

**SKOS Forum
Olten, 12.09.2016**

Das interne Kontrollsystem IKS als Konzept

Alex Lötscher
HSLU-Wirtschaft
alex.loetscher@hslu.ch

Programm: Das interne Kontrollsystem als Konzept

Grundlagen

- Definition IKS
- Gesetzlicher Rahmen IKS
- Verantwortlichkeiten für das IKS

Konzept

- Aufbau eines IKS
- Beispiele

Einführung und Umsetzung

- Stolpersteine bei der Einführung
- Nutzen IKS
- Schluss

Grundlagen: Definition IKS

Internes Kontrollsystem

Ein IKS umfasst alle organisatorischen Massnahmen, um:

- ein angemessenes internes Umfeld zu schaffen
- Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse sicherzustellen
- das Vermögen zu schützen
- wesentliche Gesetze und Reglemente einzuhalten
- eine wahrheitsgetreue Berichterstattung zu gewähren

Quelle: Hunziker et al. (2015), S. 39

Grundlagen: Gesetzlicher Rahmen

Vergleich gesetzlicher Rahmen

Privatwirtschaft	Gemeinwesen / Public
<ul style="list-style-type: none">• Privatrecht: Obligationenrecht	<ul style="list-style-type: none">• Öffentliches Recht• souveräne Kantone Art. 3 BV• Gemeindeautonomie Art. 50 BV• Kantone mit Organisationsautonomie Art. 47 BV
<ul style="list-style-type: none">• IKS als Pflichtelement angemessener Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none">• «IKS als wichtiger Garant der Glaubwürdigkeit, insbesondere gegenüber den Bürgerinnen und Bürger, Geldgeber und den kantonalen Behörden» Quelle: Hunkeler (2009), S. 549 ff
<ul style="list-style-type: none">• Art. 728a OR und Art. 728b OR	<ul style="list-style-type: none">• HRM2: Umsetzung bis 2018 bei allen Kantonen und Gemeinden – MFHG Art. 67 und Art. 68

Grundlagen: Gesetzlicher Rahmen

MFHG: zwei Artikel zum internen Kontrollsystem

Artikel	
Art. 68 Abs. 1	<p>Risikominimierung</p> <p>... 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 ...</p>

Grundlagen: Gesetzlicher Rahmen

MFHG: zwei Artikel zum internen Kontrollsystem

Artikel	
Art. 69	<p data-bbox="725 544 1420 600">Internes Kontrollsystem</p> <p data-bbox="725 667 1765 839">Das interne Kontrollsystem umfasst regulatorische, organisatorische und technische Massnahmen...</p> <p data-bbox="725 911 1868 1209">Die Leitungen der Verwaltungseinheiten sind verantwortlich für Einführung, den Einsatz und die Überwachung des Kontrollsystems in ihrem Zuständigkeitsbereich...</p>

Grundlagen: Verantwortlichkeiten

Kontroll- und Überwachungsbeziehungen

Was	Verantwortung
<ul style="list-style-type: none">• Einführung, Einsatz, Überwachung des IKS im Zuständigkeitsbereich	<ul style="list-style-type: none">• Leitungen der Verwaltungseinheiten
<ul style="list-style-type: none">• Prüfung, Kontrolle der Jahresrechnung• Prüfung, Kontrolle, ob ein IKS vorhanden ist (nicht flächendeckend geregelt)	<ul style="list-style-type: none">• Rechnungsprüfungskommission (vgl. Gemeindegesetz, Handbuch RK, Statuten)• Externe Revisionsstelle (professionell)
<ul style="list-style-type: none">• Beurteilung, Prüfung Budget / Finanzplanung	<ul style="list-style-type: none">• Controlling-Kommission
<ul style="list-style-type: none">• Aufsicht, Prüfung Einhaltung ges. Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none">• Kanton

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

COSO ERM-Rahmenwerk als Strukturierungshilfe

COSO ERM-Rahmenwerk

- weltweites Hilfsmittel
- zur Einführung und zum Betrieb von IKS und RM
- COSO als freiwillige privatwirtschaftliche Organisation USA
(Committee of Sponsor Organizations of the Treadway Commission)
- hat sich weltweit als Standard durchgesetzt
- COSO ERM (Enterprise Risk Management) als Erweiterung
des COSO-Modells (COSO und PWC: 2004)
- Anpassung an Organisationsgrösse jeweils notwendig
(Vgl. Hunziker et al. (2015) S. 47)

