

Siegener Jahreskonferenz

Risk Governance für Schweizer Kommunen

10. Oktober 2013

Stephanie Blättler

T direkt +41 41 757 67 40
stephanie.blaettler@hslu.ch

Agenda

- Forschungsprojekt «Internes Kontrollsystem und Risikomanagement für Schweizer Gemeinden»
 - Ausgangslage und Ziele
 - Schweizer Kommunalsystem
- Projektfortschritt
 - Bisherige Erkenntnisse
 - Weiteres Vorgehen
- Risk Governance in Kommunen – ein Ausblick

IKS und RM in Kommunen

Internes Kontrollsystem

- Unter IKS werden Vorgänge, Methoden und Instruktionen in Kommunen verstanden zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung und der wirksamen und effizienten Geschäftsführung und -überwachung.

Risikomanagement

- Das Ziel des kommunalen Risikomanagements ist, den systematischen und bewussten Umgang mit Risiken als Führungsaufgabe wahrzunehmen und eine Transparenz bezüglich Chancen und Gefahren zu schaffen.

Ausgangslage für das Forschungsprojekt

- IKS und RM sind nichts Neues
- Normative Empfehlungen zu beiden Themen
- Empirische Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft

Aber (fast) keine

- Empirische Erkenntnisse aus den Gemeinden
- Wissenschaftlichen Erkenntnisse über die konkrete Umsetzung
- Aussagen zur Übertragbarkeit des IKS aus der Privatwirtschaft auf die Gemeinden
- Erkenntnisse über die Zusammenführung von IKS und RM bei Gemeinden.

Das Projekt soll diese Lücken schliessen und umsetzungsorientiert ausgerichtet sein.

Ziele des Projekts



Trotz **historisch gewachsener** Kontrollen fehlt es Gemeinden an einem systematisch aufgebauten und dokumentierten IKS mit **Risikofokus**

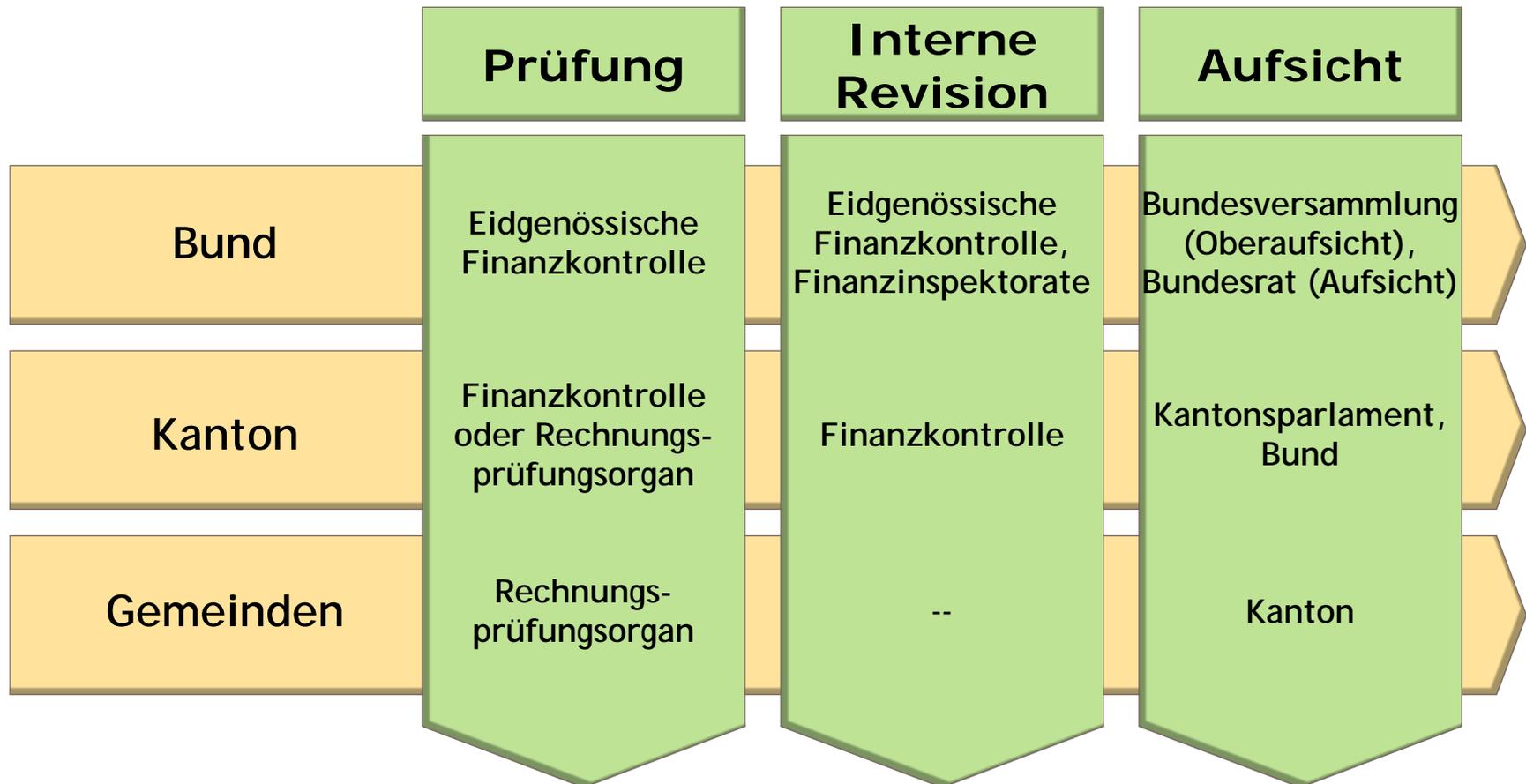
Verständnis von IKS und RM - Schnittstellen

