



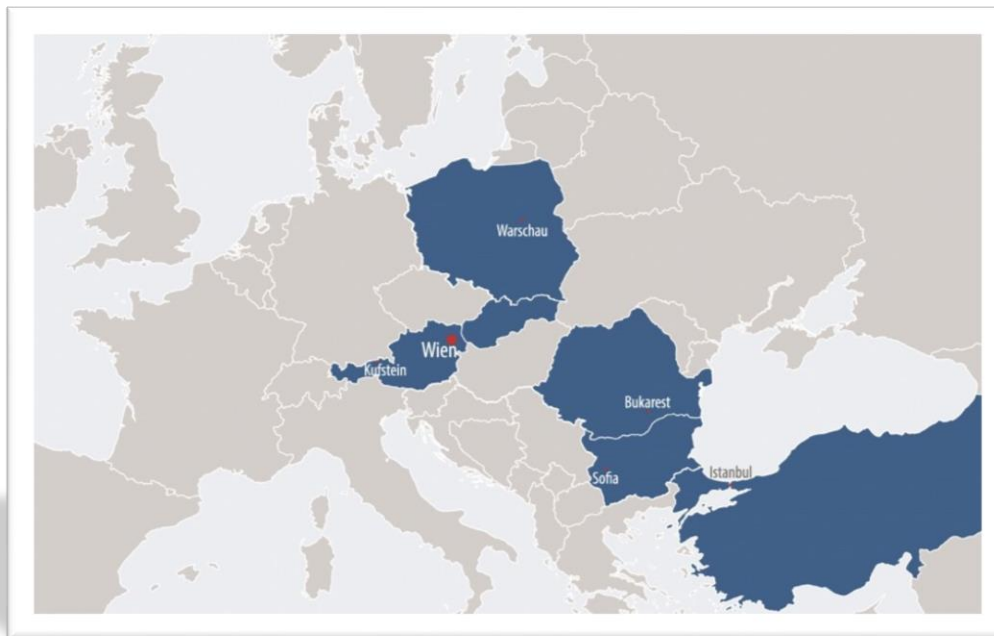
Risikomanagement für Gemeinden

17. Salzburger Landestag - 2019 des FLGÖ
12.06.2019, Jagglerhof

Agenda

- ➔ Kurze Vorstellung Risk Experts
- ➔ Risikomanagement für Gemeinden & Organe
- ➔ Fallbeispiel Gemeinde Oberalm

Internationales Experten Netzwerk



Wien – Kufstein – Bratislava – Warschau – Bukarest – Sofia – Istanbul

Sprachliches & kulturelles Know-how

Maßgeschneiderte Dienstleistungen für...



Unternehmen

- Industrie und Gewerbe
- Handelsunternehmen, Dienstleister und Beratungsfirmen



Öffentlicher Bereich

- Behörden und Verwaltung
- Gemeinden
- Verbände und Universitäten



Versicherungswirtschaft

- Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen
- Versicherungsmakler und Agenturen

Handel und Dienstleistungen



Industrie und Gewerbe



Versicherungen & Makler



Öffentlicher Bereich



Interdisziplinäre Expertenteams

**Über 80 qualifizierte Mitarbeiter
mit langjähriger internationaler Erfahrung
aus unterschiedlichen Fachgebieten**

Techniker

Betriebswirte

Mathematiker

Juristen

Risiko-
manager

System-
Berater

Schaden-
regulierer

Sach-
verständige

Risikoanalysen

Management-
systeme

Schaden-
management

SV-Tätigkeit

Servicebereiche



Risk Experts Services

Wir optimieren Ihr Risiko

Weniger Risiko ohne Mehrkosten
Geringere Kosten ohne Risikoerhöhung

Risk Experts GmbH
Schottenring 35/2
1010 Vienna, Austria
phone: +43 (0)1 7135096 420
mobile: +43 (0)676 83983420
g.netal@riskexperts.at



Background

Herr Netal ist **Mitglied der Geschäftsführung** der Risk Experts GmbH und neben dem Bereichen Personal und Organisation leitet er die Abteilung Risikomanagement. Seit 2008 ist Herr Netal im Unternehmen tätig.

