Erkenntnisse aus der Risikomanagement & IKS-Konferenz 2022

Zusammenfassung der swissaxis-Veranstaltung
vom 16. November 2022

swissaxis

BDO SCHWEIZ

Implenia

Save the Children

stadt buchs

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE

swissaxis

Die sechs Erkenntnisse aus der IKS-Konferenz vom 16. November 2022

1. **Risikoidentifikation ist zwar eine Pflicht, doch Massnahmencontrolling ist die Kür.**
2. **Risikomanagement hat ein höheres Ansehen als IKS.**
3. **Das Verhalten des obersten Leitungsorgans ist entscheidend für Effektivität von Risikomanagement und IKS.**
4. **Unternehmerisch betrachtet bedeutet Risiko = Gefahren + Chancen**
5. **Die Kontrolltätigkeit muss die ökonomischen Grundsätze respektieren.**
6. **Ein angemessenes IT-Tool ermöglicht den Mitarbeitenden, Risikomanagement und IKS mitzutragen.**

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

1. Risikoidentifikation ist zwar eine Pflicht, doch Massnahmen-controlling ist die Kür.

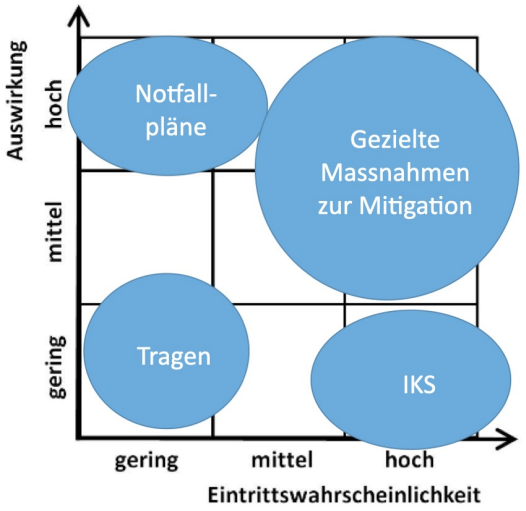
Mit genügender Kenntnis des eigenen Geschäftsmodells und Vorstellungskraft über mögliche Veränderungen in der Branchenstruktur, Umwelt, Politik etc. sind die Risiken rasch identifiziert. Was oft vergessen geht, ist die Bereitstellung der Ressourcen für das Massnahmencontrolling.

Das Entdecken von denkbaren unternehmensrelevanten Risiken (**Risikoidentifikation**) ist ein intellektueller Prozess. Eine Arbeit, die Leitungsgremien relativ leicht fällt, wenn die notwendige Zeit dafür zur Verfügung steht.

Massnahmencontrolling, die Lenkung und Steuerung des Risikoappetits mittels Massnahmen, ist ein «handwerklicher» Prozess. Es ist praktische-konkrete Arbeit, die genügend Ressourcen braucht.

Einen Risikokatalog mit Bewertung à jour zu halten, ist eine Fleisssache. Das generiert aber nur einen Wert, wenn die Steuerungsmassnahmen auch vollständig durchgeführt werden können.

Wenn das Geld für alle Massnahmen nicht reicht, lieber die Relevanz des Risikokatalogs überprüfen oder auf Geschäftsaktivitäten mit Risiken, die nicht «controlled» werden können, verzichten.



Darstellung aus Präsentation Brigitte Christ

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

2. Risikomanagement hat ein höheres Ansehen als IKS.

Wer Risiken managt, wehrt eine Gefahr ab – ein Zeichen von Stärke. Wer kontrolliert, hat das Ansehen eines «Tüpflischissers»[1] – im schlechtesten Fall eines Denunzianten. Der Eindruck wird verstärkt durch den missverständlichen Begriff «Internes Kontrollsystem». Ein Versuch zur Klärung:

Das Wort **Intern** steht weder stellvertretend für «Interne Revision», noch dass eine ehemals externe Kontrolltätigkeit nach innen verlagert worden wäre.

Besser wäre **Selbst-Kontrolle** anstatt interner Kontrolle. Durch die Kontrolle erhöht sich die Verlässlichkeit des eigenen Arbeitsbeitrags.

Kontrolle kann als Überwachung gedeutet werden. Das assoziiert «Big Brother is watching me.»

Das Wort «Controls» – so der ursprüngliche Begriff aus den USA – bedeutet aber eben nicht Überwachung, sondern etwas **unter-Kontrolle-halten**. Und das ist eine Tugend – ein Garant für Qualitätsarbeit.

Mit dem Wort **System** verbinden viele Komplexität und Überdimensionierung. Beides ist teuer, ineffizient und schliesslich unnütz.

Besser wäre gar nicht von System zu sprechen, oder es wenigstens so zu bezeichnen, was es im Idealfall wirklich ist: ein **Steuerung**s- oder Führungsinstrument.

[1]schweizerisch für Erbsenzähler, Formalist, Kleinkarierter, Kleinkrämer, Korinthenkacker, Paragrafenreiter, Pedant, Prinzipienreiter

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

3. Das Verhalten des obersten Leitungsorgans ist entscheidend für Effektivität von Risikomanagement und IKS.

Wenn Verwaltungs-, Stiftungs-, Regierungs- und Gemeinderäte die «verordnete» Risikokultur selbst (vor-)leben, sich persönlich am Risiko- und Kontrollprozess beteiligen und auf ein verständliches Reporting bestehen, schaffen sie eine gute Basis für eine hohe Wirksamkeit von RM und IKS.

