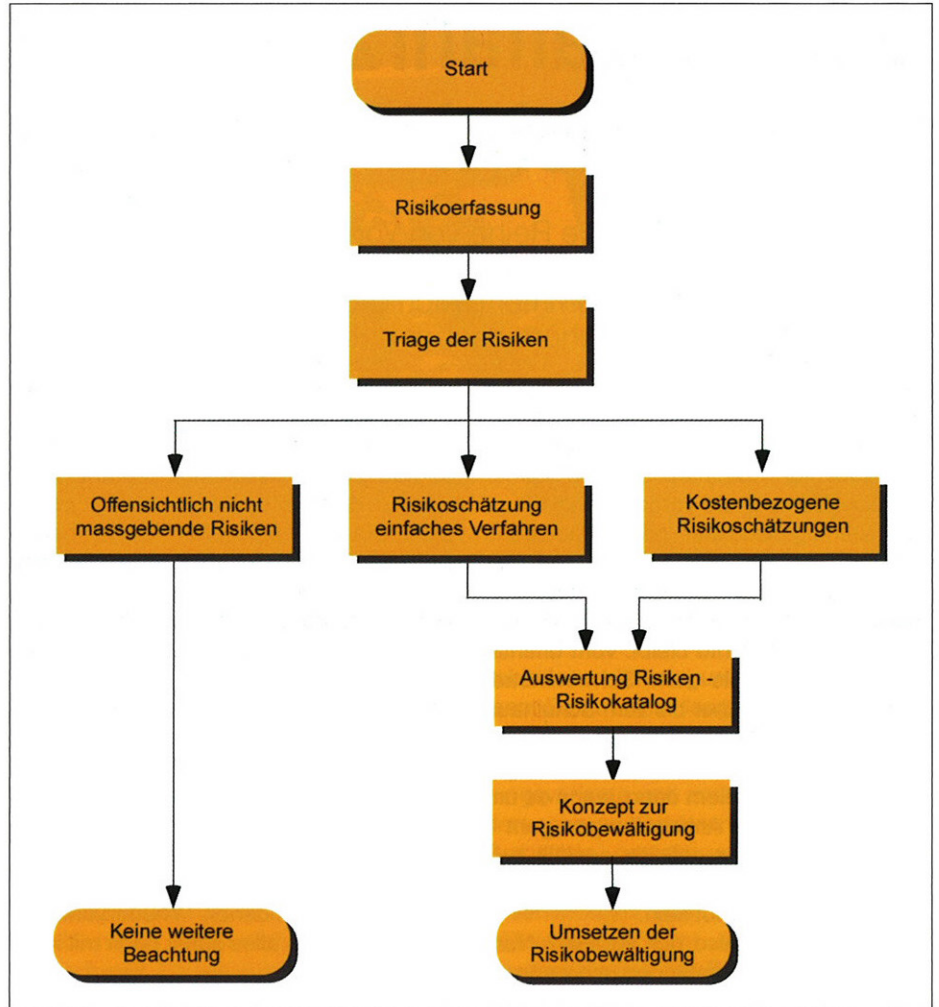
**Kostenbezogene Risikoschätzung**

Die Schätzung des Risikos besteht aus der Multiplikation des geschätzten Schadens und der Wahrscheinlichkeit seines Eintretens. Das Resultat ist ein Wert, der in einer direkten Beziehung zur finanziellen Investition für die Minderung des Risikos steht. Das Schadenausmass kann in den meisten Fällen von Angehörigen der Verwaltung geschätzt werden. Diese sind in vielen Fällen fachkundig und kennen zudem den Sachverhalt. Die Genauigkeit der Schätzung ist erfahrungsgemäss von eher geringer Bedeutung.

Schwierig ist hingegen die Schätzung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Schadenereignisses. Die Praxis zeigt, dass eher wenige Personen mit dem Umgang mit Wahrscheinlichkeiten vertraut sind. Dies gilt speziell für Fälle mit einer geringen Wahrscheinlichkeit. Vielfach ist im Hinblick auf die Planung von Massnahmen zur Schadenverhütung auch keine grosse Genauigkeit erforderlich. Bei grossen Risiken mit einer schwierig abschätzbaren Wahrscheinlichkeit ist ein Experte beizuziehen.

Naturrisiken	
<b>Risiko:</b> Überschwemmungen als Folge von Hochwasser	
<b>Risikoschätzung</b>	
- Nicht versicherte Schäden an Bauten und Anlagen inkl. Mobilgar der Gemeinde	Fr. 2 Mio
- Wahrscheinlichkeit des Eintretens innerhalb eines Jahres	2%
=> Risiko	Fr. 20'000.-
<b>Mögliche Massnahme:</b> Wasserbauliche Vorkehrungen	
- Abklärung der Kosten und Wirkung von Schutzmassnahmen	
- Abklärung Selbstversicherung, Versicherung oder bauliche Massnahmen	
- Entscheidung betreffend Sicherheitsmassnahmen	

Risikoberechnung



Das Vorgehen beim Risikomanagement

**Beseitigung von Risiken**

Prioritär sind Risiken, deren Beseitigung nur einen geringen Aufwand benötigen. Ein anschauliches Beispiel sind unnötige Versicherungen, die bei einem Risikomanagement gefunden werden. Deren Kündigung ist kostenlos. Für einzelne Risiken besteht im Wesentlichen keine Möglichkeit für deren Beseitigung. Ein solches Risiko ist beispielsweise der Standortwechsel eines grossen Unternehmens mit einem Steuerausfall als Folge. Weitere Risiken bedingen für die Beseitigung einen so grossen Aufwand, dass eine Beseitigung nicht angemessen ist. Eine Beseitigung der Risiken ist vielfach auch durch organisatorische Massnahmen möglich. In speziellen Fällen ist ein risikoorientiertes Controlling mindestens zu prüfen.

**Fazit: Ein Führungsinstrument für die Gemeindeverwaltung**

• Das Risikomanagement in der Gemeinde ist ein auf der Analyse von Risiken basierendes Führungsinstrument für die Leitung einer Gemeindeverwaltung.

- Das Wesentliche ist die Behandlung von Risiken als Grundlage für Entscheidungen und die Auslösung von Massnahmen.
- Die Analyse der Risiken erfolgt allgemein durch Angehörige der Verwaltung. In speziellen Fällen werden Experten beigezogen. Zur Schätzung des Risikos wird das Ausmass des Schadens und die Wahrscheinlichkeit seines Eintretens bestimmt.
- Das Risikomanagement in der Gemeinde tangiert auch die organisatorischen Massnahmen der Verwaltung.
- Die Erfassung von Risiken und deren Schätzung hat periodisch zu erfolgen.

Walter Baumann, dipl. Ing. ETH SIA, Peter Bürkel, dipl. Ing. ETH SIA, beide Mitglieder der Geschäftsleitung Bürkel Baumann Schuler, Ingenieure + Planer AG, Winterthur, admin@bbs-ing.ch

Weiterführende Informationen: Risikopolitik, Grundlagen für das Risikomanagement beim Bund, Eidgenössisches Finanzdepartement