

Schweizer Gemeinde Nr. 12/2010

Internes Kontrollsystem:

Risikomanagement als zentrales Element

Die systematische Auseinandersetzung mit Risiken sowie Chancen und deren Auswirkungen gehört zur Kernaufgabe jeder Führungsorganisation. Die Implementierung und Umsetzung eines nachhaltigen Risikomanagementsystems bedarf des Miteinbezugs der richtigen Personen. Risikomanagement in Bezug auf die versicherbaren Risiken bildet einen wichtigen Bestandteil eines erfolgreichen Internen Kontrollsystems (IKS). Der vorliegende Beitrag ist ein Leitfaden für eine gelungene Umsetzung.

Jose M. Arnaiz (trees AG)

Risikomanagement als zentrales Element

Die systematische Auseinandersetzung mit Risiken sowie Chancen und deren Auswirkungen gehört zur Kernaufgabe jeder Führungsorganisation. Die Implementierung und Umsetzung eines nachhaltigen Risikomanagementsystems bedarf des Miteinbezugs der richtigen Personen. Risikomanagement in Bezug auf die versicherbaren Risiken bildet einen wichtigen Bestandteil eines erfolgreichen Internen Kontrollsystems (IKS). Der vorliegende Beitrag ist ein Leitfaden für eine gelungene Umsetzung.

In der Privatwirtschaft wurden das Risikomanagement und die Einführung eines IKS per 1. Januar 2008 als gesetzliche Pflicht verankert. Im Bereich der öffentlichen Hand existiert jedoch noch keine generell gültige Regelung. Die Entwicklungen auf kantonaler und kommunaler Ebene zielen aber klar Richtung Angleichung an die Privatwirtschaft. Viele Gemeinden wollen darauf vorbereitet sein und befassen sich gegenwärtig mit diesem Thema. Unabhängig von einer gesetzlichen Pflicht stellt die systematische Auseinandersetzung mit Risiken ein wichtiges Führungsinstrument dar. Gerade die kantonalen und kommunalen Aufgaben sind vielfältiger und komplexer als bei den meisten Unternehmungen. Zudem sind verschiedene Gremien (Gemeinderat, Kommissionen, Verwaltung) in den Entscheidungsprozessen involviert. Ein erfolgreiches Risikomanagementsystem muss daher überblickbar bleiben und zentral geführt werden. Viele Risiken, insbesondere Betriebs- und operationelle Risiken, können mit dem Abschluss entsprechender Versicherungen zumindest finanziell überwältigt werden.

Komplexe Beziehungen und Interaktionen

Gemeinden stehen im Mittelpunkt vielfältiger Beziehungen und komplexer Interaktionen. Gesetzliche Vorgaben definieren die zu erbringende Leistung einer Kommune. Im Grundsatz ergeben sich die Risiken einer Gemeinde aus den konkret übernommenen Aufgaben. Dazu kommen globale und wenig beeinflussbare (geopolitische, klimatische, demografische, nukleare) Risiken. Aus den teils komplexen Interaktionen einer Gemeinde resultieren mögliche Risiken, aber auch Chancen.

Damit ein nachhaltiges Risikomanagementsystem implementiert werden kann, sind möglichst alle Beziehungen und Interaktionen der Gemeinde aufzunehmen und übersichtlich darzustellen. Da bei der Leistungserbringung in der Gemeinde eine Vielzahl von Personen und Abteilungen involviert sein können, ist die Wahl der jeweils richtigen Beteiligten von höchster Bedeutung. Die Mischung aus profunden Kenntnissen und Kompetenzen im Tagesgeschäft der jeweiligen Abteilung sowie eine externe, unbefangene Betrachtung führen zu soliden Resultaten. Risikowahrnehmung und -einschätzung sind letztlich bei jeder Person unterschiedlich. Die Aufnahme und Analyse der möglichen Risiken setzt somit die Zusammenarbeit mehrerer Personen, beispielsweise mit der Durchführung von gezielten Workshops, voraus.

Risikomanagement als Prozess

Die systematische Ermittlung, Erfassung und Bewertung von Risiken ist integrierter Bestandteil des Risiko-

managements (siehe Abbildung 1). Nach Festlegung der Risikostrategie sind die möglichen Risiken (strategische, Finanz- und operationelle Risiken) zu ermitteln. Risiken sind nicht nur negativ geprägt. Sie beinhalten Chancen, aber auch Gefahren. Chancen sollten genützt, Gefahren aber möglichst beseitigt werden. Eine 100-prozentige Sicherheit ist auch nicht immer erreichbar oder unbedingt wünschenswert. Die Auswirkungen der Risiken sind auf ihre Intensität zu hinterfragen. Um die Risiken und deren Auswirkungen zu erfassen, stehen eine Vielzahl von Instrumenten (Checklisten, Risikomatrix, Gefahrenkarten usw.) zur Verfügung. Mittels einer Risikomatrix können die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Tragweite der Risiken übersichtlich dargestellt werden.

