

Gemeinderisiken 2017

Welche Risiken sind für Schweizer Gemeinden relevant und wie begegnen sie ihnen?

Oktober 2017



❖ Worum geht es?

- Risikomanagement (RM) und interne Kontrollsysteme (IKS) bei der öffentlichen Hand sind in aller Munde. Spätestens bei Finanzskandalen, Schäden durch Naturkatastrophen oder auch bei Kostenüberschreitungen stellt sich die Frage, ob durch IKS und RM interne Prozesse verbessert und das Vermögen besser hätte abgesichert werden können.
- Das Institut für Unternehmungsrechnung und Controlling (IUC) der Universität Bern hat mittels eines Online-Fragebogens eine Studie durchgeführt, um den Einfluss von Risiken auf Schweizer Gemeinden zu erfassen und Benchmarks zur Umsetzung von IKS und dem RM in Schweizer Gemeinden zu ermitteln.
- 196 Gemeinden mit mehr als 2,000 Einwohner aus drei verschiedenen Sprachregionen haben teilgenommen.
- 14 ausgewählte Experten aus Forschung und leitenden Positionen kantonaler Ämter für Gemeinden haben ebenfalls den Einfluss verschiedener Risiken auf Schweizer Gemeinden bewertet.

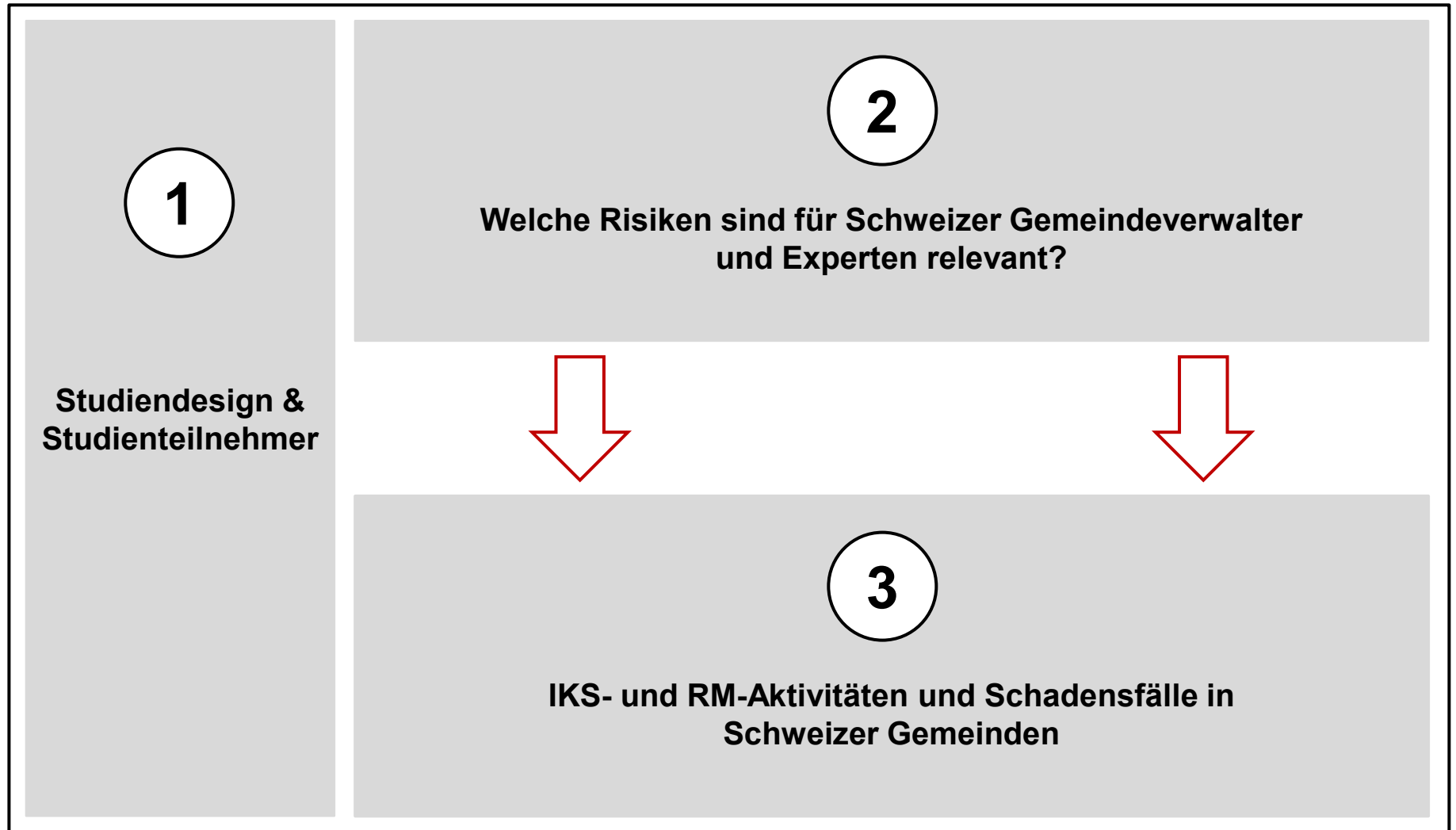
❖ Wie schätzen Finanzverwalter und Experten die Risiken für Schweizer Gemeinden ein?

- Finanzverwalter sehen neben sozialen Risiken und Ausländer-/Asylrisiken vor allem Finanzierungsrisiken und steuerbezogene Risiken.
- Gemeindeexperten stufen neben sozialen Risiken und Ausländer-/Asylrisiken vor allem Risiken des demographischen Wandels als besonders hoch ein.
- Finanzierungs- und steuerbezogene Risiken werden oft überschätzt, Risiken des demographischen Wandels unterschätzt. Relevante Risiken werden möglicherweise nicht rechtzeitig erkannt und somit nicht verhindert.

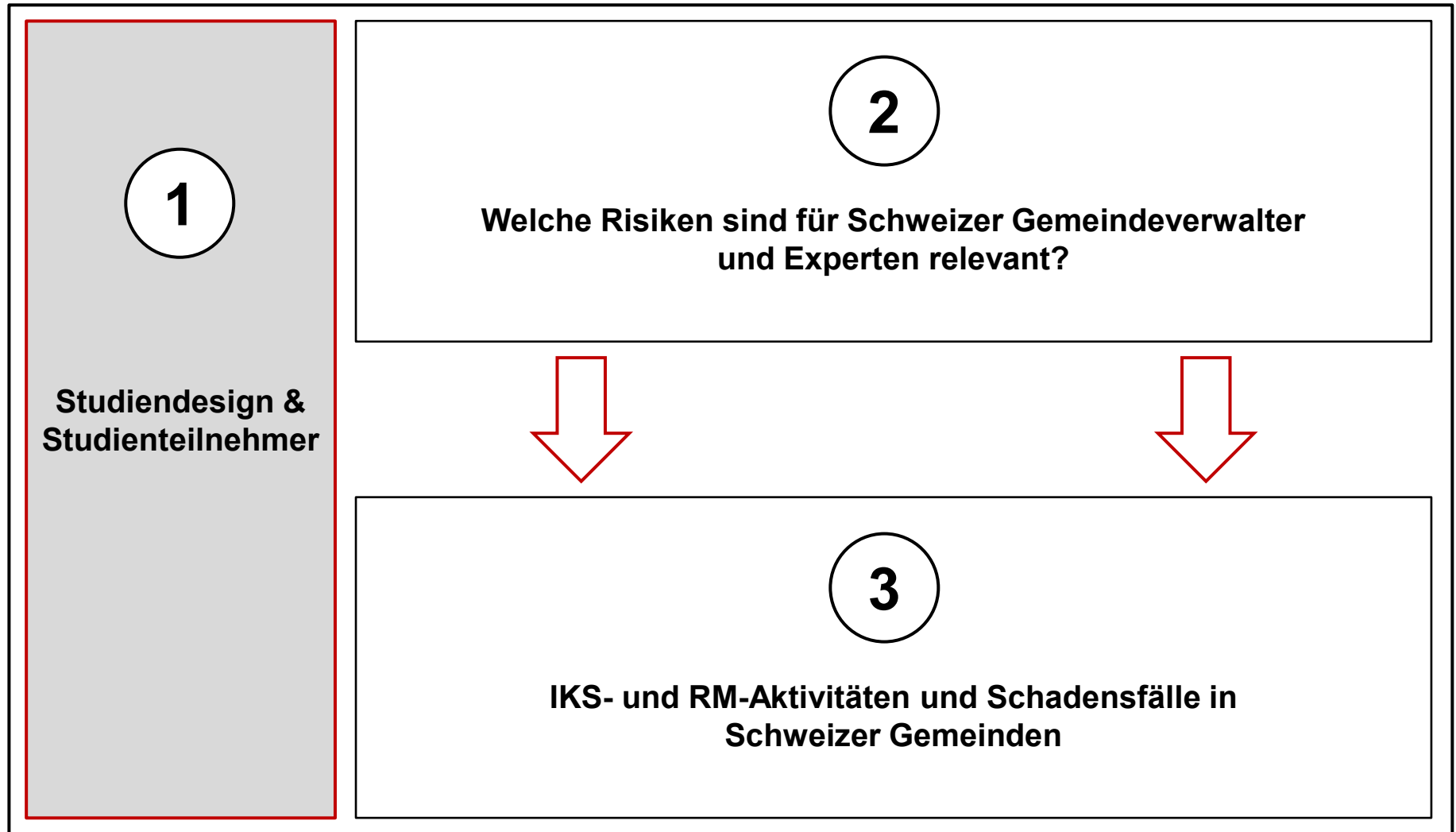
❖ Haben IKS-Prozesse zur internen Steuerung einen Einfluss auf das Schadenfallrisiko?

