

Schritt für Schritt zum Risikomanagement

Der Aufbau eines Internen Kontrollsystems (IKS) und eines funktionierenden Risikomanagements bedeutet für viele Gemeinden einen Kraftakt. Zwei Fachhochschulen haben nun ein Zehn-Schritte-Programm erarbeitet, das den Verwaltungen die Einführung erleichtern soll. Von Yvonne Dietiker und Stefan Hunziker*



Finanzrisiken in den Griff bekommen: Mithilfe eines Internen Kontrollsystems (IKS) lässt sich ein plötzlicher Absturz verhindern.

Bild: Alphaspirit/Fotolia

Das interne Kontrollsystem (IKS) ist mittlerweile auch den Schweizer Gemeinden als Begriff geläufig. Gemeinden führen seit je Kontrollen aus, wenn auch längst nicht überall systematisch auf Risiken in Schlüsselprozessen ausgerichtet. Nun wächst der Druck der Öffentlichkeit, dieses Manko einerseits anzugehen und andererseits die operative Ausrichtung um eine stra-

tegische (Risiko-)Ebene zu ergänzen. Das interne Kontrollsystem ist also als Teil eines umfassenden Risikomanagements zu verstehen.

Im Rahmen eines KTI-Forschungsprojektes (siehe Kasten «Das Forschungsprojekt») sind die Hochschule Luzern und die Fachhochschule Nordwestschweiz der Frage nachgegangen, wie ein Konzept für ein ganzheitliches Risi-

komagement aussehen soll, damit es die Gemeinden möglichst pragmatisch umsetzen können. Insgesamt wurden – nebst anderen Akteuren – 17 Gemeinden motiviert, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Nicht alle hatten bis zum Ende des Forschungsprojektes die beiden Instrumente vollständig umgesetzt. Entweder wechselten die federführenden Fachpersonen die Stelle, andere Pro-

jekte wurden vorgezogen oder es waren schlicht keine freien Personalressourcen vorhanden. Mit Buchrain LU und Lostorf SO haben zwei Gemeinden beide Instrumente erfolgreich eingeführt.

Patrick Albiker ist Finanzverwalter in Lostorf. Er stand der Projektidee von Anfang an positiv gegenüber, weil er den Nutzen eines IKS bereits von seiner vorherigen Tätigkeit als Gemeindeinspektor im Kanton Aargau kannte. Auch wenn der Kanton Solothurn seine Gemeinden noch nicht verpflichtet hat, ein IKS und Risikomanagement zu führen, entschied sich der Gemeinderat Lostorf dazu und beauftragte Patrick Albiker, dies umzusetzen. Zu Beginn des Forschungsprojektes ortete der Finanzverwalter keine ausgeprägte Risikokultur in seiner Gemeinde. «Mein Ziel ist, das Risikobewusstsein beim Verwaltungspersonal und auch beim Gemeinderat zu wecken», begründete er seine Motivation und erklärte: «Das Risikomanagement soll kein Plan sein, den der Gemeinderat alle vier Jahre anschaut, sondern es gehört zu den jährlichen Arbeiten – auch vom Gemeinderat.» Auf seine Ziele bezüglich IKS angesprochen, äusserte er sich ganz bestimmt: «Mein grösstes Anliegen ist, dass alle Abteilungen ihre Arbeitsabläufe aufnehmen, dokumentieren und die Risikobetrachtungen darin berücksichtigen.» Dadurch erhoffe er sich mehr Prozesssicherheit, sodass sich neue Mitarbeitende oder Stellvertretungen gut zurechtfinden und rasch einarbeiten können.

Nach seiner Einschätzung zum aktuellen Stand des eigenen IKS gefragt, gab sich Albiker vor Projektstart selbstkritisch: «Bei der internen Kontrolle würde ich uns im Mittelfeld platzieren, allerdings beziehe ich mich da lediglich auf «IK», denn das «S», die Systematik, fehlt.» Auch diesen Punkt wollte er im Rahmen seines Engagements für das Forschungsprojekt verbessern.