Vor seiner Tätigkeit als Unternehmensberater war Herr Netal **8 Jahre in der Logistikbranche** (Systemanbieter für das Bottle-neck zwischen Fahrzeug und Lager) und **5 Jahre im internationalen Handel** (Investitionen und Beschaffung in Asien und Vertrieb in Europa) tätig.

Herr Netal hat ein Studium der **Betriebswirtschaftslehre** abgeschlossen (Schwerpunkte: Risikomanagement, Versicherungswirtschaft, Bankwesen, Transport & Logistik). Sei Wissen im Risikomanagement hat er während eines **MBAs** intensiviert und ein **Konzept für die Betrachtung von Gesamtrisikokosten** entwickelt. Zudem ist Herr Netal zertifizierter **Treasury Manager** und besitzt eine Ausbildung für **Maschinenbau**.

Sprachen: Deutsch, Englisch

Leitung Risikomanagement

Seit 12 Jahren konzentriert sich Herr Netal auf das **Zusammenspiel von technischem und wirtschaftlichem Risikomanagement**. Für seine Kunden entwickelt er **maßgeschneiderte Lösungen für die Implementierung von Risikomanagementsystemen** und unterstützt dabei die passenden Risikomanagementzugänge zu finden für die Kundenanforderungen und -wünsche. Mit seinem Team wickelt er pro Jahr mehrere hundert Projekt in Industrie und Gewerbe, bei Dienstleistern, im öffentlichen Sektor sowie in der Versicherungswirtschaft ab.

Mitglied zahlreicher Arbeitsgruppen

Herr Netal beschäftigt sich intensiv mit der Weiterentwicklung diverser Risikomanagementansätze. In diesem Zusammenhang ist Herr Netal **Mitglied zahlreicher nationaler und internationaler Arbeitskreise** die Best Practise Ansätze entwickeln (Österr. Normungsinstitut, Risk Management Association, ...).

Ausbildner für Risikomanagement

Seine Erfahrungen bringt Herr Netal auch in den Bereich Aus- und Weiterbildung ein und ist ein gefragter Redner und **Ausbildner für Risikomanagementthemen** (z.B. zeichnet Herr Netal für die Ausbildung zum nach ONR 49003 zertifizierten Risikomanager beim TÜV verantwortlich). Auch führt er jährlich zahlreiche Trainings bei Versicherungsunternehmen und Maklern durch.

Agenda

- ➔ Kurze Vorstellung Risk Experts
- ➔ Risikomanagement für Gemeinden & Organe
- ➔ Fallbeispiel Gemeinde Oberalm

Risikomanagement für Gemeinden

- ➔ Definition Risiko
- ➔ Stakeholder und deren Interessen
- ➔ Ziele im Risikomanagement
- ➔ Risikoanalyse und Bewertung
- ➔ Vorbereitung auf den Erstfall

Definition Risiko

Risiko

- Planabweichung
 - Unterschiedliche Zielkategorien
z.B. Vermögenswerte, EK, Gewinn, Liquidität, ...
 - Unterschiedliche Ansätze – z.B. going concern principal
-
- Negative Auswirkung (downside risks)
 - Positive Auswirkung (upside risks oder Chance)
-
- Qualitative vs. quantitativer Bewertung
 - Wirtschaftliche vs. ethnische Betrachtung
 - Einzel- und Gesamtrisikobetrachtung
-
- Risikotragfähigkeit und Risikoappetit
 - Risikoziele
 - Risikosteuerung

Stakeholder Interessen

- ➔ Gemeinde als Unternehmen
 - ➔ Budget
- ➔ Gemeinde als öffentliche Verwaltung
 - ➔ Verfügbarkeit, Integrität
- ➔ Bürgermeister und leitende Organe
 - ➔ persönliche Haftung, Wählergunst
- ➔ Bürger
 - ➔ Infrastrukturbereitstellung, Handlungsfähigkeit