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

8 Komponenten des COSO ERM-Rahmenwerkes

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
1	Internes Umfeld	<ul style="list-style-type: none">• Kompetenz und Entwicklung Mitarbeitende vorhanden• Umgang mit Interessenkonflikten• Einstellung der politischen und fachlichen Verantwortlichen bezüglich IKS ist positiv
2	Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none">• strategische Ziele sind definiert• operative Ziele sind klar und abgestimmt• kritische Erfolgsfaktoren sind identifiziert, mess- und prüfbar: Stufe Organisation, Abteilung, Prozess, Mitarbeiter

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

8 Komponenten des COSO ERM-Rahmenwerkes

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
3,4,5	Ereignis-identifikation, Risiko-beurteilung, Risiko-steuerung	<ul style="list-style-type: none">• systematische Analyse der Risiken für die eigene Organisation (interne und externe Risiken) vorhanden• SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) vorhanden• Risikobeurteilung: Eintrittswahrscheinlichkeit, mögliches Schadenausmass sind definiert• Risikolandkarte und Abstimmung mit IKS ist erstellt

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

8 Komponenten des COSO ERM-Rahmenwerkes

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
6	Kontrollaktivitäten	<ul style="list-style-type: none">• Kontrollmassnahmen (IKS) sind definiert• Massnahmen zur Risikosteuerung werden ergriffen: Funktionentrennung, 4-Augenprinzip, Zugriffsbeschränkung, Intersivision, Supervision, kontinuierliche Verbesserung, Nachvollziehbarkeit, Standardisierung• Wirksamkeit und Kosten des IKS sind berücksichtigt und bekannt• IT und IT-Kontrollen sind optimiert

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

8 Komponenten des COSO ERM-Rahmenwerkes

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
7	Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• wesentliche Informationen werden systematisch erfasst und weitergeleitet• vertikale Kommunikation bezüglich IKS und RM ist sichergestellt
8	Überwachung	<ul style="list-style-type: none">• IKS ist laufend überwacht / angepasst• Verbesserungen der strategischen Zielerreichung, Sicherstellung korrekter Berichterstattung, Effiziente Verwaltungsprozesse, Einhaltung Gesetze und Weisungen... erfolgt• zusätzlich: IKS hilft Schwachstellen aufzudecken; Stabilität der Verwaltungsabläufe zu sichern• IKS-Verantwortlicher ist definiert

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

Beispiele

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
4	Risiko- beurteilung	<pre> graph TD Risiken[Risiken] --> Strategische_Risiken[Strategische Risiken] Risiken --> Operative_Risiken[Operative Risiken] Strategische_Risiken --> Strategie[Strategie] Strategische_Risiken --> Fuhrungs-cockpit[Führungs-cockpit] Strategische_Risiken --> Finanz-planung[Finanz-planung] Operative_Risiken --> Menschliche_Risiken[Menschliche Risiken] Operative_Risiken --> Prozess- risiken[Prozess- risiken] Menschliche_Risiken --> Krisen-management[Krisen-management] Menschliche_Risiken --> Fraud[Fraud] Prozess- risiken --> QMS[QMS] Prozess- risiken --> IKS_im_eS[IKS im e.S.] IKS_im_eS --> Risiken_JR_u_Schutz_Verm[Risiken JR u. Schutz Verm.] Risiken_JR_u_Schutz_Verm --> Eintrittsw'k_wichtig[Eintrittsw'k' wichtig!] </pre>

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

Beispiele

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
6	Kontroll-aktivitäten	<p>Zahlungsauslösung Bank</p> <ul style="list-style-type: none">• Risiko: Es werden fehlerhafte/nicht genehmigte Banktransaktionen vorgenommen• Mögliche Kontrolle: Funktionentrennung – Erstellung und Dokumentation Zahlungsvorschlag durch SB Buha – Prüfung des Zahlungsvorschlags und Auslösung der Zahlung mittels Zweitunterschrift /-password durch Leiter Buha