- Dokumente zu IKS- und RM-Aktivitäten sind in vielen Schweizer Gemeinden schon lange vorhanden, werden jedoch nicht systematisch genutzt.
- Je mehr IKS-Prozesse eine Gemeinde systematisch zur internen Kontrolle durchführt, desto geringer ist das Risiko eines Schadensfalls.
- Finanzverwalter von Gemeinden mit wenigen Kontrollmechanismen unterschätzen eher das Risiko von Schadensfällen.

Aufbau des Ergebnisberichts



Aufbau des Ergebnisberichts



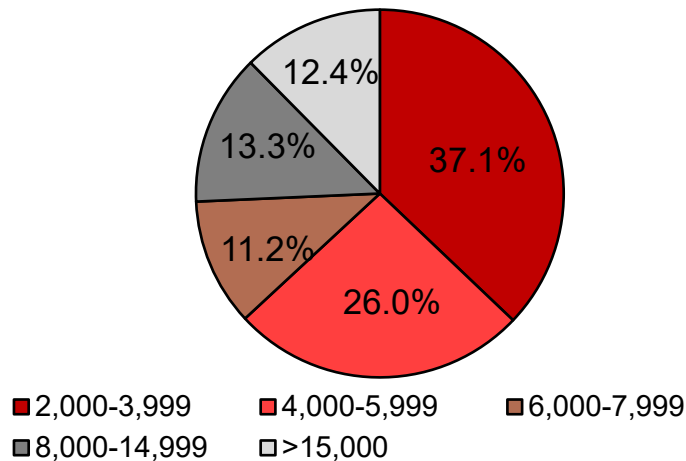
196 Gemeinden nahmen an der Online-Studie der Universität Bern teil. Die Studie wurde in 82% der Fälle von Finanzverwaltern/innen ausgefüllt, die sich gut mit IKS und RM auskennen.

❖ Studiendesign

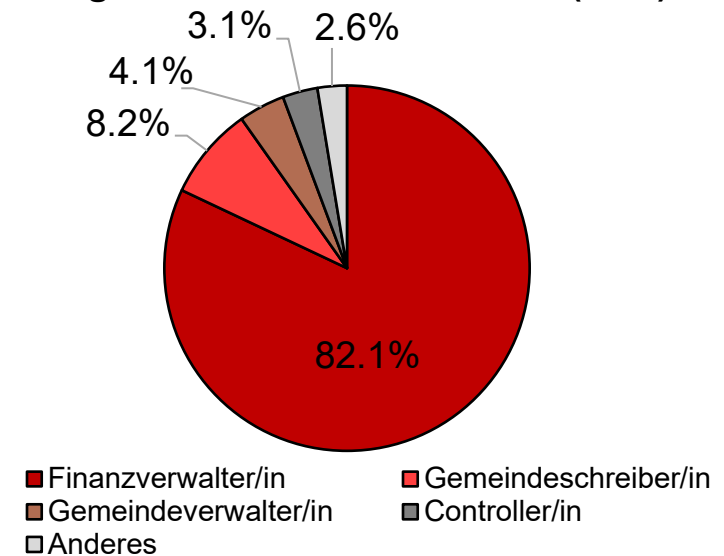
- Befragung von Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung zu den RM- und IKS-Aktivitäten und Prozessen in ihrer Gemeinde mittels eines Online-Fragebogens.
- Die Teilnehmer wurden zudem auch zu einer Einschätzung des Schadenfallrisikos und dem tatsächlichen Eintreffen von Schadensfällen in den letzten 10 Jahren in ihrer Gemeinde befragt. Als Schadensfall werden beispielsweise existenzielle Steuerausfälle, Datenverlust oder Schaden durch Naturkatastrophen bezeichnet.
- Die Teilnehmer kennen sich mit IKS und RM gut aus (\bar{x} 5.35 auf Skala von 1 „gar nicht vertraut“ bis 7 „sehr gut vertraut“).

❖ Studienteilnehmer/innen

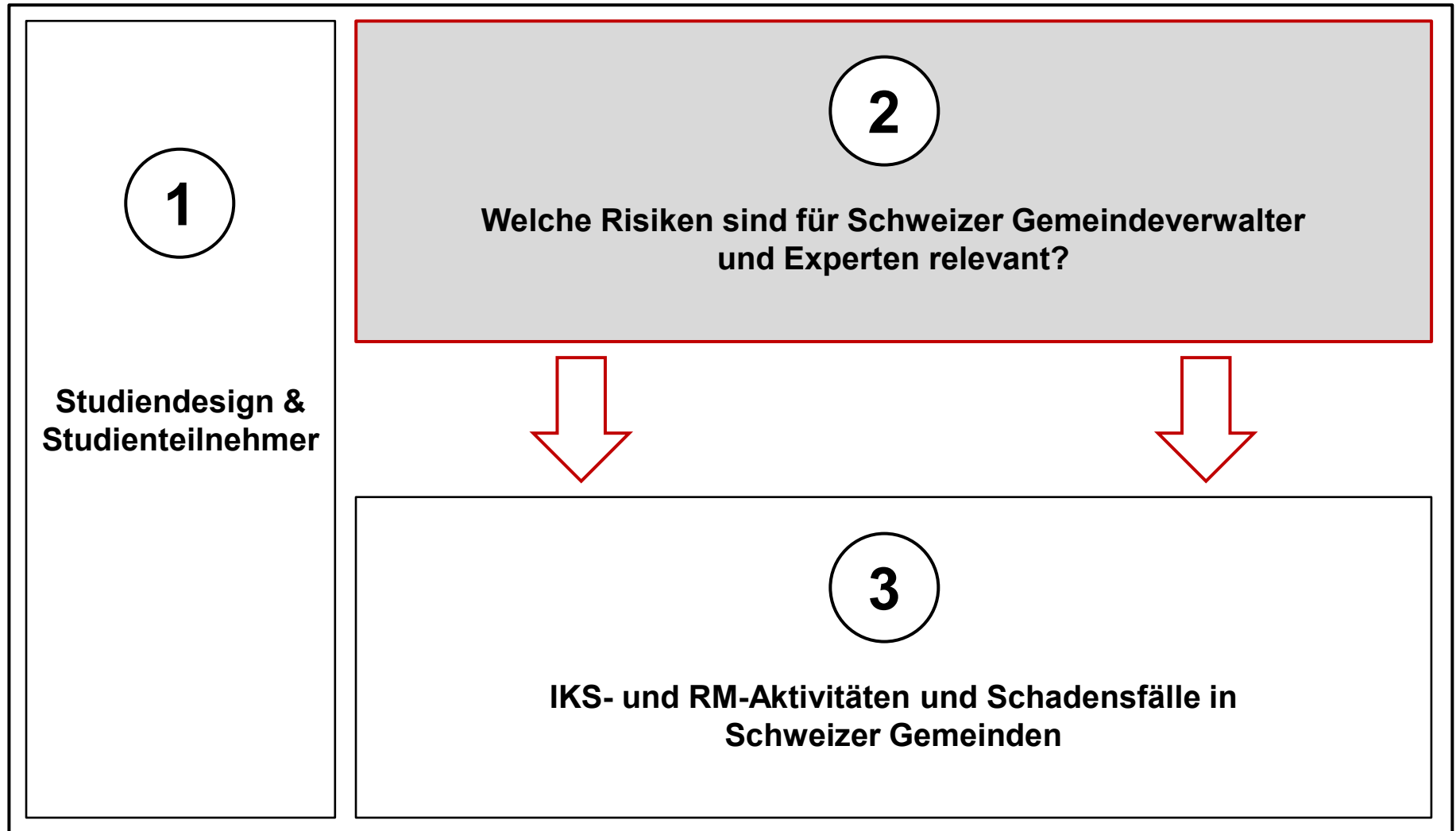
Grösse der Gemeinden (in %)



Tätigkeit der Teilnehmer/innen (in %)