**Risikomanagement iwS
strategisch**

Risikokultur
als Teil des Unternehmensleitbildes

Risikopolitik

**Risikomanagement ieS
operativ**

**Risiko -
Strategie**

**Risiko -
Ziele**

**Risiko -
Review**

**Risiko-
Identifikation**

**Risikoanalyse und
-beurteilung**

**Risiko-
Steuerung**

SOLL / IST

**Risiko-
Überwachung**

Risikostrategie

- ➔ Beinhaltet die Grundsätze, wie mit Risiken in einer Organisation umzugehen ist
- ➔ Steht in Wechselwirkung mit den Zielen der Organisation
- ➔ Mögliche Risikostrategien:
 - **risikoscheu / risikoavers**: Leitung ist bereit, sehr hohe Aufwendungen für die Risikosteuerung zu leisten
 - **Risikoneutral**: Leitung verfolgt einen Mittelweg der Risikobereitschaft und versucht, die Kosten der Risikosteuerung zu optimieren)
 - **Risikofreudig**: Leitung geht ein breites Spektrum der Ereignis- bzw. Schadensverteilung ein.

Risikoziele – Konkretisierung der Risikopolitik

➔ Finanzziele

Verzinsungs-, Zahlungsbereitschaftsziel, Budgeterreichung)

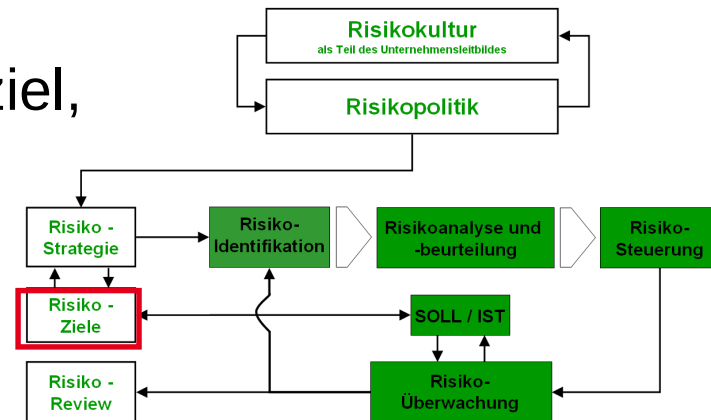
➔ Leistungsziele

Markt-, Ökologie-, Technologie-, Produktions-, Qualitätsziel, Verfügbarkeit, etc.

➔ Erfolgsziele

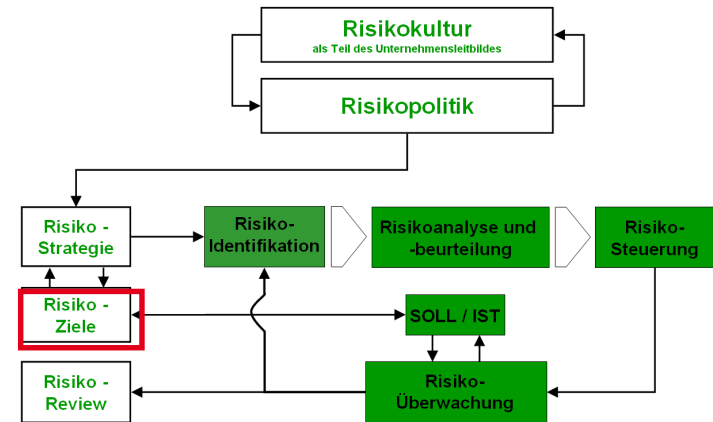
Aufwands-, Ertrags-, Kosten- und Erlösziele

➔ Complianceziele



Risikoziele – Anmerkungen

- ➔ Für den leistungswirtschaftlichen Bereich sind vorrangig Leistungs- und Erfolgsziele direkt relevant. Z.B.
 - Minimierung der Unfall- und Störfallhäufigkeit
 - Senkung der Ausfallskosten
- ➔ Eine vollständige Vermeidung oder Minimierung von Risiken kann nicht Inhalt risikopolitischer Zielsetzung sein, da unternehmerisches Handeln aus dem bewussten Akzeptieren und Eingehen von Risiken besteht. ➔ **Ansatz bei Gemeinden?**
- ➔ Werden davon abgesehen Risiken so weit wie möglich verringert, führt dies zwangsläufig zu einer Reduzierung möglicher Chancen, die sich letztendlich im Unternehmenserfolg widerspiegeln ➔ Mittelweg anstreben



Beispiel für Methoden:

- ➔ Brainstorming
- ➔ Szenariotechnik
- ➔ Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)
- ➔ Fehlerbaumanalyse (FTA) und Ereignisbaumanalyse (ETA)
- ➔ Checklisten, Prüflisten
- ➔ Schadensfalldatenbank
- ➔ Walkthrough
- ➔ Befragungen
- ➔ Analyse von Dokumenten
- ➔ Recherchen (Märkte, Trends, Technologie, Compliance, ...)

