

RISIKEN MEISTERN, VERMÖGEN SICHERN

Die neuen Rechtsgrundlagen im Kanton Schwyz sehen vor, dass auf Kantonsebene ein umfassendes internes Kontrollsystem zu führen hat, das auf ihre Risikobewirtschaftung abgestimmt ist. Die für die Gemeinden und Bezirke geltenden Rechtsgrundlagen sehen die Führung eines internen Kontrollsystems vor, sind derzeit aber in Revision. Es kann davon ausgegangen werden, dass auch auf Gemeindeebene ähnlich lautende Ziele avisiert werden. Während sich das Risikomanagement (RM) auf die strategischen und operationell bedeutenden Risiken fokussiert, unterstützt das interne Kontrollsystem (IKS) die Prozesssicherheit auf Verwaltungsebene. Wenn beide Instrumente eingesetzt werden, ergeben sich Synergien für die ganzheitliche Risikoanalyse und Steuerung. Dadurch wird das Gemeindevermögen wirkungsvoll geschützt.

Es kommt nicht darauf an, woher der Wind weht, sondern wie man die Segel setzt

Der Einsatz von RM und IKS dient dazu, die zweckmässige Verwendung der öffentlichen Mittel sicherzustellen, das verwaltete Vermögen gegen Missbrauch oder Veruntreuung zu schützen, die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung massgeblich zu erhöhen und die Transparenz über externe und interne Risiken zu steigern. Diese Ziele werden bereits jetzt mit verschiedenen Massnahmen angestrebt, jedoch wenig systematisch und nicht koordiniert, wie im Rahmen des laufenden, vom Bund mitfinanzierten KTI-Forschungsprojektes «IKS und Risikomanagement für Schweizer Gemeinden» festgestellt wurde.¹ Idealerweise sind also die Segel aufeinander abgestimmt, um das Schiff so effizient wie möglich durch die Winde zu führen.

Takelage, Segel und Schoten – die Grundlagen

Beim RM stehen die strategischen und operationell bedeutenden Risiken im Zentrum. Sie werden nach Kategorien (z.B. finanzielle Risiken, Sach- und Elementarrisiken, operationelle Risiken, strategische Risiken, rechtliche Risiken etc.), erfasst und beschrieben. Anschliessend werden Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert, mit welchen diese Risiken gemeistert werden sollen. In einer «Risikokarte» werden die erfassten Risiken übersichtlich dargestellt.

Das IKS sichert die Prozesse auf Verwaltungsebene und trägt so zur Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung bei. Diejenigen operativen Prozesse, welche die wesentlichen Positionen der Jahresrechnung vornehmlich beeinflussen, werden auf Risiken überprüft und mit entsprechenden Kontrollmassnahmen versehen.

Schiffsrouten – die Implementierung in 10 Schritten

Aus dem KTI-Forschungsprojekt heraus wurde ein Plan zur Einführung der beiden Instrumente in 10 Schritten erarbeitet, welche nachfolgend in Kurzform erläutert werden²:

Nr.	Schritt	Inhalte	Zeitbedarf
1	Vorbereitung	Gemeinderatsbeschluss Formales Bekenntnis zur Einführung von RM und IKS	2 Wochen
		RM- und IKS-Konzepthandbuch Handbuch mit Definitionen und Leitlinien zur Umsetzung	1 Woche

¹ Im Rahmen des KTI-Forschungsprojektes wird ein wissenschaftlich fundiertes Konzept erarbeitet, das den Gemeinden hilft, ein Risikomanagement sowie ein internes Kontrollsystem einzuführen und zu etablieren. Dabei wird aufgezeigt, wie die Synergien zwischen diesen beiden Instrumenten bei der konkreten Umsetzung genutzt werden können. Das Konzept wird in Form eines praxisbezogenen Leitfadens im Frühjahr 2015 veröffentlicht.

² Die ausführliche Beschreibung der einzelnen Schritte inkl. jeweiliger Tipps aus der Praxis können im Leitfaden enthalten, der im Frühjahr 2015 veröffentlicht wird.