Laufende Aktualisierungen

Welches Fazit zieht er aus seiner Projektbeteiligung? «Zum Abschluss des Forschungsprojektes stehen Risikomanagement und IKS in Lostorf erst am Anfang», sagt er und meint damit, dass zwar sehr gute Grundlagen geschaffen seien, nun aber beide Instrumente lau-

fund aktualisiert werden müssten, um eine optimale Wirkung zu entfalten. Der Risikokatalog der Gemeinde Lostorf umfasst aktuell 50 gewichtete Risiken, die

grundlagen, aber wesentlich aus den Ergebnissen der Feldstudie mit den Projektbeteiligten. Es zeigte sich jedoch bald, dass dieses Konzept zu abstrakt

«Auch wenn nicht alle Risiken verhindert werden können, so ist schon nur der bewusste Umgang mit ihnen ein Gewinn.»

Patrick Albiker, Finanzverwalter in Lostorf SO

durch geeignete Massnahmen minimiert werden sollen. «Auch wenn nicht alle Risiken verhindert werden können, so ist schon nur der bewusste Umgang mit ihnen ein Gewinn», ist Patrick Albiker überzeugt. Im IKS von Lostorf sind derzeit vier Schlüsselprozesse vollständig dokumentiert, deren Risiken identifiziert und mit entsprechenden Kontrollen versehen. Zu seinen Erfahrungen im Rahmen der Projektarbeit befragt, resümiert er: «Es hat sich gezeigt, dass das Konzept zum Risikomanagement und IKS durchaus praxistauglich ist und pragmatisch umgesetzt werden kann, ohne die Personalressourcen übertrieben zu beanspruchen. Der Erfolg ist jedoch auch sehr stark von der Motivation der projektverantwortlichen Person abhängig.»

Umsetzung in zehn Schritten

Ein erstes Projektergebnis war ein umfassendes Konzept, um Risikomanagement und IKS einzuführen. Dieses Konzept ergab sich aus der Recherche bestehender Konzepte und Rechts-

war, als dass die Gemeinden es ohne weitere Unterstützung hätten auf ihre Bedürfnisse herunterbrechen können. Deshalb wurde aus den Resultaten ein einfacher 10-Schritte-Plan entwickelt. Dieser ist eingeteilt in die Phasen Planung, Implementierung und Betrieb (siehe Abbildung 1, Seite 18), welche im Folgenden genauer vorgestellt werden.

Planung

In einem 1. Schritt ist die Einführung von IKS und Risikomanagement vorzubereiten. Dazu gehört ein Gemeinderatsbeschluss als formales Bekenntnis zum ganzheitlichen Risikomanagement. Dann sind Definitionen, Leitlinien und Ziele in einem Konzepthandbuch festzuhalten. Dieses dient als Richtschnur für die eigentliche Implementierung. Zum Schluss wird die Projektgruppe zusammengestellt und ein Zeitplan für die Umsetzung festgelegt.

Im 2. Schritt wird das interne Umfeld, das Fundament der beiden Instrumente, analysiert. Das heisst, alle Unterlagen, welche schon jetzt zu einer

Das Forschungsprojekt

Das KTI-Forschungsprojekt «IKS- und Risikomanagement für Schweizer Gemeinden» wurde im November 2012 lanciert und im Oktober 2014 abgeschlossen. Die Kommission für Technologie und Innovation des Bundes finanzierte das Projekt massgeblich. Daneben beteiligten sich eine kantonale Verwaltung, drei Berufs- und Branchenverbände, zwei Bezirke und 17 Gemeinden aus acht Kantonen finanziell und inhaltlich am Projekt. Die Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner, Schwyz trug mit ihrem fachlichen Beitrag und einer grosszü-

gigen Finanzierung wesentlich zum Erfolg des Projektes bei.

Im Rahmen des Projektes wurde ein Konzept erarbeitet, nach dem die Gemeinden ein Risikomanagement und ein IKS auf pragmatische Weise einführen können. Ein besonderes Augenmerk lag auf den Schnittstellen der beiden Instrumente, können doch strategische Risiken auf operative Prozesse heruntergebrochen und so im Rahmen des IKS gesteuert werden. Dadurch spart man sich nicht nur Arbeit, sondern erzielt auch ein wirkungsvolleres Risikomanagement.