Bewertungsmöglichkeiten

⇒ Qualitativ

- Beschreibung des Risikos ohne Zugrundelegung eindeutig definierter Größen;
- Verwendung von qualitativen Kennwörtern: gering $\leftrightarrow$ hoch; selten $\leftrightarrow$ häufig

⇒ Semi Quantitativ

- Risikobewertung durch Kennzahlen (Scoring)
- z.B. Risikoprioritätszahl (FMEA)

⇒ Quantitativ

- Beschreibung des Risikos unter Zugrundelegung von definierten Bezugsgrößen
- z.B. Eintrittshäufigkeit (Ereignisse/Zeiteinheit; absolut oder prozentuell); Auswirkung des Ereignisses (meist monetär)

Vorbereitung auf den Ernstfall

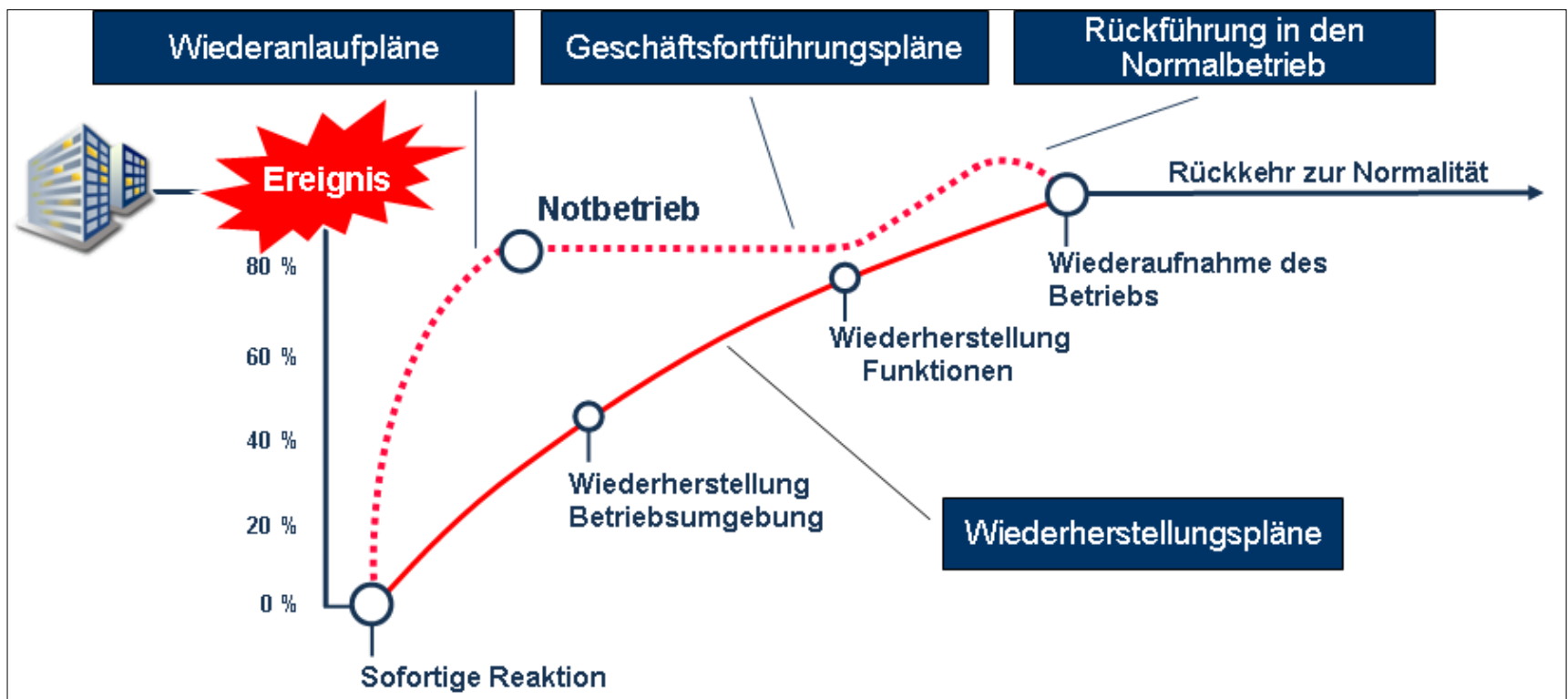
- ➔ Risikomanagement
operatives Risikomanagement befasst sich mit der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle von Risiken
→ Ziel: Risikoreduktion / Optimierung des Risikos
- ➔ Business Continuity Planning
kritische Prozesse & Ressourcen zu identifizieren und im Ereignisfall die Verfügbarkeit (Handlungsfähigkeit) des Unternehmens zu gewährleisten
→ Ziel: die Widerstandsfähigkeit der Organisation steigern