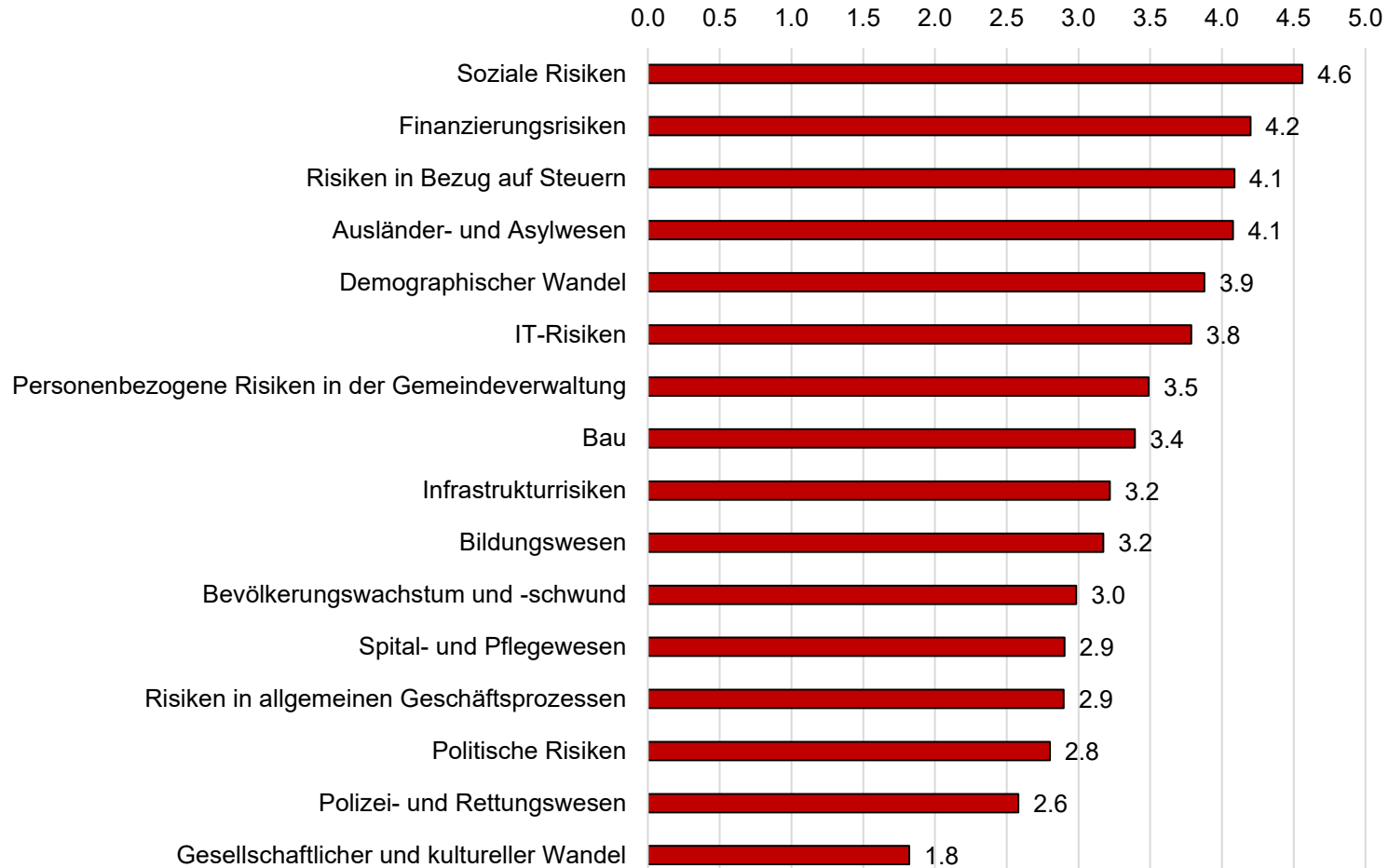


Aufbau des Ergebnisberichts



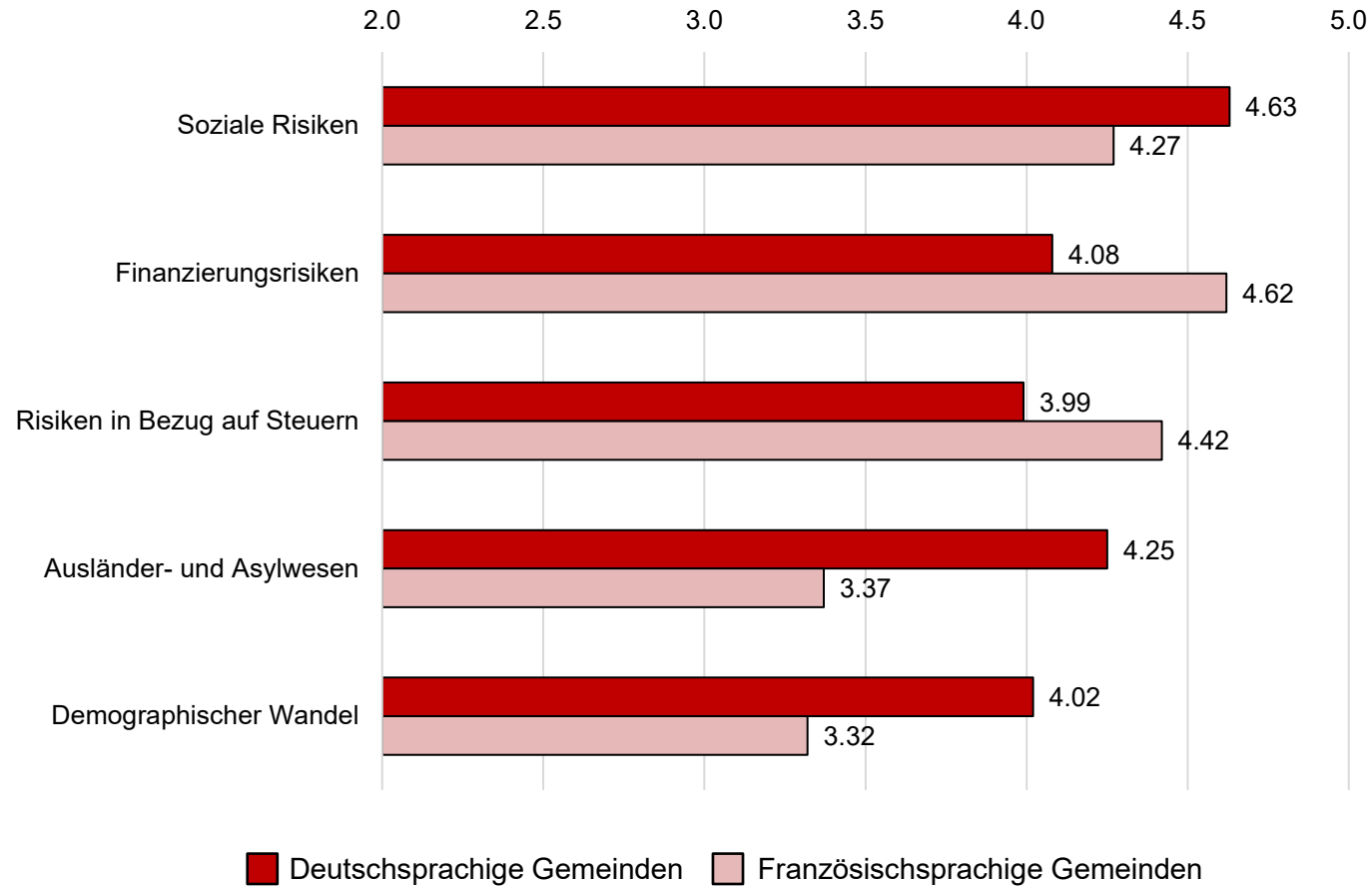
Finanzverwalter Schweizer Gemeinden stufen neben soziale Risiken und Ausländer/Asylrisiken vor allem Finanzierungsrisiken und Risiken in Bezug auf Steuern am höchsten ein.

❖ Risikoeinschätzung der Finanzverwalter



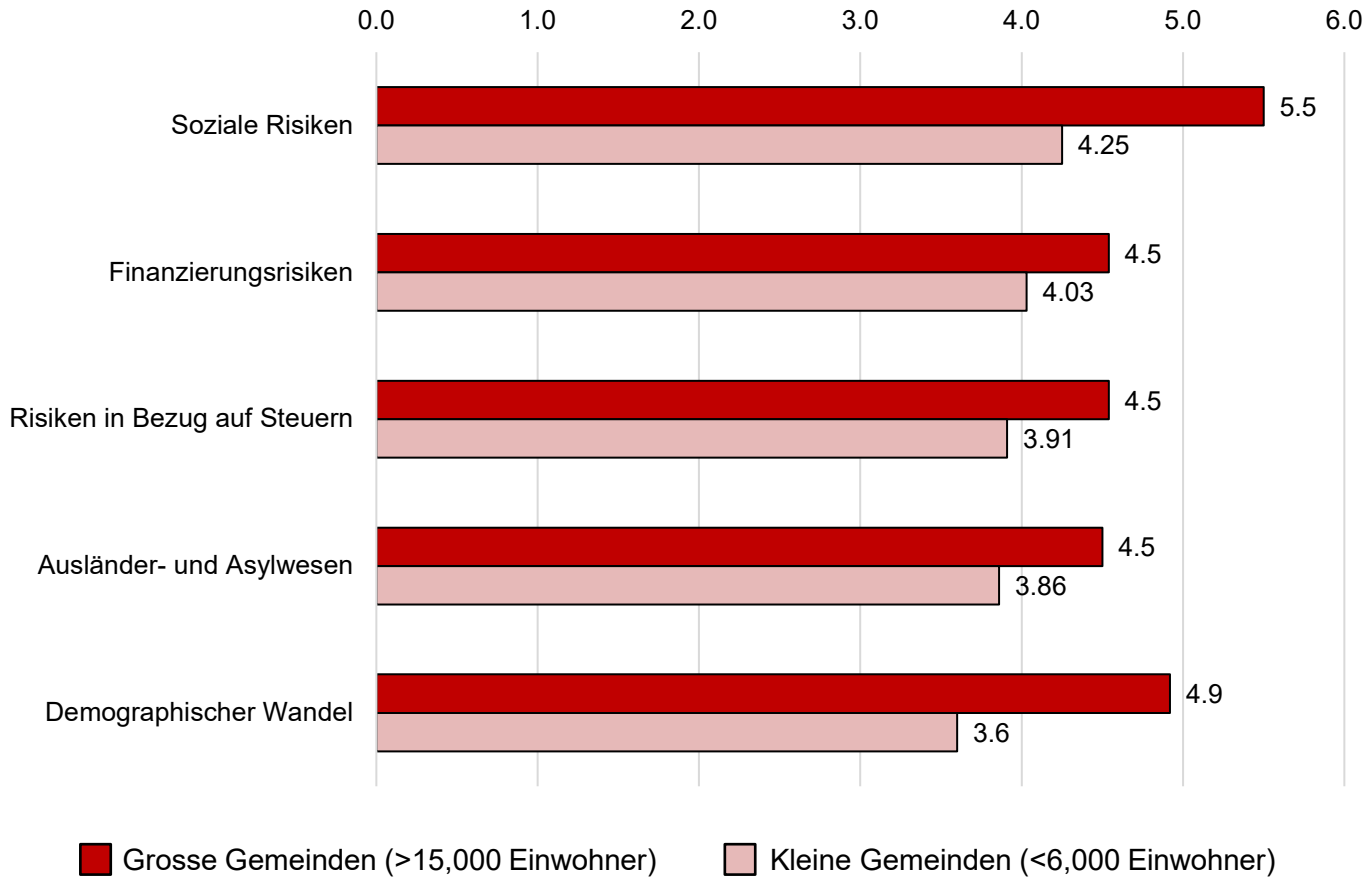
Finanzverwalter aus deutschsprachigen Gemeinden stufen soziale Risiken, Ausländer-/Asylrisiken und Risiken des demographischen Wandels höher ein. Finanzierungsrisiken und steuerbezogene Risiken werden dagegen in französischsprachigen Gemeinden höher eingeschätzt.