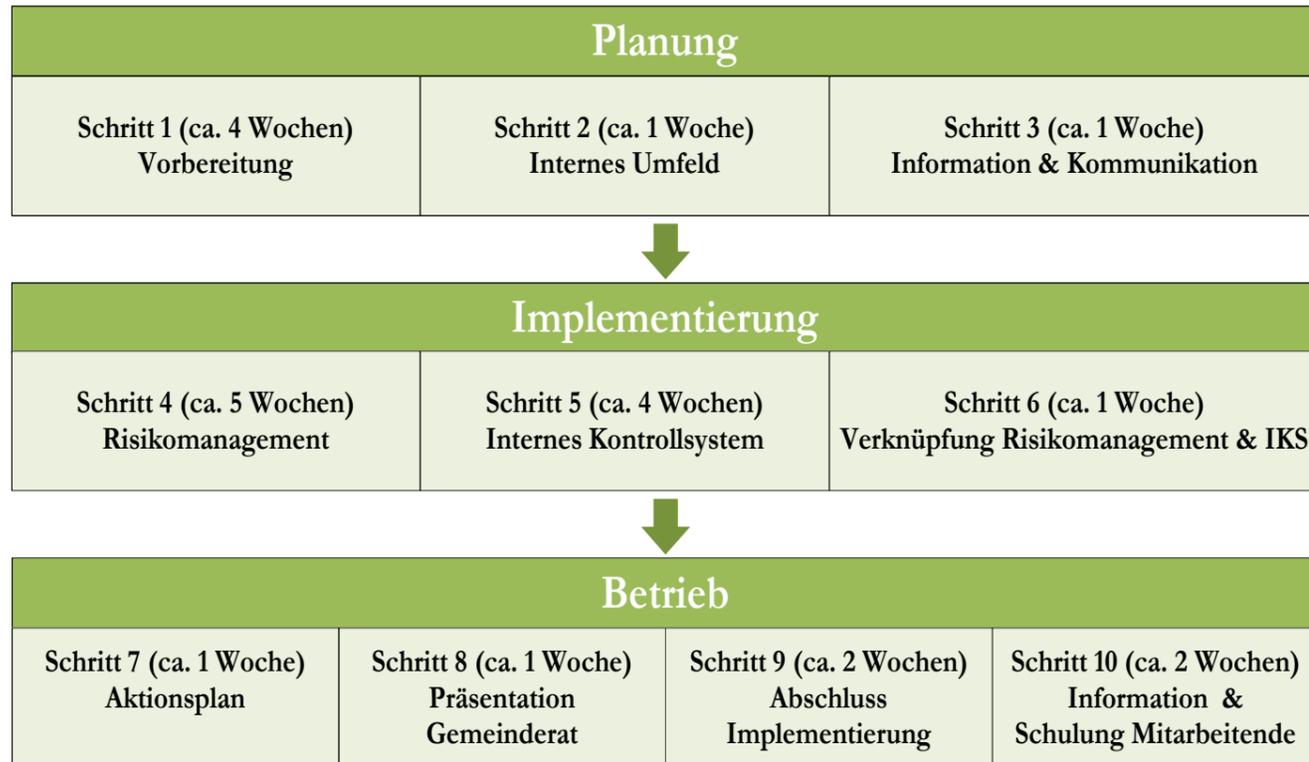


Abbildung 1: In zehn Schritten zum Risikomanagement und zum Internen Kontrollsystem.

Risiko- und Kontrollkultur beitragen, sind zu sammeln. Dadurch erkennt man allfällige Schwächen oder erhält die Gelegenheit, bestehende Regelungen zu aktualisieren.

Im **3. Schritt** werden die Grundsätze zur internen und externen Kommunikation bestimmt und die IT-Umgebung beschrieben.