Konzept: COSO ERM-Rahmenwerk

Beispiele

Nr.	Was	Beschreibung / Beispiele
6	Kontroll-aktivitäten	<p>Falleröffnung / Fallführung</p> <ul style="list-style-type: none">• Risiko: Es werden Leistungen fehlerhaft ausbezahlt / nicht vollständig zurückgefordert• mögliche Kontrollen: Abarbeitung Checklisten (Subsidiaritätskontrolle) und Erstellung Budget durch SA //• 4-Augenprinzip durch zweite(r) SA (echt stichprobenbasiert oder systematisch je nach Bedarf)

Einführung IKS: 10 Schritte

Umsetzung von RM und IKS in 10 Schritten

Vgl. Buch: Hunziker et al. (2015): Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten: Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden, Haupt Verlag

1	Planung	• Vorbereitung
2		• Internes Umfeld
3		• Information & Kommunikation
4	Imple- mentierung	• Risikomanagement
5		• Internes Kontrollsystem
6		• Verknüpfung IKS und RM
7	Betrieb	• Aktionsplan
8		• Präsentation
9		• Abschluss, Implementierung
10		• Information, Schulung Mitarbeitende

Einführung IKS: 10 Schritte

Umsetzung von RM und IKS in 10 Schritten

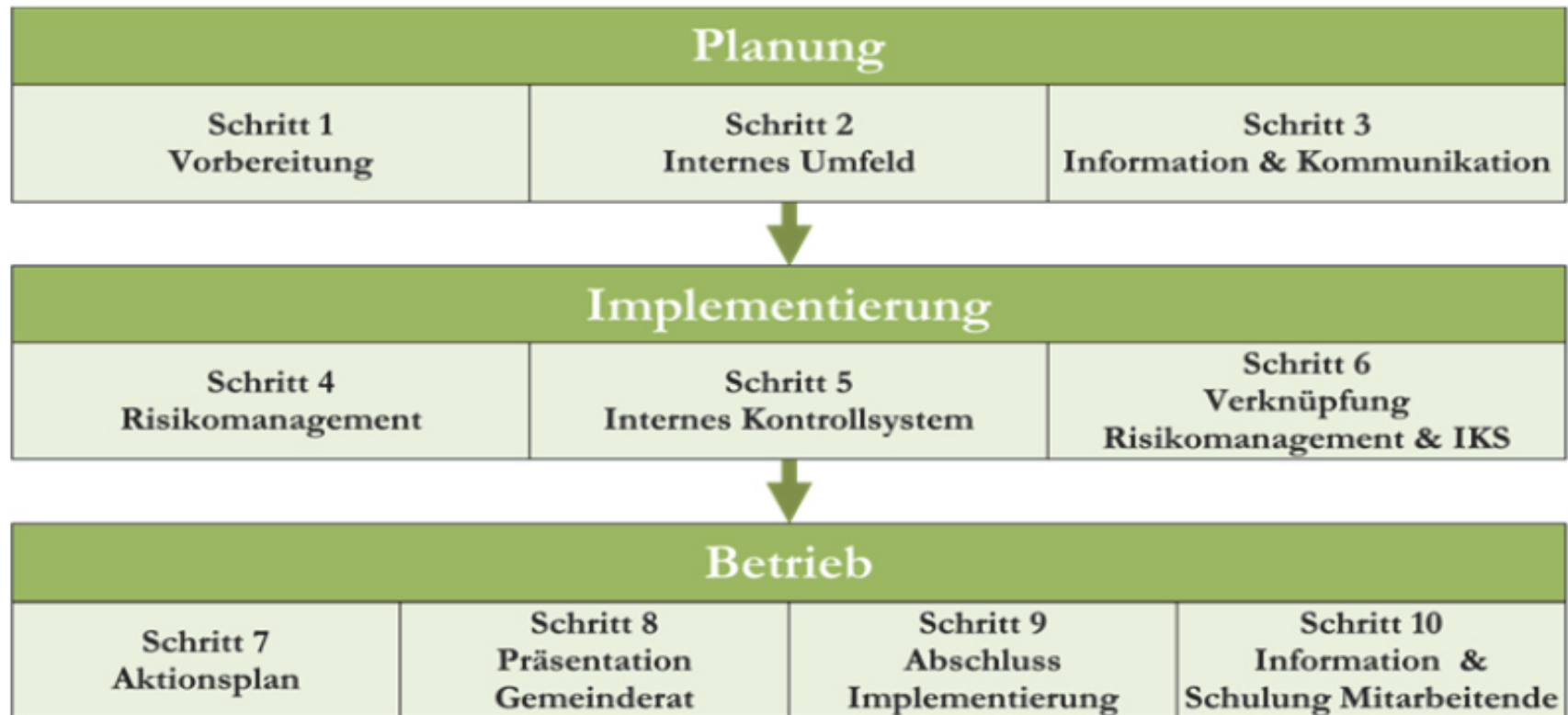


Abbildung 6: Arbeitsprozess zur Umsetzung von Risikomanagement und IKS.

Einführung IKS: 10 Schritte

Umsetzung von RM und IKS in 10 Schritten

1 Vorbereitung

- Beschluss Vorstand, Gemeinderat und formelles Bekenntnis zum IKS
- Anstoss: z.B. Kick-Off Präsentation durch Verwaltungsleitung
- Konzepthandbuch erstellen: Zieldefinition, Projektorganisation, Bereiche, Projektplan, usw. durch Vorstand, Gemeinderat formell abgeseget
- IKS-Projektleiter bestimmt und mit Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet

Wichtig

- Projektteam: unterschiedliche Funktionen
- Ressourcen: vorhanden
- Ziele: geklärt

Einführung IKS: 10 Schritte

Umsetzung von RM und IKS in 10 Schritten

2 Internes Umfeld

- Sammlung von Unterlagen bezüglich Kontrollen / Kontrollkultur
- Kompetenzordnungen, Zeichnungsberechtigungen, Kommunikationsgrundsätze, Prozessbeschreibungen, Zugriffsregelungen, Berichterstattung, usw.