Business Continuity Management

BCM ist ein ganzheitlicher und systematischer Managementprozess, der...

- potenzielle **Bedrohungen** einer Organisation **ermittelt**
- die **kritischen** Geschäftsprozesse bzw. -ressourcen identifiziert
- die **Ausfallsicherheit** der kritischen Geschäftsprozesse steigert / Verfügbarkeit kritischer Ressourcen sichert
- deren **Widerstandsfähigkeit** gegen störende Einflüsse **erhöht**
- die **Rahmenbedingungen** schafft und bereithält, die **zur Fortführung** von kritischen Geschäftsprozessen **in einem Notfall** erforderlich sind

Wiederaufbau / Fortführung / Rückführung



Analysemethode „bow tie adapted“

Risikomanagement

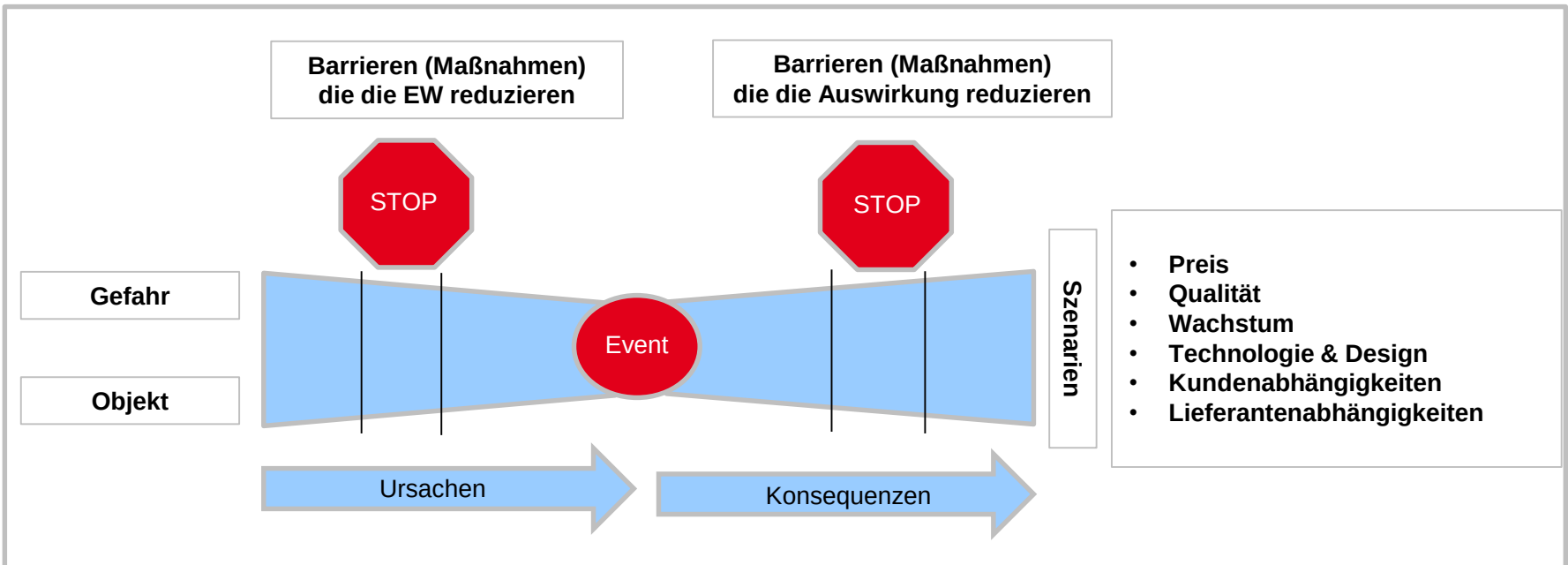
operatives Risikomanagement befasst sich mit der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle von Risiken