Nr.	Schritt	Inhalte	Zeitbedarf
		Projektgruppe In der Projektgruppe sollte ein Mitglied der Exekutive vertreten sein. Ausserdem der Verwaltungsleiter und/oder der Finanzverwalter als RM-/IKS-Delegierter. Schliesslich sollen auch Mitarbeitende der Verwaltung berücksichtigt werden.	½ Wochen
		Projektzeitplan Der Zeitbedarf ist natürlich sehr heterogen. In der Regel sollte für die Einführung jedoch mit rund fünf Monaten gerechnet werden.	½ Wochen
2	Internes Umfeld	Innerhalb der Gemeinde soll eine RM- und IKS-Kultur geschaffen werden. Dazu sind alle bisherigen Massnahmen zu sammeln und schriftlich festzuhalten.	1 Woche
3	Information und Kommunikation	Es ist zu definieren, wie die Gemeinde intern und extern kommuniziert. Zudem ist die IT-Umgebung zu umschreiben.	1 Woche
4	Risikomanagement	Risiken identifizieren, erfassen und bewerten Welche Ereignisse, Entwicklungen und Trends können die Erreichung der Gemeindeziele beeinträchtigen? Es sind Risikobereiche zu erfassen, nach Risikofeldern zu unterteilen und mit einer Liste von Risikoeignern zu verknüpfen. Schadensausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit sind für die jeweilige Gemeinde zu definieren. Einzelne Risiken sind zu identifizieren, zu beschreiben und zu kategorisieren. Schliesslich erfolgt eine Bewertung dieser Risiken. Im Ergebnis liegt die Risikokarte vor.	3 Wochen
		Massnahmen erfassen Die beschriebenen Risiken sind mit geeigneten Massnahmen zu meistern. Jede Massnahme wird mit Umsetzungsfrist und Verantwortlichkeit versehen.	2 Wochen
5	Internes Kontrollsystem	Wesentlichkeit und Organisationsbereiche Im «Scoping» wird festgelegt, aufgrund welcher Grenzwerte die Jahresrechnung analysiert wird und welche Organisationsbereiche im IKS berücksichtigt werden sollen.	½ Wochen
		Jahresrechnungs-Analyse Die Positionen der Jahresrechnung sind nun anhand der festgelegten Grenzwerte sowie ihrer Fehleranfälligkeit zu analysieren.	½ Wochen
		Schlüsselprozesse & Kontrollzuweisung Die für das IKS relevanten Schlüsselprozesse sind zu evaluieren und zu dokumentieren. Pro Prozessschritt sind die Risiken zu identifizieren und deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten. Jedem Risiko sind geeignete Kontrollmassnahmen zuzuweisen und die jeweilige Wirksamkeit zu bewerten. Im Ergebnis liegt die Risiko-Kontroll-Matrix vor.	3 Wochen

Nr.	Schritt	Inhalte	Zeitbedarf
6	Verknüpfung RM und IKS	Die Risikokarte aus dem RM beinhaltet mehrheitlich strategische Risiken, welche aber auch operative Prozesse tangieren können. Überschneiden sich solche operativen Prozesse mit Prozessen, welche im IKS als relevant eingestuft werden, ergeben sich daraus weitere Schlüsselprozesse, welche in das eigentliche IKS aufgenommen werden.	1 Woche
7	Aktionsplan	Parallel zur Implementierung wird ein Aktionsplan geführt, welcher als Pendenzenliste fungiert. Erkannte Lücken und Schwächen werden laufend darin erfasst. Kurz vor Abschluss der Implementierung wird der Aktionsplan bewusst durchgegangen und bei jedem festgestellten Punkt entsprechende weitere Schritte mit Terminen und Verantwortlichkeiten festgelegt.	1 Woche
8	Präsentation Gemeinderat	RM und IKS liegen nun vor und können dem Gemeinderat präsentiert werden. Der Gemeinderat kann letzte Änderungswünsche anbringen.	1 Woche
9	Abschluss Implementierung	Nachdem die Rückmeldungen des Gemeinderates verarbeitet wurden, kann die finale Fassung der beiden Instrumente durch einen Gemeinderatsbeschluss formal abgenommen werden.	2 Wochen
10	Information und Schulung der Mitarbeitenden	Die gesamte Verwaltung muss nun über das RM und IKS informiert und für die jeweiligen Aufgaben geschult werden. Bestandteil der Information ist auch die periodische Berichterstattung, wie sie im Konzepthandbuch vorgesehen wurde.	2 Wochen

Volle Kraft voraus

Unabhängig davon, ob sich die Schwyzer Gemeinden und Bezirke lediglich auf das interne Kontrollsystem fokussieren, sicher ist nur das Risiko. Daher tun sie gut daran, sich mit Fragen zur Risiko-Minimierung auseinander zu setzen. Ein internes Kontrollsystem bietet Gewähr, dass die eingangs erwähnten Ziele mehrheitlich erfüllt werden. Doch nur ein umfassendes Risikomanagement macht interne und externe Risiken transparent und hilft, diesen zu meistern. Durch der Kombination dieser beiden Führungsinstrumente können die Gemeinden und Bezirke mit voller Kraft voraus in die Zukunft segeln.

Autoren

Yvonne Dietiker, Betriebsökonomin FH, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Nonprofit- und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz

Stefan Hunziker, MSc BA, Dozent, Projekt- und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern – Wirtschaft