Sinnvolle Interdisziplinarität

Im Forschungsprojekt zeigte sich, dass in der Mehrheit der Gemeinden zwar der Gemeinderat die Einführung von Risikomanagement und/oder IKS bestimmte, die Verantwortung dann aber bei der Leitung der Abteilung Finanzen lag, die auch das Konzepthandbuch ausarbeitete. Auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektteams wurde häufig verzichtet, auch wenn dies insbesondere zur Beurteilung strategischer Risiken hilfreich wäre. Stattdessen gehörten meist das für die Finanzen zuständige Mitglied der Exekutive sowie allenfalls die Verwaltungsleitung dazu. Die Verantwortung für den laufenden Betrieb verbleibt ebenfalls

meistens bei der Leitung der Finanzabteilung, welche jährlich der Exekutive Bericht erstattet.

Die Mehrheit der Gemeinden zeigte sich zufrieden mit der bestehenden Risiko- und Kontrollkultur. Vieles war schon vorhanden, bloss einfach nicht systematisch erfasst und dokumentiert. Die Analyse des internen Umfeldes ergab denn auch Lücken, die mit relativ wenig Aufwand geschlossen werden konnten. Die Grundsätze zur Information und Kommunikation waren in den Gemeinden bereits gefasst, wenngleich nicht vollständig dokumentiert. Im Laufe des Projektes wurden sie jedoch analysiert und man stellte vereinzelt fest, dass die Grundsätze nicht immer wie vorgesehen angewendet werden.

■ Implementierung

Der **4. Schritt** ist ganz dem Risikomanagement gewidmet. Zunächst werden Risiken identifiziert, erfasst und bewertet. Als Ergebnis erhält die Gemeinde eine Risikolandkarte, aus der die wichtigsten Risiken abgelesen werden können. Die Verantwortlichen müs-

sen sich überlegen, ob sie diese vermeiden, vermindern, überwälzen oder selber tragen wollen. Je nach Entscheidung sind für jedes Risiko Massnahmen vorzusehen.

Im **5. Schritt** erarbeitet die Gemeinde das IKS. Zunächst entscheidet sie, welche Organisationsbereiche sie berücksichtigen will und analysiert, welche Jahresrechnungspositionen rein materiell wesentlich sind. Danach wird jede Position daraufhin untersucht, ob sie besonders fehleranfällig ist (etwa weil sie zahlreich und von verschiedenen Seiten bebucht wird). Als Ergebnis erhält die Gemeinde die Schlüsselpositionen der Jahresrechnung. Nun werden die Gemeindeprozesse diesen Schlüsselpositionen gegenübergestellt. Zu jedem Prozess sind zwei Fragen zu stellen:

- Beeinflusst er mehrere Schlüsselpositionen der Jahresrechnung?
 - Beinhaltet er zudem Risiken, welche die Richtigkeit der Jahresrechnung sowie den Vermögensschutz gefährden?
- Wenn beide Fragen mit «Ja» beantwortet werden, so handelt es sich um einen IKS-Schlüsselprozess, der in das IKS auf-

Bituminöser Randabschluss



Wirtschaftlich
Beste Qualität
Effizient

Kostensparende Lösung für Randabschlüsse dank schnellem und einfachen Einbau. Sehr hohe Verformungsresistenz, salzresistent, geschlossene Oberfläche in aktuell sieben verschiedenen Profilen.



ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001



HANS WEIBEL AG Bauunternehmung CH-3262 Suberg Telefon 032 386 13 50 www.weibelag.com

47453

Insektizide von Maag Profi: Die erfolgreiche Wahl.

Setzen Sie auf durchschlagenden Erfolg bei der Schädlingsbekämpfung: Maag Profi Insektizide bieten hocheffiziente Wirksamkeit. Unsere breite Wirkstoff- und moderne Formulierungspalette ist speziell für die Schweiz entwickelt und hilft Ihnen bei der Lösung Ihrer Pflanzenprobleme.