- In der Regel vieles vorhanden, aber oft nicht aktuell, lückenhaft oder nicht systematisch verwendet

- | | |
|---------|--|
| Wichtig | <ul style="list-style-type: none">• Die Bestandsaufnahme erlaubt es die Organisation zu erfassen:• sind die notwendigen organisatorischen / reglemt. Grundlagen vorhanden?• sind Bestimmungen zweckmässig und aktuell? |
|---------|--|

Einführung IKS: 10 Schritte

Umsetzung von RM und IKS in 10 Schritten

10 Info und Schulung Mitarbeitende

- gesamte Verwaltung informieren
- Schulung anbieten
- Rollen der Personen müssen klar sein
- regelmässige Berichterstattung über Ergebnisse durch IKS-Verantwortlicher

Wichtig • die Leitung hat Verantwortung für ihren Bereich

Einführung IKS: Rückblick

Nutzen des IKS

- Vermögen ist geschützt
- Berichterstattung ist zweckmässig und korrekt
- Risiken sind überwacht und minimiert
- Veränderung des Umfeldes sind erkannt
- Prozesse sind effizient
- interne Organisation ist angemessen (Umfeld)

Nutzen nach Anspruchsgruppen

- MA: Know-How-Sicherung / Selbstabsicherung
- Bürger: Erwartung effiziente Organisation und Prozesse
- Staat/Exekutive/Legislative: Einhaltung gesetzliche Vorschriften
- Revisionsstelle/RPK: Unterstützung und Absicherung
- Leitung: Selbstabsicherung/Führungsinstrument / Vermeidung negativer Schlagzeilen

Fazit

Fazit

- IKS-als Dauerthema, mit HRM2 noch aktueller
- Grundwissen IKS für Leitungspersonen unabdingbar
- Verantwortung der Leitungspersonen für korrekte Abläufe
- Kultur: hinschauen statt wegsehen
- Kontrollbedarf gestiegen – Auslagerungen
- Prozessrisiken zu analysieren – Massnahmen zu treffen
- Ziel IKS im Auge behalten: Vermögensschutz /
Berichterstattung / Effizienz
- Kontrolle nicht aus Misstrauen sondern als Standard

Schluss

Quelle

S. Hunziker et al. (2015): Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten, Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden, Haupt Verlag Bern.

Vielen Dank!