Die Tragweite eines Risikos wirkt sich je nach Dimension (sozial, technisch, finanziell) unterschiedlich aus. Der Brand eines örtlichen Museums mit einem Geschichtsarchiv kann beispielsweise finanziell betrachtet mittels einer einfachen Feuerversicherung komplett überwältigt werden. Anders sieht es auf der sozialen Ebene aus. Die archivierte Ortsgeschichte in Form von Büchern, Zeichnungen und Fotos geht für immer verloren und kann nicht wiederhergestellt werden. Technisch betrachtet könnte die Ortsgeschichte, wenn vorab eine Digitalisierung aller Unterlagen vorgenommen wurde, rekonstruiert werden. Ein Risiko kann vermieden beziehungs-

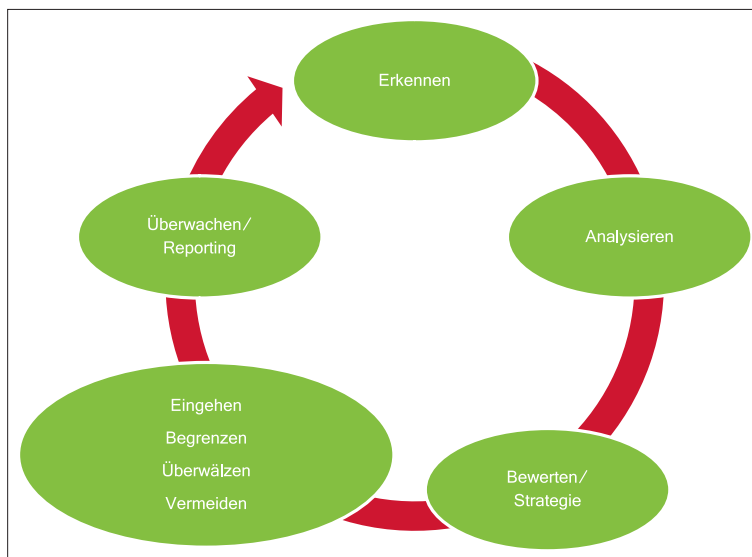


Abbildung 1: Zum Risikomanagement gehört das systematische Ermitteln, Erfassen und Bewerten von Risiken.

Grafiken: zvg

weise verhindert, vermindert, überwältigt oder selber getragen werden.

- Risiken vermeiden, verhindern: Eine typische Möglichkeit, die Folgen eines Risikos vollständig auszuschalten, ist die komplette Einstellung einer vorhandenen Tätigkeit oder der Verzicht auf diese. Die mit der Elektrizitätsversorgung verbundenen Risiken können vollständig ausgeschaltet werden, wenn die Gemeinde das Elektrizitätsnetz verkauft und die Versorgung einem Dritten überlässt
- Risiken vermindern: Mit organisatorischen Massnahmen wie Definition der Aufbau- und Ablauforganisation können viele Risiken minimiert, jedoch nicht ganz ausgeschlossen werden. Auch technische Vorkehrungen führen zur gewünschten Verminderung der Auswirkungen. Ein Datensicherungskonzept mit externer Lagerung der Sicherung kann beispielsweise die rasche Wiederherstellung der Daten beim Ausfall eines Servers ermöglichen
- Risiken überwältigen: Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, Risiken zu übertragen. Hier kommen vor allem die Versicherungen ins Spiel. In finanzieller Hinsicht sind Versicherungen effiziente und relativ kostengünstige Mittel, um die finanziellen Folgen eines Schadens abzudecken. Die Kosten einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit können beispielsweise mit dem Abschluss einer kollektiven Krankentaggeldversicherung versichert werden
- Risiken selber tragen: Schliesslich können die Restrisiken mit minimalen und vertretbaren Folgen selber getragen werden. Dies kann beispielsweise mit dem Verzicht auf den Abschluss einer Versicherung oder der Vereinbarung eines höheren Selbstbehaltes erfolgen

Alle ergriffenen Massnahmen zielen in erster Linie auf die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit und von deren Tragweite. Risiken im roten Bereich der Risikomatrix (siehe Abbildung 2) sollten dabei zuerst angegangen werden. Zweite Priorität haben die blauen Risiken. Die grünen Risiken können teils vernachlässigt, jedoch nicht ganz ausser Acht gelassen werden.