Actara® G Profi, 1,5 kg. Wirkstoff: Thiamethoxam. Affirm® Profi, 1 kg. Wirkstoff: Emamectinbenzoat. Kendo®, 250 ml. Wirkstoff: Lambda-Cyhalothrin. Match® Profi, 500 ml. Wirkstoff: Lufenuron.

www.maag-profi.ch
Maag Helpline 0900 800 009
(Festnetz 49 Rp./Min.)

genommen wird. Aufgrund der Prozessdokumentation können nun die Risiken erfasst und bewertet werden. Den Risiken werden Kontrollmassnahmen gegenübergestellt, die ihrerseits nach ihrer Wirksamkeit beurteilt werden. Als Ergebnis erhält die Gemeinde eine Risiko-Kontroll-Matrix.

Der **6. Schritt** verknüpft nun das Risikomanagement mit dem IKS. Die Risikolandkarte weist meist Risiken mit eher strategischem Bezug auf, die aber auch operative Prozesse tangieren können. Ist dies der Fall und weisen diese Prozesse IKS-relevante Risiken auf, werden sie im IKS ebenfalls berücksichtigt.

Über 50 Risiken pro Gemeinde

Für die meisten Gemeinden lieferte der Risikokatalog, der im Rahmen des Forschungsprojektes als Hilfsmittel abgegeben wurde, eine nützliche Grundlage, um die wichtigsten gemeindeeigenen Risikobereiche zu bestimmen. Auch ein Brainstorming oder eine SWOT-Analyse wurden als Methoden dazu genutzt. Um davon konkrete Risikofelder auszumachen, genügten meist Diskussionen mit den entsprechenden Fachpersonen. Letztlich ergaben sich in den Gemeinden zwischen rund 50 und 100 Einzelrisiken, die bewirtschaftet werden. Das Ziel ist meistens, diese Risiken entweder zu vermeiden oder deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern. Als Risikobereiche wurden die Finanzen weitaus am häufigsten genannt, daneben aber auch die Bereiche Soziales

und Politik. Die meist genannten Risikofelder sind die demografische Entwicklung, Steuererträge sowie anstehende Reformen, zum Beispiel im Zusammenhang mit einer neuen Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden. Das IKS umfasst bei den meisten Gemeinden rund zehn Schlüsselprozesse. Als wichtige Schnittstellen zwischen Risikomanagement und IKS wurden beispielsweise das Steuerinkasso, die Kreditkontrolle oder die Budgetüberwachung erkannt. Das führte vereinzelt dazu, dass weitere IKS-Schlüsselprozesse aufgenommen wurden, so beispielsweise die Budgetierung oder die Kreditbeschaffung.

■ Betrieb

Als erstes wird im **7. Schritt** der Aktionsplan vervollständigt. Dabei handelt es sich um eine Art «Mängelliste», die alle festgestellten Schwachstellen sammelt. Diese Liste wird ab Beginn der Umsetzung parallel zu den bereits beschriebenen Schritten geführt. Nun, kurz vor Abschluss, müssen die Verantwortlichen diese bewusst durchgehen und für jeden erfassten Punkt das weitere Vorgehen bestimmen. Der Aktionsplan muss fortan laufend nachgeführt werden.

Im **8. Schritt** können die bis dahin erarbeiteten Elemente dem Gemeinderat präsentiert werden. Dieser hat nun die Möglichkeit, Ergänzungen oder Korrekturen anzubringen.

Im **9. Schritt** überarbeiten die zuständigen Personen die beanstandeten Elemente, sodass der Gemeinderat letzt-

lich mit einem formalen Beschluss das ganzheitliche Risikomanagement annehmen kann.

Schliesslich sind im **10. Schritt** die Gemeindeverwaltung und allenfalls die Öffentlichkeit über das neue integrierte Instrument zu informieren. Alle Mitarbeitenden müssen in ihrer Rolle geschult werden, damit das ganzheitliche Risikomanagement gelebt wird und somit seine volle Wirkung entfalten kann.