❖ Risikoeinschätzung der Finanzverwalter nach Sprachregion



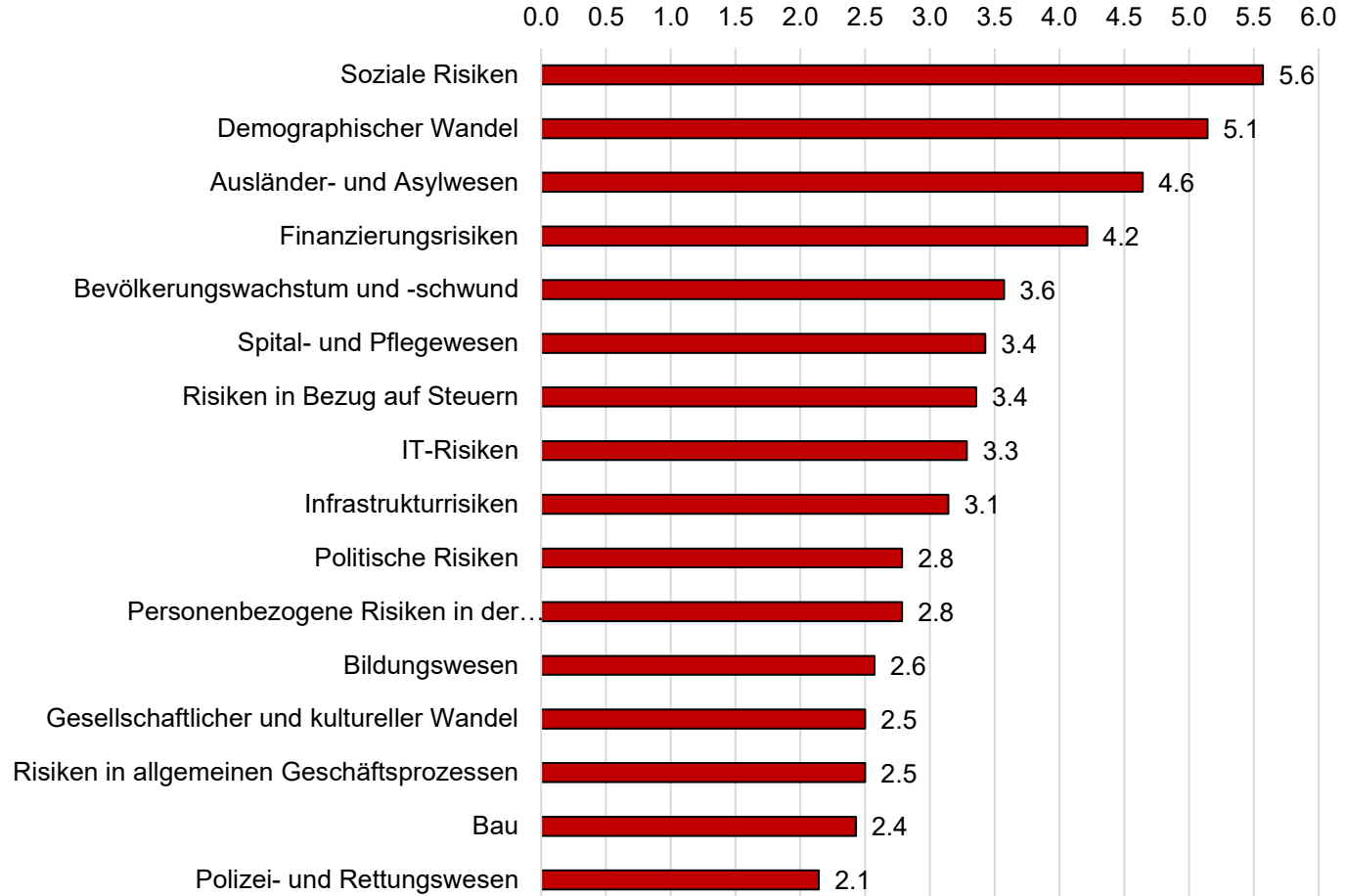
Finanzverwalter aus grossen Gemeinden schätzen die wichtigsten Risiken systematisch höher ein als Finanzverwalter aus kleinen Gemeinden.

❖ Risikoeinschätzung der Finanzverwalter nach Gemeindegrösse



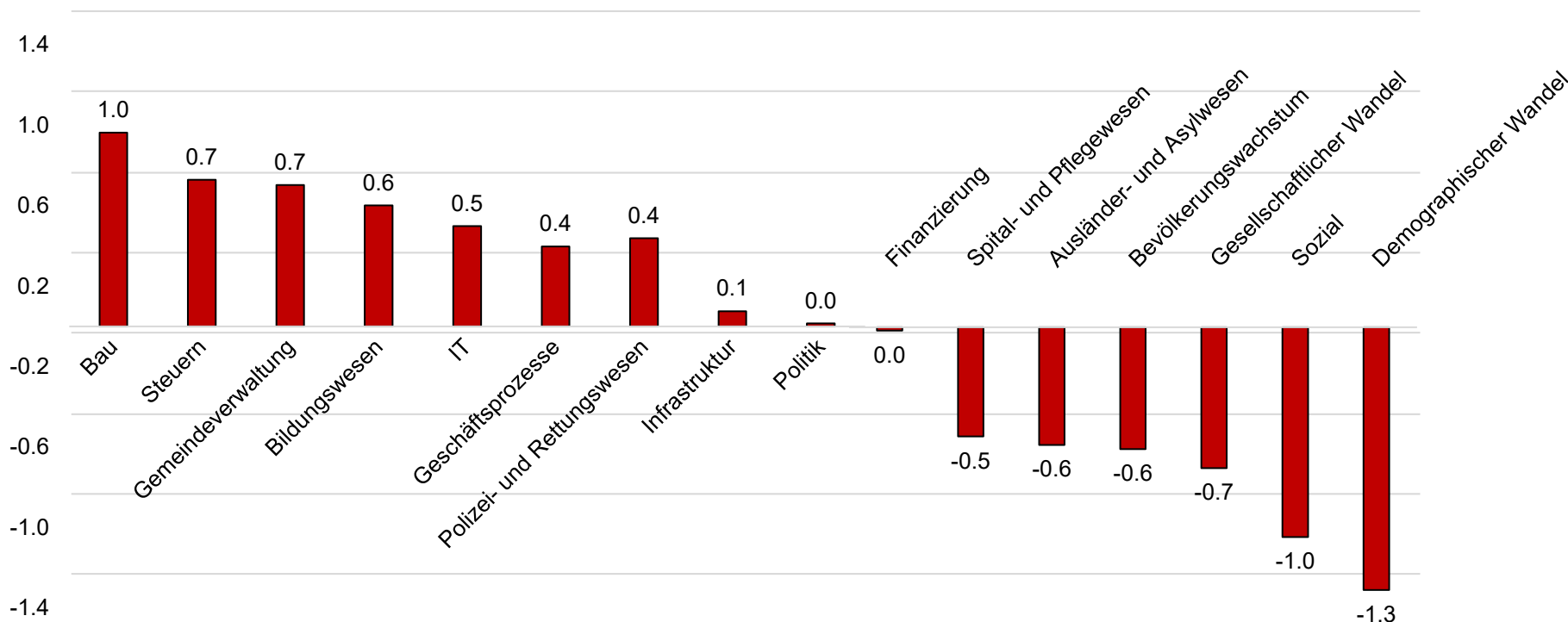
Experten aus Forschung und von kantonalen Ämtern für Gemeinden schätzen neben sozialen Risiken und und Ausländer/Asyl-Risiken vor allem Risiken aus dem demographischen Wandel am höchsten ein.