Ziel: Risikoreduktion / Optimierung des Risikos

Business Continuity Planning

kritische Prozesse & Ressourcen zu identifizieren und im Ereignisfall die Verfügbarkeit (Handlungsfähigkeit) des Unternehmens zu gewährleisten

Ziel: die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens steigern



Agenda

- ➔ Kurze Vorstellung Risk Experts
- ➔ Risikomanagement für Gemeinden & Organe
- ➔ Fallbeispiel Gemeinde Oberalm

Das Projekt aus Sicht der Gemeinde

Frau Petra Holl, Amtsleiterin der Marktgemeinde Oberalm berichtet aus Sicht der Gemeinde über:

- ➔ Gründe für die Umsetzung des Projekts
Risikoanalyse und Betriebsfortführungsplanung
- ➔ Ziele des Projekts
- ➔ Diskussionen innerhalb der Gemeinde
- ➔ Auftragsabwicklung und Nutzen für die Gemeinde

Zielsetzung

- ➔ Risikoanalyse Kindergarten und Schule
- ➔ Erarbeitung eines Betriebsfortführungsplans für Kindergarten und Schule
 - Szenariofestlegung auf Basis Risikoanalyse
 - Definition der maximal tolerierbaren Ausfallszeiten
 - Erstellung von Betriebsfortführungsplänen

betrachete Gefahren / Risiken

Vermögensschäden

Personenschäden

Umweltschäden

Haftungspotenzial

- Feuer Explosion
- NatKat (Blitz, HW, Starkregen, Hagel, Schneelast)
- Leitungswasser
- Pandemie
- Terror, Erpressung, Entführung, Amoklauf, ...
- Verkehrsunfall vor Einrichtung
- Zivilalarm: Kinder müssen in Einrichtung bleiben (Kernenergie)
- Zivilalarm: Einrichtungen werden behördlich geschlossen („Fall Stmk.“)

Gewählte Vorgehensweise

Analysemethoden:

- ➔ Desktop Vorabanalyse
- ➔ Managementinterviews
- ➔ Vor-Ort-Begehung der Objekte
- ➔ Szenarioanalyse (PML, EML)

Bewertungsmethoden:

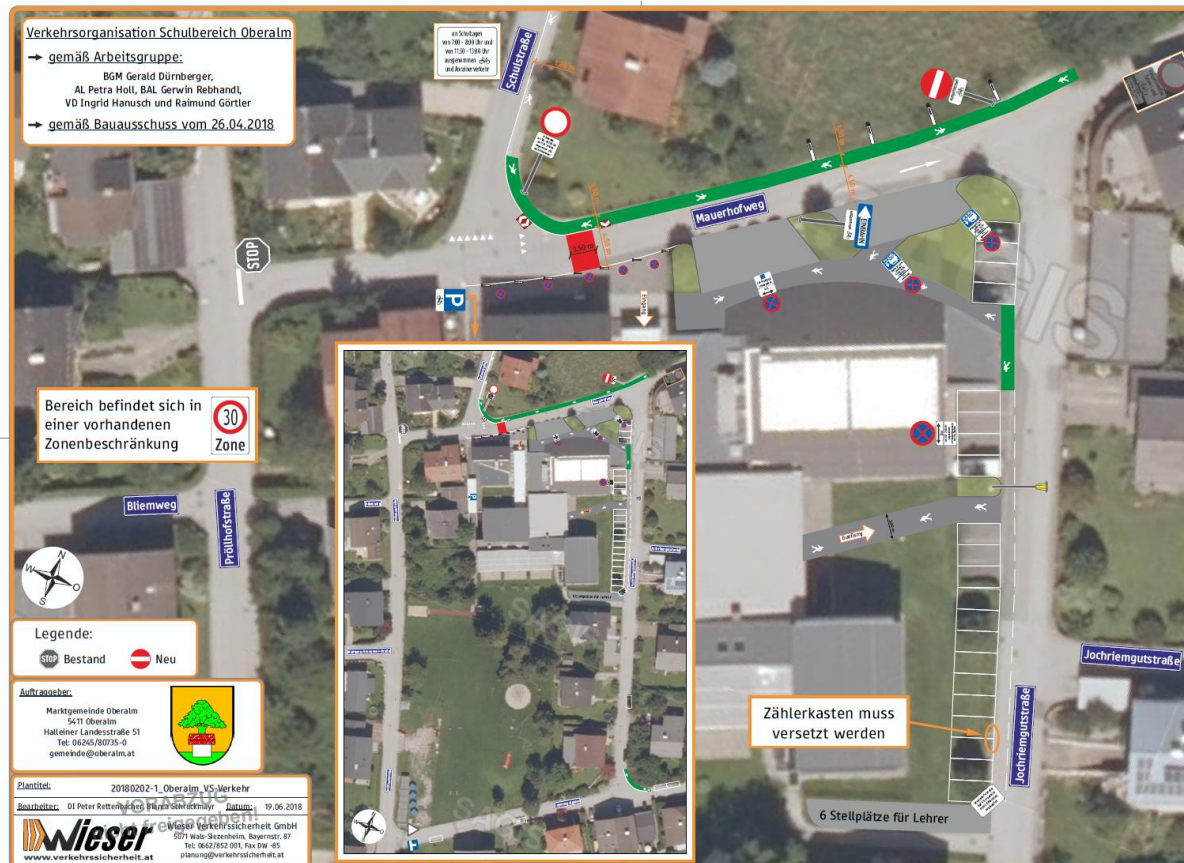
- ➔ Qualitative Bewertung
- ➔ Gefährdungspotenzial vs. Schutzstandard
- ➔ bewusste “nicht-Bewertung” von gewissen Risiken

	Sehr gut	Gut	Standard	Mäßig	Kritisch
					

Bewertung (Rating)	Gefahrenpotenzial, Risiken		Schutzmaßnahmen	
A 80 - 99%	SEHR GERING	Feuer & Verrauchung, NatCat, inkl. Betriebsunterbrechung, Risiken und Gefahren erheblich niedriger als typische Vergleichsgruppe NatCat: siehe Gefahrenanalyse	EXZELLENT	- Erwartungen übertroffen - Keine Mängel - Klassenbester - Keine Risikoverbesserungsempfehlungen - Pro-aktiver Risikomanagement Ansatz
B 60 - 79%	GERING	Feuer & Verrauchung, NatCat, inkl. Betriebsunterbrechung, Risiken und Gefahren erheblich niedriger als typische Vergleichsgruppe NatCat: siehe Gefahrenanalyse	GUT	- Erwartungen erfüllt - Kleinere Mängel - Vorbildfunktion - Kleinere Risikoverbesserungsempfehlungen - Aktiver Risikomanagement Ansatz
C 40 - 59%	TYPISCH	Feuer & Verrauchung, NatCat, inkl. Betriebsunterbrechung, Risiken und Gefahren erheblich niedriger als typische Vergleichsgruppe NatCat: siehe Gefahrenanalyse	STANDARD	- Erwartungen weitgehend erfüllt - Keine schwerwiegenden Mängel - Anerkannte Standards umgesetzt - Anforderungen erfüllt - Risiko-adäquater Risikomanagement Ansatz
D 20 - 39%	HOCH	Feuer & Verrauchung, NatCat, inkl. Betriebsunterbrechung, Risiken und Gefahren erheblich niedriger als typische Vergleichsgruppe NatCat: siehe Gefahrenanalyse	MÄSSIG	- Erwartungen teilweise nicht erfüllt - Einige schwerwiegende Mängel - Anerkannte Standards - In einigen Bereichen nicht umgesetzt - In einigen Bereichen Verbesserungsbedarf - Reaktiver Risikomanagement Ansatz
E 1 - 19%	SEHR HOCH	Feuer & Verrauchung, NatCat, inkl. Betriebsunterbrechung, Risiken und Gefahren erheblich niedriger als typische Vergleichsgruppe NatCat: siehe Gefahrenanalyse	KRITISCH	- Erwartungen nicht erfüllt - Zahlreiche schwerwiegende Mängel - Anerkannte Standards - umfänglich nicht umgesetzt - In vielen Bereichen Verbesserungsmaßnahmen erforderlich - Defensiver Risikomanagement Ansatz