Weiterentwicklung ist Pflicht

Der Aktionsplan wird in fast allen Gemeinden geführt, welche die beiden Instrumente umgesetzt haben. Federführend ist meist die Finanzverwaltung, während die Exekutive darüber bestimmt, wie mit den erkannten Schwächen zu verfahren ist. Auf die Frage, ob und wie sich die Sensibilisierung der Exekutive gegenüber den beiden Instrumenten geändert hat, ergab sich keine eindeutige Tendenz. Teilweise wurde das Risikobewusstsein erhöht, teilweise aber ergab sich keine markante Veränderung. Dies hängt davon ab, wie stark der Gemeinderat in die Ausarbeitung von Risikomanagement und IKS eingebunden wurde, was nicht zuletzt davon beeinflusst wird, wie viel Know-how in diesem Gremium vorhanden ist. In fast allen Gemeinden greift der Gemeinderat künftig auf die Berichte der beiden Instrumente zurück, um die Gemeinderisiken im Griff zu behalten.

Die meisten Gemeinden sind sich bewusst, dass sie beide Instrumente laufend weiterentwickeln müssen, damit diese optimal wirken können. Deswegen werden sie auch von externen Stellen überprüft, seien dies das gemeindeeigene Rechnungsprüfungsorgan, ein kantonales Inspektorat oder private Gesellschaften. Die Information über die beiden Instrumente richtet sich mehrheitlich an die Verwaltung, nicht an die Öffentlichkeit.

Ressourcen entscheidend

Der vorgegebene Zeitplan konnte nicht in allen Fällen eingehalten werden. Je nach Gemeinde wurde für einzelne Phasen (zum Beispiel für die Projektorganisation oder die Prozessdokumentationen) mehr Zeit benötigt als vorgesehen. Die Gemeinden konnten verschiedene

Buchtipps

Der Königsweg zu IKS und Risikomanagement

Dieses Fachbuch ist eine Anleitung in 10 Schritten, um ein ganzheitliches Risikomanagement in der Gemeinde zu planen, zu implementieren und zu betreiben. Es berücksichtigt nicht nur die Erkenntnisse aus dem KTI-Forschungsprojekt, sondern resultiert auch aus den Praxiserfahrungen der Autoren. Die einzelnen Umsetzungsschritte werden detailliert beschrieben und mit konkreten Hilfsmitteln ergänzt. Dadurch können die Gemeinden ein für sie passendes Risikomanagement und IKS bestimmen und pragmatisch umsetzen.

Ganzheitliches Risikomanagement in 10 Schritten – Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden

Stefan Hunziker, Yvonne Dietiker, Kaspar Schiltz, Lothar Gwerder
Haupt Verlag, 225 Seiten
ISBN: 978-3-258-07921-9, 47.90 Franken



Reka-Geld – die Lohnnebenleistung, die sich für alle lohnt.

Reka-Geld sorgt für zufriedene Arbeitgeber und entspannte Arbeitnehmende. Das clevere Feriengeld

- ist einsetzbar für Ferien und Freizeitaktivitäten,
- wird an über 9'000 Annahmestellen akzeptiert,
- ist steuerfrei,
- erfordert keine Sozialabgaben.

Nutzen auch Sie Reka-Geld für Ihr Unternehmen: reka-geld.ch

Mit Reka liegt mehr drin. **reka**

47396

Smarte Nutzfahrzeuge für den flexiblen Einsatz

K01H 3-Seiten-Kipper
CHF 19'950.-*
CHF 25'050.-* 4x4

DFSK SWISS FINISH

Klein, wendig, sparsam und günstig.
Mit Swiss Finish für höchste Qualitätsansprüche.

K01H Werksbrücke CHF 11'950.-*	K01H Voll-Alu- minium-Brücke CHF 16'450.-*	V21 Werksbrücke CHF 12'950.-*	V21 3-Seiten-Kipper CHF 20'950.-*	V22 Werksbrücke CHF 13'450.-*	V22 Voll-Alu- minium-Brücke CHF 17'950.-*	V22 Doppelkabine mit 3-Seiten-Kipper CHF 21'450.-*
--------------------------------------	--	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	--

Ausstattung: Antiblockiersystem (ABS), Tagesfahrlicht, Servolenkung mit elektrischer Lenkunterstützung, Zentralverriegelung, manuelle Klimaanlage, Radio-CD, elektrische Fensterheber, Swiss Finish ab Safenwil inklusive Hohlraum-Behandlung, 2 Jahre DOCAR DFSK-Assistance.
*Preise exkl. 8% MWST, unverbindliche Preisempfehlung.