❖ Risikoeinschätzung der Experten



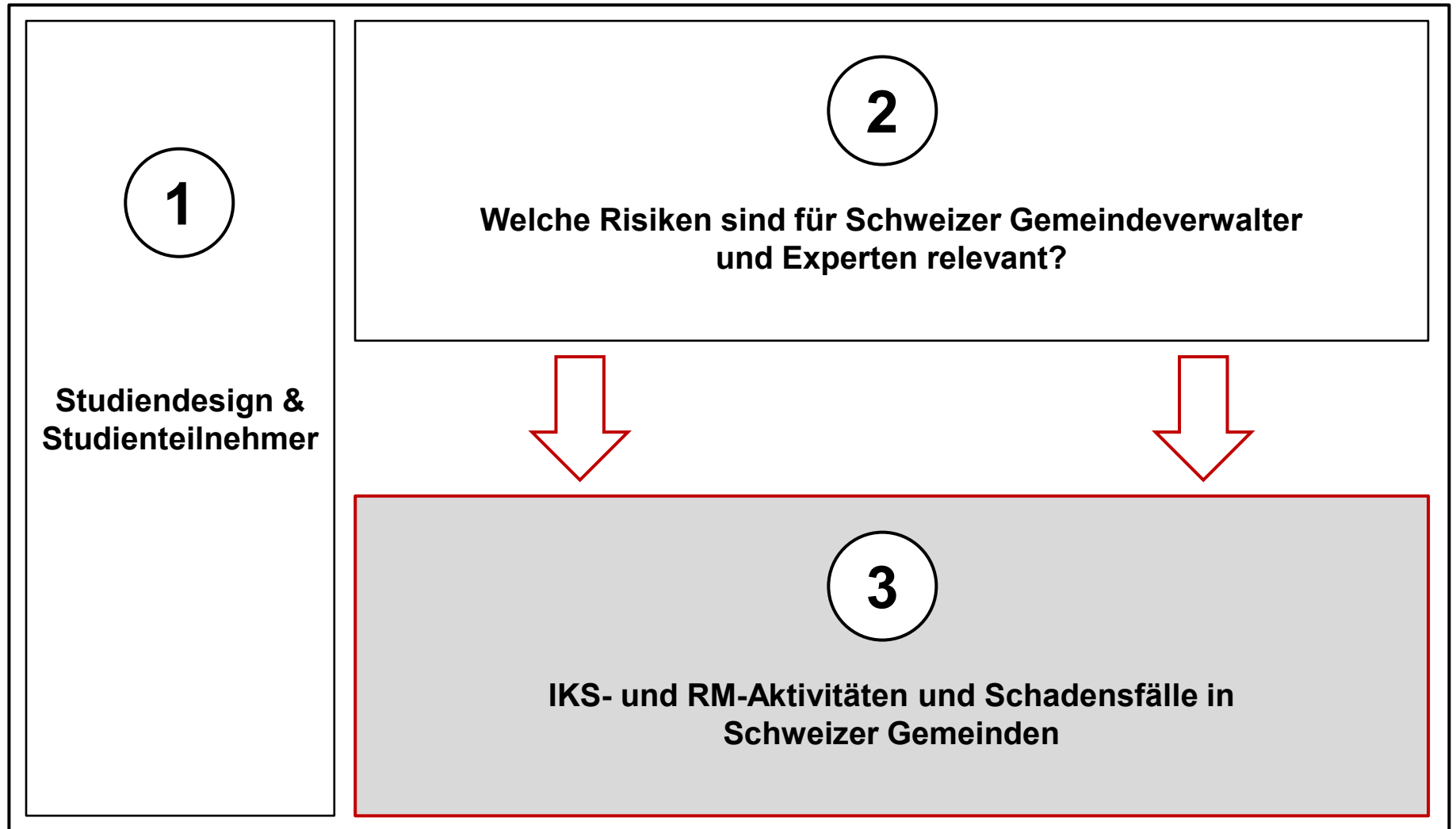
Finanzverwalter überschätzen Risiken zu Bau, Steuern und in der Gemeindeverwaltung und unterschätzen vor allem soziale Risiken sowie Risiken des demographischen und gesellschaftlichen Wandels. Dies kann zu einem falsch gesetzten Fokus der Gemeindestrategie führen.

❖ Unterschiede in der Risikoeinschätzung: Finanzverwalter vs. Experten



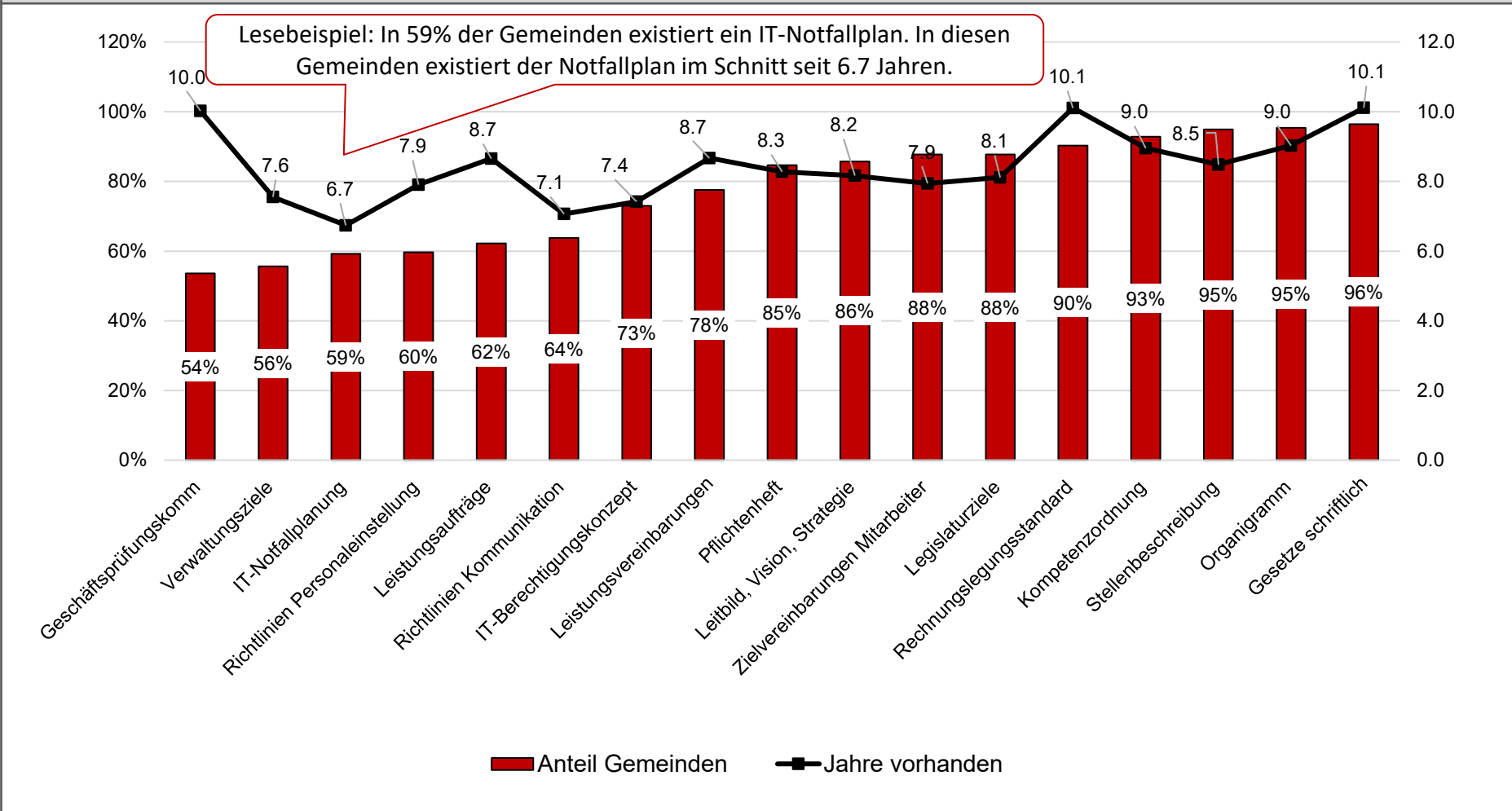
Es besteht die Gefahr, dass Finanzverwalter Risiken in ihrem eigenen Erfahrungsbereich als zu wichtig erachten und andere, relevante Risiken deswegen vernachlässigen. Eine Einbeziehung von anderen Meinungen und Perspektiven ist für ein effizientes Risikomanagement wichtig.