RM	IKS	QM	CM
• Strategisch	• Strategisch		
• Operationell	• Operationell	• Operationell	
	• Compliance	• Compliance	• Compliance
	• Financial Reporting		

- Schnittstelle Kontrollziel «Strategie»: setzen wir unsere Ziele um?
- Schnittstelle Kontrollziel «Geschäftstätigkeit»: sind die Stakeholder zufrieden?
- Schnittstelle Kontrollziel «Compliance»: halten wir die Gesetze ein?
- Minimalvariante (Anforderung OR): stimmt die Jahresrechnung?

Quelle: Hunziker et al. (2012). *IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsystem für Gemeinden*. Bern: Haupt.

Das Schweizer System: Kontrollbeziehungen

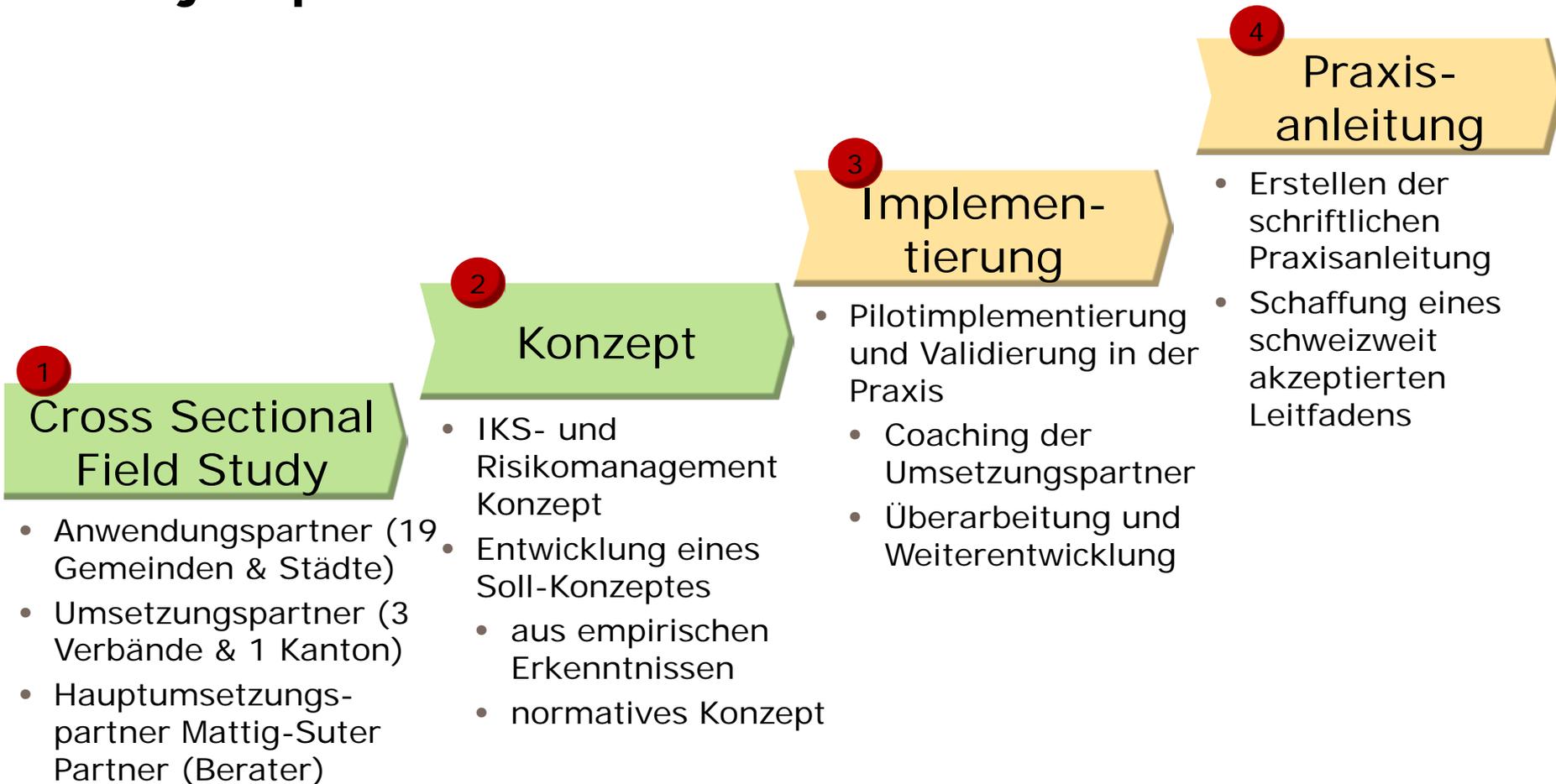


Quelle: Hunziker et al. (2012). *IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsystem für Gemeinden*. Bern: Haupt.

Agenda

- Forschungsprojekt «Internes Kontrollsystem und Risikomanagement für Schweizer Gemeinden»
 - Ausgangslage und Ziele
 - Schweizer Kommunalsystem
- **Projektfortschritt**
 - Bisherige Erkenntnisse
 - Weiteres Vorgehen
- Risk Governance in Kommunen – ein Ausblick

Projektplan



Bisherige Forschungserkenntnisse

Dokumenten- tenanalyse

- RM/IKS meist informell
- Mehrheit nur wenig verlässliche bis informelle Kontrollen

Rechts- grundlagen

- Kantone: Massnahmen zur Risiko-
Minimierung vorgesehen
- Gemeinden: unterschiedlich geregelt

Interviews

- Systematischer Umgang mit Risiken
noch nicht weit verbreitet