Emil Frey AG Nutzfahrzeug- und Fahrzeugbaucenter
www.carrosseriwerk.ch

DOCAR

Infos und Händlerverzeichnis unter www.docar-dfsk.ch

47197

Faktoren ausmachen, die für eine erfolgreiche Umsetzung bürgen: Der Gemeinderat muss sich zu den beiden Instrumenten bekennen und überzeugt dahinter stehen. Innerhalb der Verwaltung braucht es motivierte Fachpersonen, welche vom Nutzen der beiden Instrumente überzeugt sind und mit ihrer Überzeugung als Meinungsführer wirken. Als mögliche Stolpersteine wurden insbesondere die knappen fachlichen, personellen und finanziellen Res-

ourcen genannt. Wenn Gemeinderat und Mitarbeitende den Sinn und Nutzen der beiden Instrumente nicht einsehen oder Unsicherheiten bleiben, dann fehlt auch die nötige Motivation zu deren Einführung.

Was hat die Umsetzung bisher gebracht? Vor allem haben sich die beteiligten Personen bewusst und systematisch mit Risiken auseinandergesetzt. Weiter konnten operative Prozesse optimiert werden. Schliesslich wer-

den durch im laufenden Betrieb der beiden Instrumente Risiken und der Umgang damit transparent. Das verschafft den Akteuren eine grössere Sicherheit in Bezug auf die Erreichung der angestrebten Gemeindeziele. ■

* Yvonne Dietiker ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Nonprofit- und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz. Stefan Hunziker ist Professor für Risikomanagement und interne Kontrolle am Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Nachgefragt

... bei Oliver Furrer

Warum haben Sie am KTI-Forschungsprojekt teilgenommen?

Seit dem Inkrafttreten des revidierten Obligationenrechts zu Beginn des Jahres 2008 sind mittelgrosse Unternehmen verpflichtet, ein Internes Kontrollsystem (IKS) nachzuweisen. Wieso sollen diese Vorgaben nicht auch für eine Gemeinde mit 30 Millionen Franken Jahresumsatz gelten? Die Gemeinde Buchrain hatte bis dahin noch kein schriftlich dokumentiertes IKS, ein Risikomanagement war unter meiner Federführung bereits aufgebaut worden. Mir als ehemaligem Wirtschaftsprüfer war es wichtig, mit der Zeit zu gehen und analog der Privatwirtschaft ein schriftlich dokumentiertes und lückenloses IKS auf der Gemeinde Buchrain einzuführen. Das KTI-Forschungsprojekt kam für die Gemeinde Buchrain zum idealen Zeitpunkt, da eine Einführung in naher Zukunft beabsichtigt war. Deshalb hat der Gemeinderat die Teilnahme auch sofort unterstützt.

Inwiefern hat die wissenschaftliche Begleitung die Einführung von Risikomanagement und IKS in Ihrer Gemeinde erleichtert?

Wichtig bei der Einführung war uns, dass die Gemeinde Buchrain ein aktuelles IKS hat, welches dem aktuellen Stand der Wissenschaft entspricht. Aufgrund der wissenschaftlichen Begleitung war dies sichergestellt. Zudem konnten wir vom Fachwissen der Forschungs- und Umsetzungspartner profitieren, aber auch von den Erfahrungen der anderen Anwendungspartner. Zu erwähnen ist auch noch der vorgegebene zeitliche Ablauf, den es einzuhalten galt. Dieser half, dem Projekt die notwendige Priorität zu geben.

Oliver Furrer leitet die Abteilung Finanzen der Gemeinde Buchrain LU.



Wie kann man den Verwaltungsmitarbeitenden den Sinn eines IKS vermitteln?