Aufbau des Ergebnisberichts



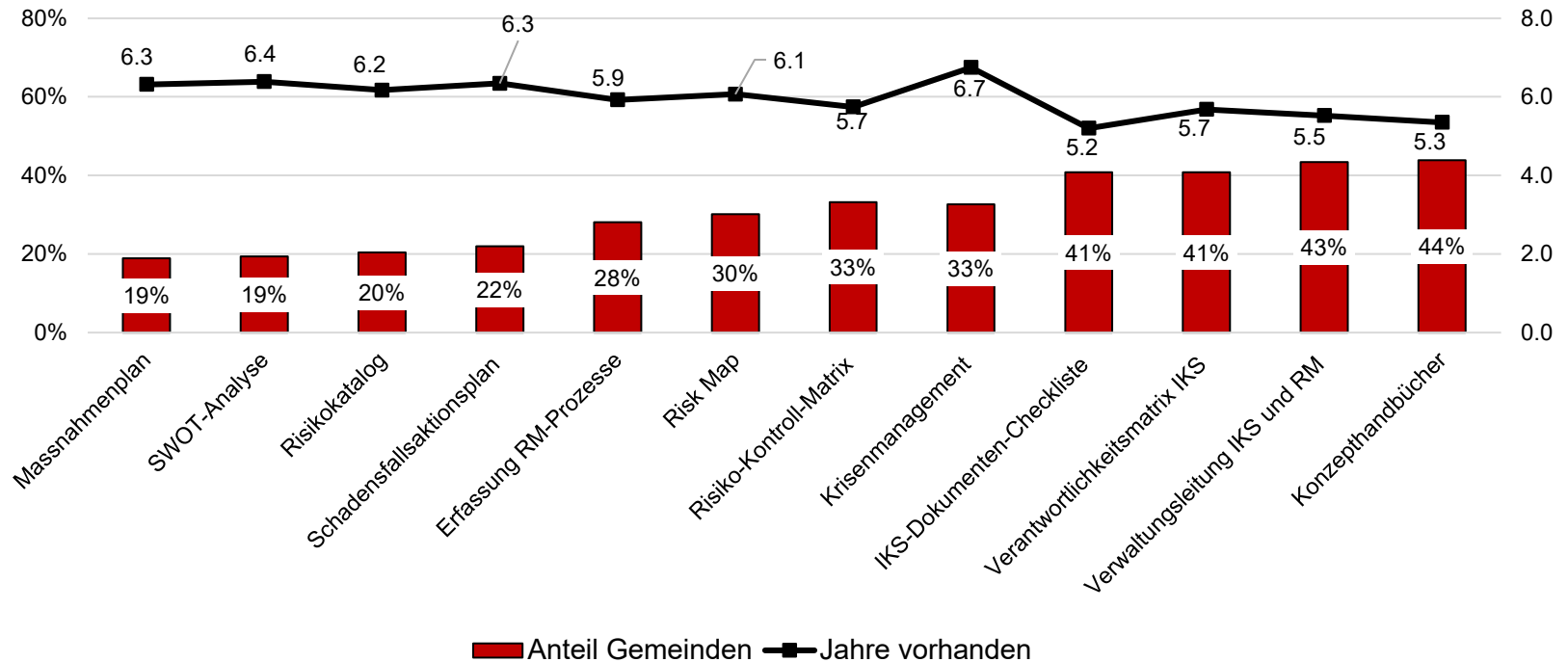
Viele Dokumente, die auch für IKS und RM wichtig sind, sind in sehr vielen Schweizer Gemeinden schon lange vorhanden.

❖ Vorhandene interne Dokumente zu IKS und RM in Schweizer Gemeinden (Anteile in %)



Dokumente und Aktivitäten, die spezifischer auf IKS und RM ausgerichtet sind, existieren nur in 30-50% der Gemeinden. Dort bestehen sie durchschnittlich seit rund 6 Jahren.

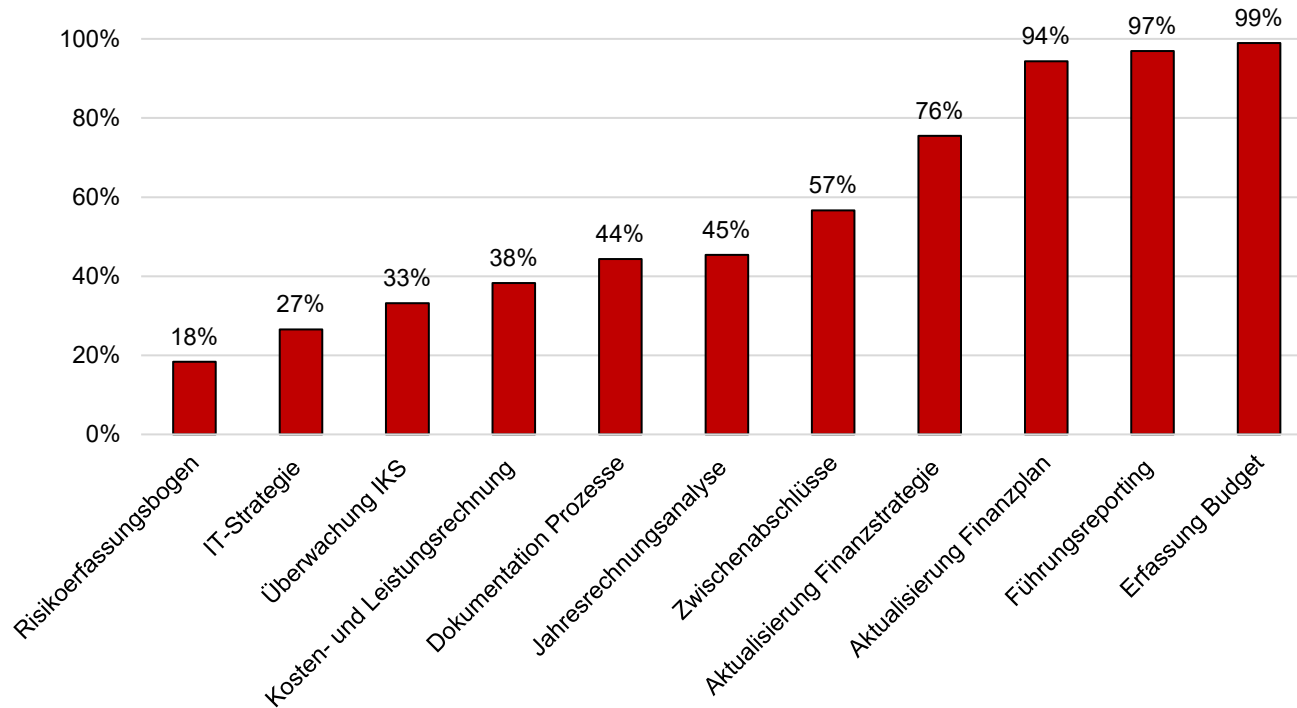
❖ Existenz von IKS und RM-Aktivitäten und –Dokumenten (Anteile in %)



Trotz einer hohen Anzahl an vorhandenen Dokumenten und Prozessen, die die Grundlage für eine effiziente Risikosteuerung bilden können, haben nur 30 bis 50% der Gemeinden spezifischere, direkt auf IKS und RM ausgerichtete Aktivitäten. In vielen Fällen wäre es hilfreich, die vorhandenen Dokumente und Prozesse zu systematisieren und punktuell sowie zielgerichtet durch spezifischere Dokumente und Aktivitäten zu ergänzen, um IKS und RM zu verbessern.

IKS-Prozesse zur internen Steuerung und Kontrolle werden unsystematisch durchgeführt.

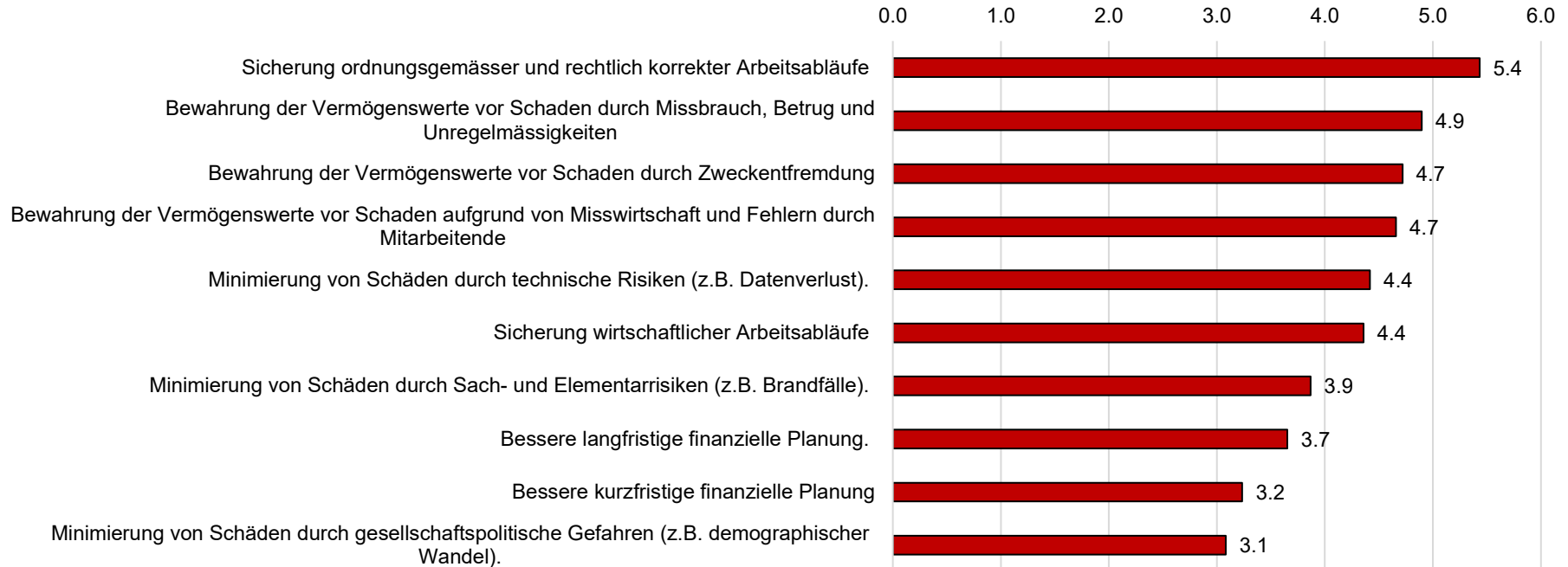
❖ Jährlich durchgeführte IKS-Prozesse in Schweizer Gemeinden (Anteile in %)



Nahezu jede Gemeinde erstellt ein jährliches Führungsreporting, aktualisiert laufend die Aufgaben des Finanzplans und erfasst das jährliche Budget und die jährlichen Budgetabweichungen. Die wenigsten Gemeinden jedoch verwenden und aktualisieren einen Risikoerfassungsbogen, überwachen die IKS oder führen eine Kosten- und Leistungsrechnung durch.