- Sensibilisierung und Risikokultur sehr
unterschiedlich

Cross Sectional
Field Study
→
Konzept

Rechtliche Grundlagen

Art. 39 Unterzeichnung und Bestätigung der Jahresabschlüsse (Art. 39 FHG)

¹ Die Direktoren und Direktorinnen unterzeichnen zusammen mit den Finanzverantwortlichen den Jahresabschluss ihrer Verwaltungseinheit mit Erfolgsrechnung und Bilanz und stellen ihn der Finanzverwaltung und der Finanzkontrolle zu.

² Der Vorsteher oder die Vorsteherin des Eidgenössischen Finanzdepartementes (Finanzdepartement) und der Direktor oder die Direktorin der Finanzverwaltung bestätigen der Finanzkontrolle, dass die Jahresrechnung des Bundes nach den gesetzlichen Vorschriften erstellt und abgeschlossen wurde und dass sie die Vermögens-, die Finanz- und die Ertragslage den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend darstellt.

§ 27 9. Internes Kontrollsystem (IKS)

Der Bezirks- oder Gemeinderat trifft alle organisatorischen Massnahmen, um:

- a) das Vermögen des Bezirkes oder der Gemeinde zu schützen,
- b) eine genaue und zuverlässige Buchführung zu gewährleisten,
- c) sicherzustellen, dass die Vorschriften eingehalten werden.

Art. 68 Risiko-Minimierung

¹ Der Regierungsrat trifft die notwendigen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten.

² Er berücksichtigt dabei die Risikolage und das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