Beispielhafte Maßnahme

➔ Neues Verkehrskonzept für den Schulbereich



Betriebsfortführungsplanung

Kriterium	Kindertagesstätte	Volksschule
Maximal tolerierbare Ausfalltage (MTPD)	3 Tage	5 Tage
Ausfallschwelle „A“	Größer 10 Tage	Größer 10 Tage
Ausfallschwelle „B“	Größer 100 Tage	Größer 100 Tage
Öffentliche Einrichtungen in der näheren Umgebung	- Option: Waldkindergarten (ab 3 Jahre) - Vereinshaus - Gemeindeamt Sitzungssaal	- Landwirtschaftliche Schule Winkelhof - Vereinshaus - Gemeindeamt Sitzungssaal
Mögliche nutzbare Grundstücksflächen	- Grünland von privaten Personen der Gemeinde mit Anschluss an öffentlichen Verkehrsnetz und Medienanschlüssen - Freiflächen bereitgestellt durch das Land Salzburg	

- bis 10 Tage werden bestehende Räumlichkeiten ohne großen Anpassungsaufwand der Gemeinde für die reine Beaufsichtigung der Kinder genutzt.
- über 10 Tage bis 100 Tage werden bestehende Räumlichkeiten der Gemeinde und des Landes für die Fortführung des pädagogischen Betriebs mit gewissen Einschränkungen (zeitlichen Nutzung, Ausstattung) genutzt.
- über 100 Tage werden temporäre Räumlichkeiten durch Container auf einem Grundstück des Landes oder der Gemeinde geschaffen um den pädagogischen Betrieb ohne größere Einschränkungen fortzusetzen.

Diskussion und Fragen...

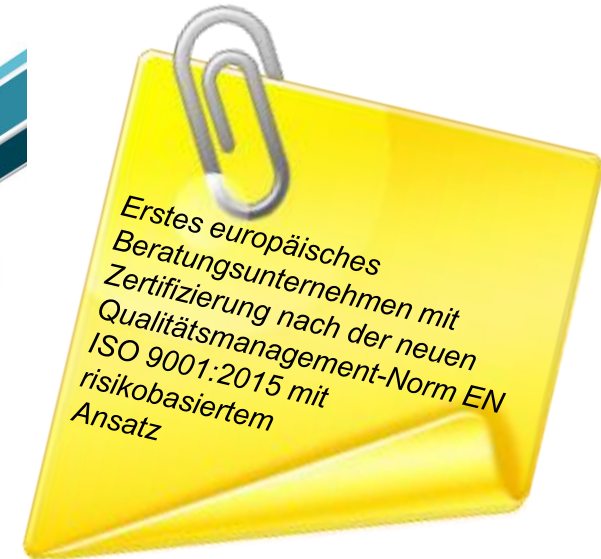


Ing. Mag. Gerald Netal, MBA
Schottenring 35/2
1010 Wien

+43/1/7135096
g.netal@riskexperts.at

- ➔ Risk Engineering & Risk Survey
- ➔ Consulting & Services
- ➔ Schadenmanagement
- ➔ Risk Experts Academy
- ➔ Sachverständigenleistungen
- ➔ Wertermittlung
- ➔ Enterprise Risk Management
- ➔ Expertensoftware

Wir beraten
Sie gerne!



Risk Experts - Risiko Engineering GmbH

Schottenring 35, 1010 Wien (ÖSTERREICH)

+43 1 713 50 96

office@riskexperts.at

Wien – Kufstein – Bratislava – Warschau – Bukarest – Sofia – Istanbul

- ➔ Risikoanalyse und Risikobewertung
- ➔ Risiko- und Sicherheitsberatung
- ➔ Wertermittlung
- ➔ Expertensoftware

- ➔ Schadenmanagement
- ➔ Sachverständigenleistungen
- ➔ Enterprise Risk Management
- ➔ Risk Experts Academy