IKS werden vor allem reaktiv-defensiv zur Bewahrung des aktuellen Vermögens genutzt, nicht jedoch proaktiv-antizipierend als internes Steuerungsinstrument, um die Effizienz in den Gemeindeprozessen zu erhöhen.

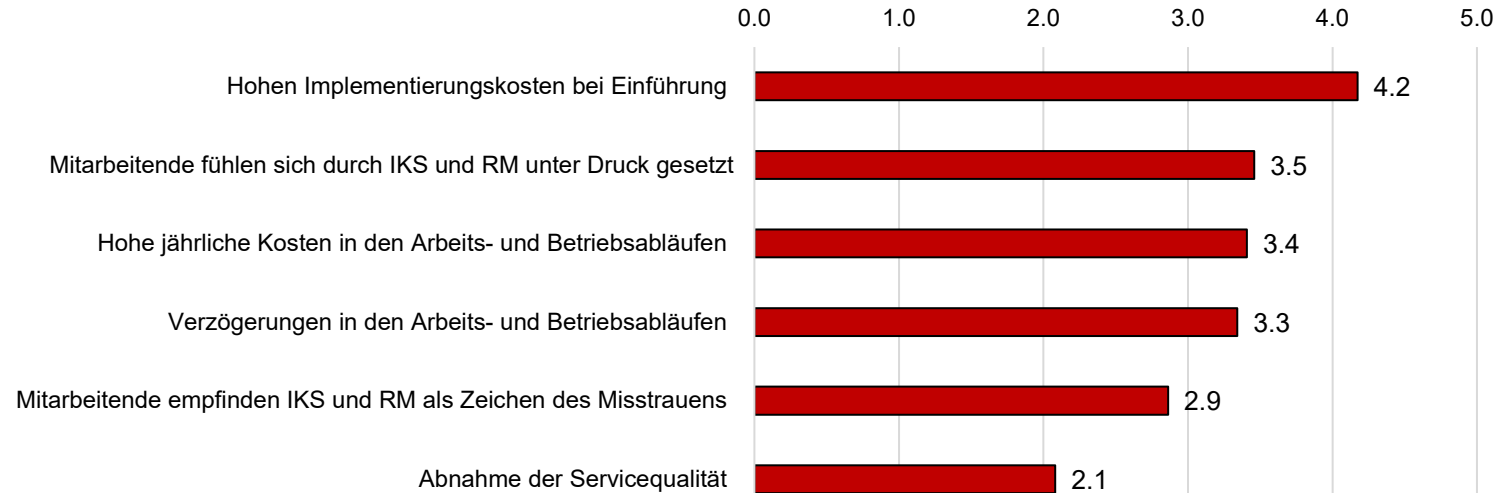
❖ Der Nutzen von IKS und RM



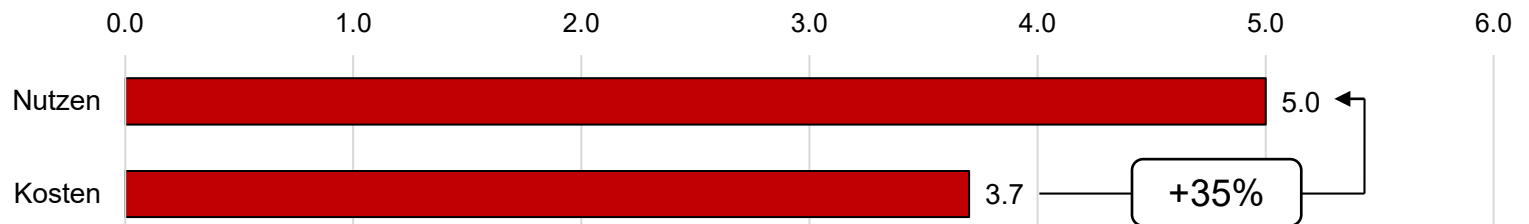
Der Nutzen von IKS und RM liegt vor allem in der Sicherstellung von korrekten Arbeitsabläufen und die Bewahrung der bestehenden Vermögenswerte vor Schäden verschiedener Art. Zurzeit werden IKS aber deutlich weniger für eine Verbesserung wirtschaftlicher Arbeitsabläufe sowie der kurz- und langfristigen finanziellen Planung genutzt. Damit nutzen Schweizer Gemeinden das Potential von IKS und RM nicht aus.

Schweizer Gemeinden schätzen vor allem die Implementierungskosten von IKS und RM sowie den entstehenden Druck auf die Mitarbeiter als hoch ein. Im Vergleich zum Nutzen, fallen die Kosten von IKS und RM allerdings gering aus.

❖ Die Kosten von IKS und RM

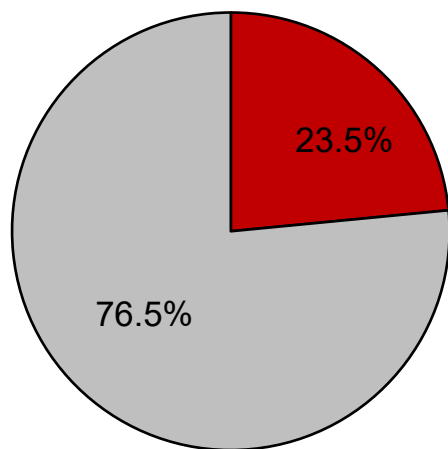


❖ Durchschnittlicher Nutzen und Kosten der drei wichtigsten Kategorien im Vergleich

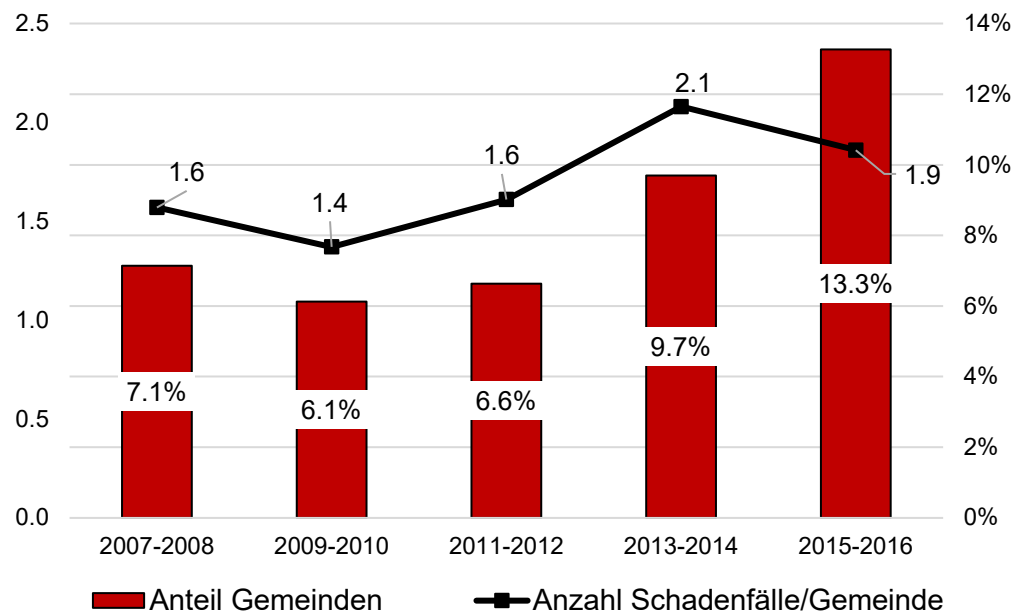


Etwa ein Viertel der Gemeinden hat in den letzten 10 Jahren mindestens einen Schadensfall (z.B. existentieller Steuerausfall, Datenverluste etc.) erlitten.