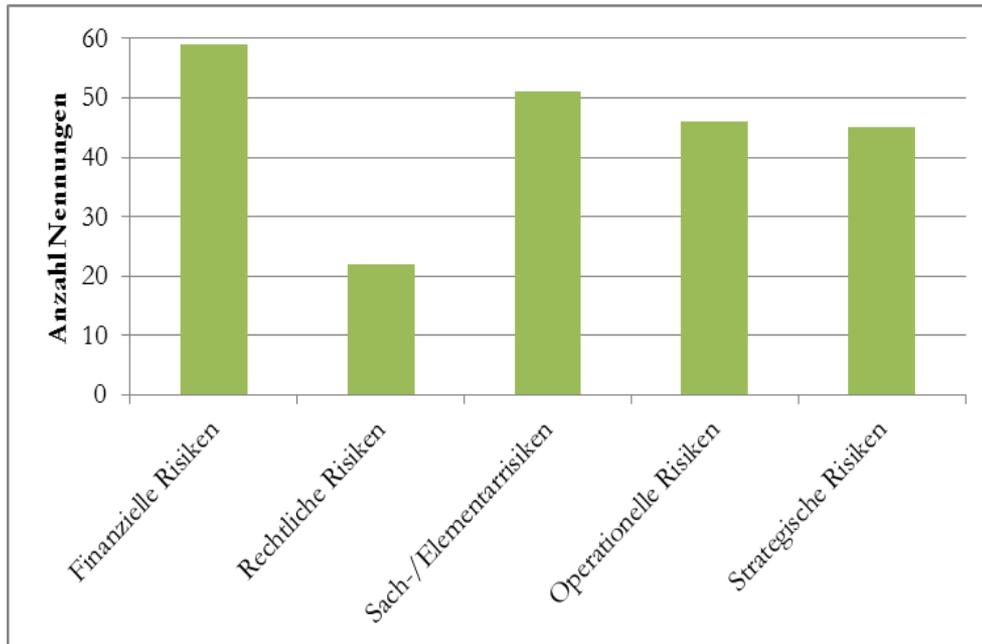
Art. 69 Internes Kontrollsystem

¹ Das interne Kontrollsystem umfasst regulatorische, organisatorische und technische Massnahmen. Der Regierungsrat erlässt nach Rücksprache mit der Finanzkontrolle die entsprechenden Weisungen.

² Die Leitungen der Verwaltungseinheiten sind verantwortlich für die Einführung, den Einsatz und die Überwachung des Kontrollsystems in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Auswertung Interviews

Wichtigste Risiken



Meistgenannte Risiken pro Kategorie in absteigender Reihenfolge (mindestens 4 Nennungen pro Risiko)

Finanzielle Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Sinkende Steuereinnahmen - Klumpenrisiko Steuerzahler - Auswirkungen Finanzausgleich - Konjunkturschwankungen - Investitionsschub - Unerwartete Kosten
Rechtliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Regulatorische Änderungen - Haftungsrisiken
Sach-/Elementarrisiken	<ul style="list-style-type: none"> - Umweltrisiken - Überalterte Infrastruktur - IT-Ausfall/Datenverlust
Operationelle Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Personalausfall - Fluktuation/Know-how Verlust - Übergriffe auf Personal - Veruntreuung
Strategische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Demographie - Besetzung Behörden

Weiteres Vorgehen – IKS und RM Sollkonzept

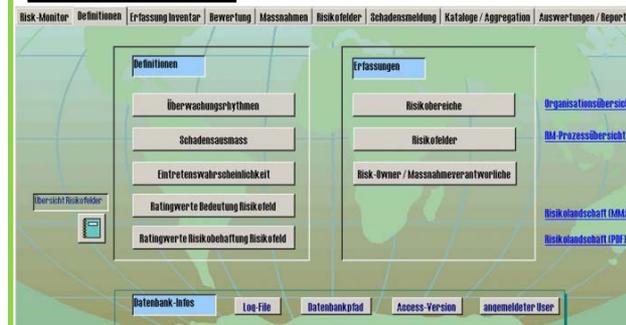
Soll-Konzept

Wie sieht ein **normativ konzipiertes, empirisch validiertes** Vorgehensmodell aus, damit ein an die Bedürfnisse von Gemeinden angepasstes IKS und Risikomanagement unter Berücksichtigung von **Kosten-Nutzen- sowie Synergie-Überlegungen** eingeführt resp. unterhalten werden kann?

- Instrumentell
- Institutionell
- Funktional



Online-Tool



- Entwicklung Tool
- Bereitstellung für Gemeinden
- Schnittstellenproblematik abdecken
- Einführung und Validierung 2014

Agenda

- Forschungsprojekt «Internes Kontrollsystem und Risikomanagement für Schweizer Gemeinden»
 - Ausgangslage und Ziele
 - Schweizer Kommunalsystem
- Projektfortschritt
 - Bisherige Erkenntnisse
 - Weiteres Vorgehen
- **Risk Governance in Kommunen – ein Ausblick**

Risk Governance in Kommunen – ein Ausblick

- Pilotprojekt
- Aktuell politischer Prozess, strategisches Thema
- Ziel: Schweizweite Implementierung eines ganzheitlichen und abgestimmten Instruments
- Hochschule Luzern-Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)
 - als Plattform zum Erfahrungsaustausch
 - Publikationen im Themenbereich Risk Governance für Schweizer Kommunen

Weiterführende Literatur

- Hunziker et al. (2012). *IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsystem für Gemeinden*. Bern: Haupt
- Hunziker, S. & Fallegger, M. (2013). Internes Kontrollsystem und Risikomanagement. *Schweizer Gemeinde*, 5/13, S. 42-43.
- Hunziker, S. & Dietiker, Y. (2013). Interne Kontrolle und Risikomanagement in Schweizer Gemeinden. *Der Schweizer Treuhänder*, 6-7, S. 365-369.
- www.interne-kontrolle.ch