Ein erfolgreiches Risikomanagement bedarf der regelmässigen und wiederholten Auseinandersetzung mit den bekannten und allenfalls dazugekommenen Risiken. Die bekannten Risiken sind auf deren Aktualität und Tragweite zu überwachen. Neue Risiken sind systematisch aufzunehmen und zu bewerten. Schliesslich sorgt ein vollständiges Re-

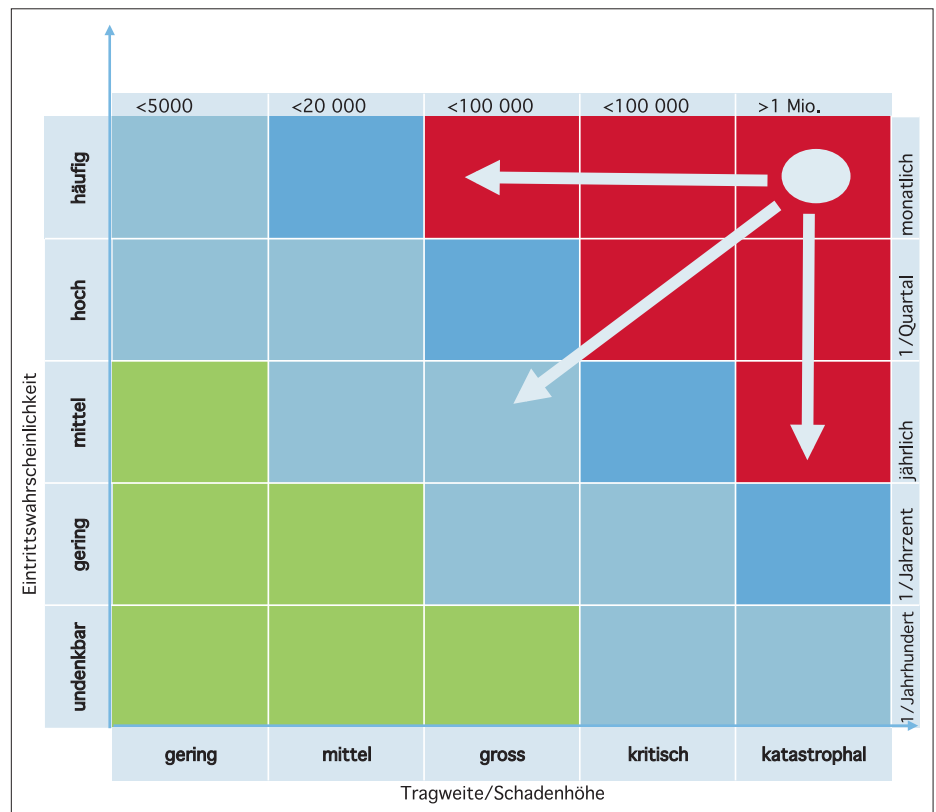


Abbildung 2: Mit der Risikomatrix wird angegeben, wie hoch ein Risiko ist (rot: erste Priorität, blau: zweite Priorität, grün: dritte Priorität).

porting über die erkannten Risiken und den Stand der vorgenommenen Massnahmen für die notwendige Transparenz und Übersicht.

Versicherung als finanzielle Absicherung

Die finanziellen Folgen vieler Risiken lassen sich mit dem Abschluss einer bedarfsgerechten Deckung auf Versicherungen überwälzen. Versicherungen funktionieren nach dem Gesetz der grossen Zahlen und haben die Eigenschaft, Risiken auf eine Vielzahl von Versicherten und über die Zeit zu verteilen. Dies macht die Kosten der Risikoübertragung für jeden Einzelnen kalkulierbar. Der Eintritt eines Ereignisses kann finanziell betrachtet somit nicht zu einer plötzlichen Existenzbedrohung führen. Mit der Zahlung einer im Voraus definierten Prämie können die Risikotransferkosten transparent budgetiert werden.

Den Gemeinden steht heute eine Fülle von Versicherungslösungen und Kombinationen zur Verfügung. Generell lassen sich strategische Risiken (zum Beispiel die Standortentwicklung, des Bildungsangebots) nicht versichern. Operationelle Risiken, beispielsweise aus der Betriebstätigkeit der Verwaltung, des Werkhofs oder der Feuerwehr, und deren Folgen können hingegen relativ gut versichert werden. Nebst

den klassischen Deckungen wie Personen-, Sach-, Technische und Vermögensversicherungen sind in den letzten Jahren vermehrt neue Produkten auf den Markt gekommen. Letztere bieten Spezialdeckungen an und gehen auf die individuellen und spezifischen Bedürfnisse von Gemeinden ein. Neuerungen sind beispielsweise im Bereich der Rechtsschutzversicherung mit der Deckung gemeindespezifischer Aufgaben zu finden. Auch die seit vielen Jahren existierende Organhaftpflichtversicherung, mit der das Privatvermögen des Organs geschützt werden kann, wurde mit Spezialdeckungen für Gemeinden und Institutionen der öffentlichen Hand erweitert.

Eine professionelle Begleitung bei der Zusammenstellung eines bedarfsgerechten Versicherungskonzepts schafft Sicherheit und Transparenz. Letztlich wird damit auch sichergestellt, dass der Einsatz finanzieller Sicherheitskosten in Form von Versicherungsprämien möglichst optimal erfolgt.

Jose M. Arnaiz, eidg. dipl. Versicherungsfachexperte und Geschäftsführer der Trees AG. Die Trees AG ist seit 1970 der offizielle Versicherungsberatungsdienst des Schweizerischen Gemeindeverbandes.