❖ Schadensfälle in Schweizer Gemeinden seit 2007



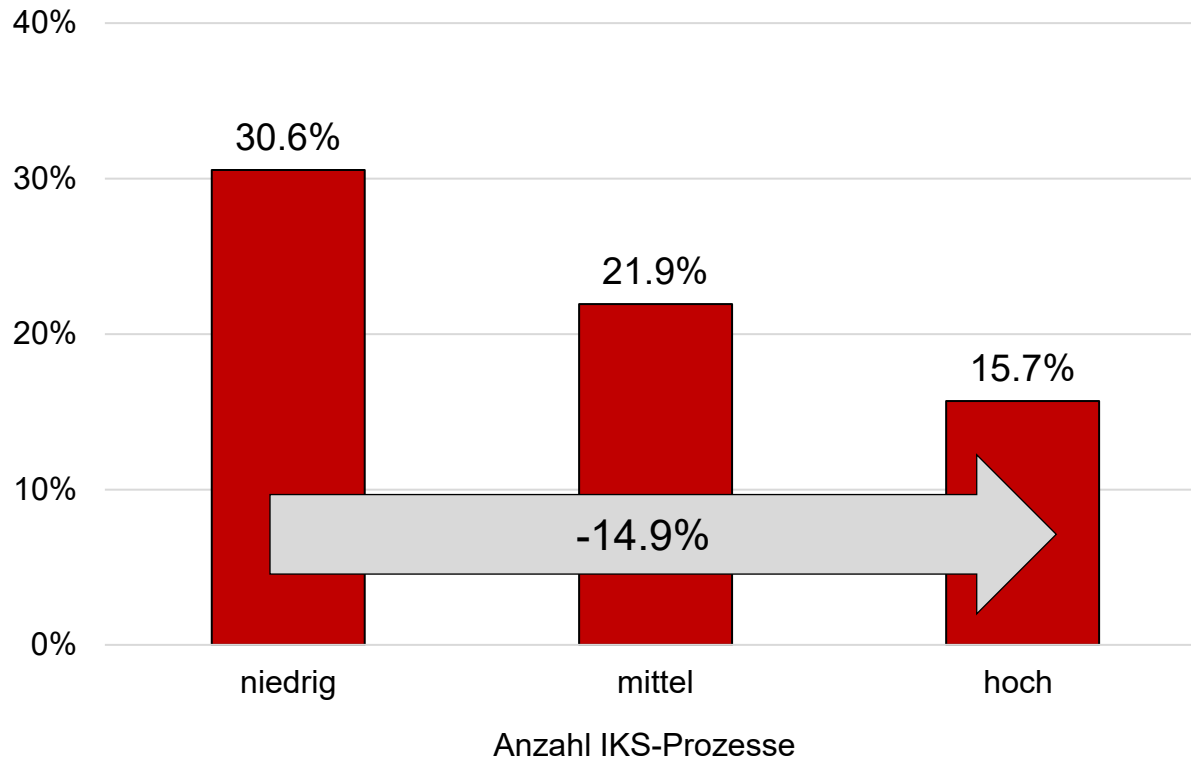
■ Ja ■ Nein



Die Anzahl der von Schadensfälle betroffenen Gemeinden ist von 2009-2010 bis 2015-2016 von 6.1% auf 13.3% gestiegen.

Das Risiko eines Schadenfalls wird durch mehr interne Kontrollmechanismen verringert. Die Häufigkeit eines Schadenfalls halbiert sich in Gemeinden, die am meisten IKS-Prozesse durchführen.

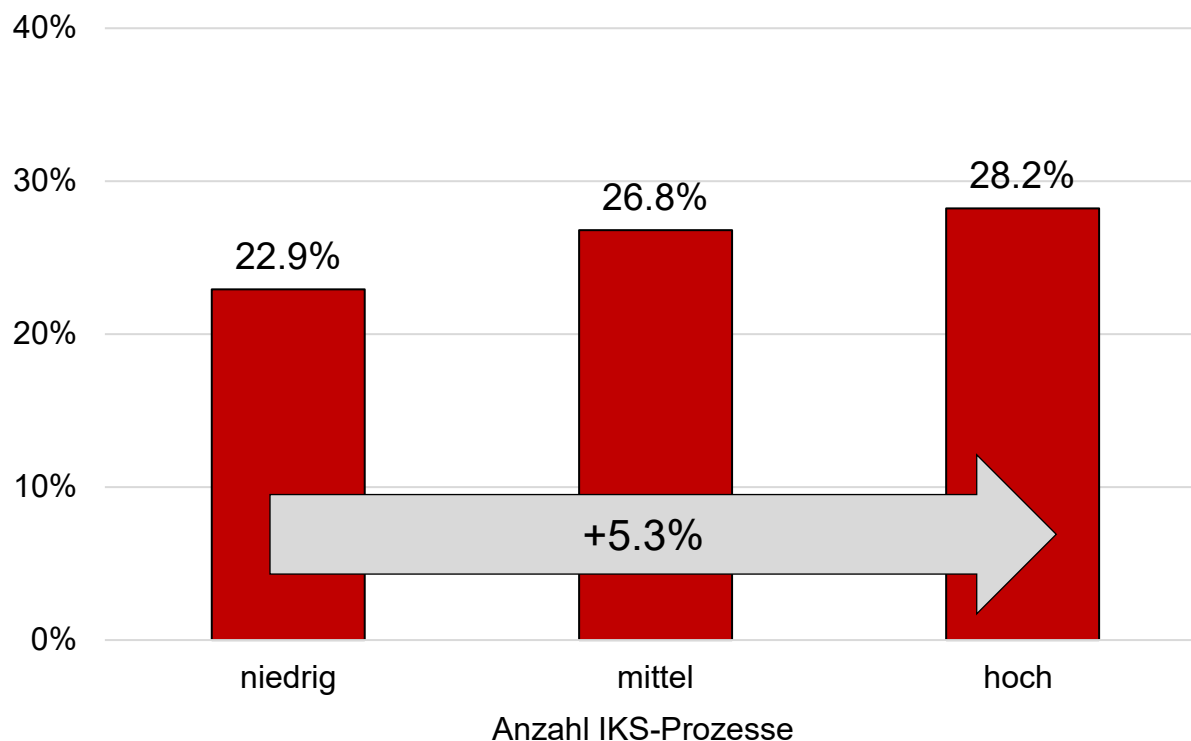
❖ Eingetretene Schadensfälle



Bei einer hohen Anzahl verwendeter Kontrollmechanismen verringert sich das Risiko eines Schadenfalls in Schweizer Gemeinden bis auf ca. 15%.

Die Einschätzung des Schadensfallrisikos wirkt sich auf die Nutzung von Kontrollmechanismen aus: Je höher das Schadensfallrisiko eingeschätzt wird, desto mehr Kontrollprozesse werden genutzt.

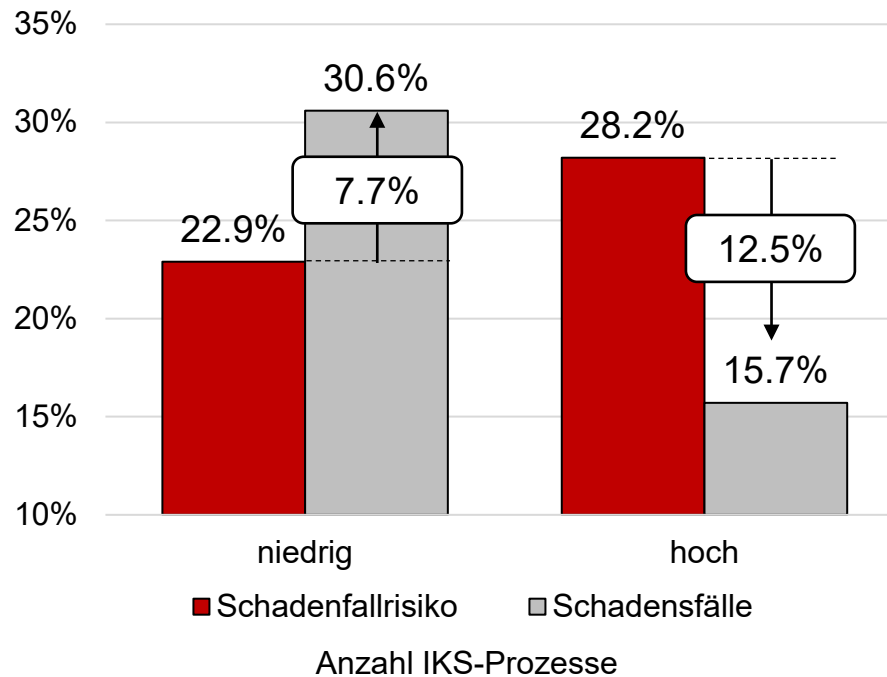
❖ Einschätzung Schadensfallrisiko



Schweizer Gemeinden, die mehr interne Kontrollmechanismen nutzen, schätzen das Risiko eines Schadenfalls 5.3% höher ein.

Finanzverwalter aus Gemeinden, die wenige Kontrollmechanismen durchführen, unterschätzen das Risiko eines Schadenfalls.

❖ Unter- und Überschätzung des Schadenfallrisikos



In Gemeinden, die wenig interne Kontrollprozesse nutzen, werden Risiken unterschätzt: Einem geschätzten Schadensfallrisiko von 22.9% steht ein tatsächliches Schadensfallrisiko von 30.6% (+7.7%) gegenüber. Gemeinden, die viele Kontrollprozesse nutzen überschätzen das Schadenfallrisiko dagegen: Einem geschätzten Schadensfallrisiko von 28.2% steht ein tatsächliches Schadensfallrisiko von 15.7% (-12.5%) gegenüber.

Fazit und Zusammenfassung der Ergebnisse

Finanzverwalter stufen neben soziale Risiken und Ausländer/Asylrisiken vor allem Finanzierungsrisiken und Risiken in Bezug auf Steuern am höchsten ein. Finanzierung- und steuerliche Risiken werden vor allem in französischsprachigen Gemeinden hoch eingeschätzt, soziale sowie Ausländer- und Asylrisiken vor allem in deutschsprachigen Gemeinden.



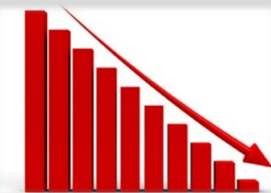
Finanzverwalter überschätzen Risiken zu Bau, Steuern und in der Gemeindeverwaltung und unterschätzen vor allem soziale Risiken sowie Risiken des demographischen und gesellschaftlichen Wandels. Dies kann zu einem falsch gesetzten Fokus der Gemeindestrategie führen.



Dokumente zu IKS- und RM-Aktivitäten sind in fast allen Schweizer Gemeinden schon lange vorhanden, werden jedoch nicht systematisch genutzt.



Gemeinden, die viele Kontrollmechanismen implementiert haben, haben ein geringeres Risiko einen Schadenfall zu erleiden.



Prof. Dr. Markus C. Arnold
Direktor Managerial Accounting

Universität Bern
Institut für Unternehmensrechnung und Controlling
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

E-Mail: markus.arnold@iuc.unibe.ch
Telefon: +41 31 631 37 35