Den Nutzen zu vermitteln, ist sehr wichtig. Das IKS trägt dazu bei, Fehler zu verhindern respektive diese frühzeitig zu entdecken und zu korrigieren. Dies kann auch als Schutz der Mitarbeitenden vermittelt werden. Mit der Dokumentation erhalten die Mitarbeitenden ein Hilfsmittel, das sie bei Unklarheiten konsultieren können. Auch sind die Zuständigkeiten klar geregelt. Zudem ist es ja nicht so, dass bis anhin keine Kontrollen vorhanden waren. Diese waren nur nicht schriftlich dokumentiert. Ein IKS stellt für die Mitarbeitenden somit keine grosse zeitliche Zusatzbelastung dar.

Gab es bei der Risikoanalyse Überraschungen?

Die wesentlichen Risiken waren in der Gemeinde Buchrain auch vor der Einführung bekannt. Auch wurden diese Risiken bereits zuvor mittels geeigneten internen Kontrollen reduziert. Trotzdem war die Risikoanalyse wichtig. Die Verwaltungsleitung sowie der Gemeinderat haben sich intensiv mit den Risiken auseinandergesetzt und

insbesondere das Bewusstsein konnte verbessert werden. Zudem konnten einzelne Schwachstellen erkannt und mittels entsprechenden Kontrollen reduziert werden.

Wo lauern Ihrer Erfahrung nach die grössten Stolpersteine bei der Einführung?

Die grössten Stolpersteine sehe ich in der Akzeptanz, insbesondere bei der Erkennung des Nutzens. Wichtig ist auch, dass die Verwaltungsleitung und der Gemeinderat hinter dem Projekt stehen und aktiv mitwirken, andernfalls ist das Projekt mit grosser Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Der zeitliche Aufwand darf auch nicht unterschätzt werden.

Welches Fazit ziehen Sie nach der Einführung?

Ich ziehe ein positives Fazit. Das Risikomanagement und das IKS konnten erfolgreich eingeführt werden. Wesentliche Risiken sind zentral aufbereitet und aufgrund klar definierter Kontrollen vermindert. Den Mitarbeitenden der Gemeinde Buchrain ist das IKS bekannt. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind geregelt, einschliesslich jährlicher Überprüfung und Anpassung.

Wie geht es weiter?

Das IKS wird aufgrund eines definierten Prozesses jährlich überarbeitet und aktualisiert. Dies erfolgt aufgrund Selbstüberprüfungen durch die Prozessverantwortlichen, aber auch anhand internen Audits. Zudem wurde die Rechnungskommission beauftragt das IKS zu prüfen und einen schriftlichen Bericht zuhanden des Gemeinderates abzugeben. (mrm)



VW Nutzfahrzeuge kauft man bei Scania Schweiz AG. Von Profis für Profis.

Es gibt viele Gründe, die für Scania Schweiz AG sprechen!

- Kurzfristige Terminvereinbarung für Service- und Reparaturarbeiten
- Ein Ansprechpartner für alle Werkstattarbeiten (markenunabhängig!)
- Spezialisiert für Aufbauten wie Hebebühnen, Kühlgeräte etc.
- Hohe Werkstatt-Flexibilität durch 6-Tage Woche
- Kundenspezifische Fahrzeug-Lösungen
- Kompetente VW Nutzfahrzeug-Ansprechpartner
- Grosser Neu-, Vorführ- und Gebrauchtwagenpark
- Flexible Finanzierungen sowie Wartungs- und Reparaturlösungen



47431



Scania Schweiz AG
11x in der Schweiz
www.vw-truck.ch



Alle Zäune. Alle Tore.

Lösungen für höchste Sicherheit.

Grösste Auswahl, persönliche Beratung und fachgerechte Montage erhalten Sie bei Zaunteam, Ihrem Spezialist für Zäune und Tore.

www.zaunteam.ch
Gratis-Tel. 0800 84 86 88

Zaunteam
Starke Zäune. Starkes Team.



OKI



OKI jetzt kostenlos testen! Überzeugen Sie sich eine Woche lang von der Qualität ausgewählter OKI Multifunktionsgeräte und Farbdrucker.



Schnelligkeit, auf die Sie sich verlassen können
High Definition Mono- und Farbdruck
Überragende Medienflexibilität
Höchst zuverlässige LED-Technologie
Geringe Gesamtbetriebskosten



www.oki-tryandbuy.com/ch_de

47420