Die oberste Führungsebene muss tatsächlich ein wirksames Risikomanagement wollen, damit die «richtigen» Risiken eingegangen werden.

Sie lebt das unternehmerische und individuelle Risikodenken und das Risikoverhalten vor. Zusammen mit der Risikobereitschaft ergibt das die gelebte **Risikokultur.**

Das oberste Leitungsorgan segnet nicht nur die Risikostrategie ab, bringt die Risikomatrix jährlich à jour und erhält (hoffentlich) ein regelmässiges Reporting.

Die einzelnen Mitglieder übernehmen **operative Verantwortung** bei der Bewertung der Risiken, den stufengerechten Kontrollen und dem Ergreifen von Massnahmen.

Verwaltungs-, Stiftungs-, Regierungs- und Gemeinderäte insistieren auf Risikoberichten, die verständlich sind. Verständlich für sie selbst und alle Anspruchsgruppen.

Das heisst, sie hinterfragen die Glaubwürdigkeit der Zahlen und Informationen und bekämpfen Jargon, irritierende Fachausdrücke und ganz generell obskure Sprache.

Menschen, die die Details wirklich beherrschen, sind in der Lage, Dinge so zu erklären, dass sie leicht zu verstehen sind.

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

4. Unternehmerisch betrachtet bedeutet Risiko = Gefahren + Chancen

Eine unternehmerische Risikokultur akzeptiert, dass jede unternehmerische Tätigkeit – und jede unternehmerische Entscheidung – immer mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden ist.

Da in der Praxis bei der Umsetzung leider oft die "Compliance-Perspektive" dominiert, wird Risiko lediglich als Gefahr verstanden und nur das Ziel verfolgt, Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Ein derartiges Risikoverständnis und die damit verbundene Risikokultur widerspricht einer unternehmerischen Sicht von Risiko diametral.

Für Entscheidungen müssen die damit verbundenen Gefahren und Chancen betrachtet werden.

Somit ist klar, dass das Eingehen von Risiken nicht grundsätzlich einen Fehler darstellt und deshalb selbst die Minimierung von Risiken nicht immer sinnvoll ist. Unternehmerisch entscheiden heisst, Rendite und Risiko zu optimieren.

Die Compliance-Perspektive darf nicht dominieren. Wenn Risiko nur als Gefahr verstanden und minimiert werden muss, können Risikobeurteilungen nicht adäquat in unternehmerische Entscheide einfliessen.

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

5. Die Kontrolltätigkeit muss die ökonomischen Grundsätze respektieren.

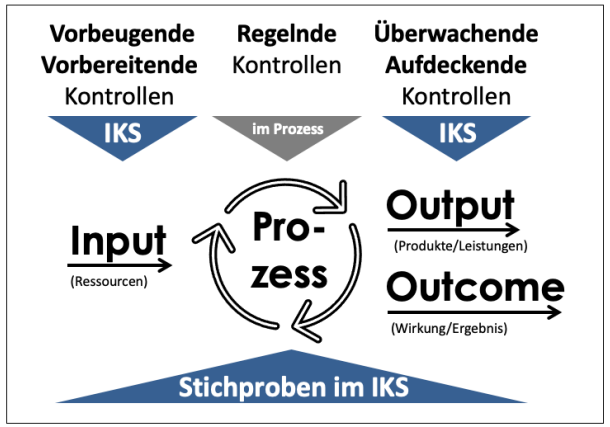
Zwar können regelnde Kontrollen durch codierte Eingabelogiken reduziert werden. Vorbeugende, vorbereitende, überwachende und aufdeckende Kontrollen lassen sich aber schlecht oder kaum automatisieren.

Heutzutage wird fast jeder operative Prozess mit IT abgewickelt und kann deshalb wirksam durch Überwachung der Zugriffsberechtigungen und Logfiles kontrolliert werden.

Am Ende ist aber auch das ein manueller Prozess. Jemand muss Stichproben oder eine Vollkontrolle durchführen.

Da das Kontrollieren im Sinne des RM und IKS ein weitgehend manueller Prozess ist, ist er teuer. Deshalb müssen unrentable Kontrollen verhindert und weggelassen werden.

Wer neue Kontrollen will (z.B. Revisor) muss befriedigend beantworten können, was es bringt. Wer begründet auf verzichtbare Kontrollen hinweist, sollte belohnt werden.



swissaxis IKS E-Book, Download-Link

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20

swissaxis

6. Ein angemessenes IT-Tool ermöglicht den Mitarbeitenden, Risikomanagement und IKS mitzutragen.

Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung, Kontrollpläne, -nachweise, Massnahmen etc. müssen in einer IT-Applikation geführt werden. Dabei lohnt es sich eine Applikation zu wählen, die es den Mitarbeitern einfach macht RM & IKS mitzutragen.

Excel-Tabellen haben ihre Grenzen. Bei komplexen Anwendungen werden sie benutzerunfreundlich. Sie sind schlecht skalierbar. Inhaltkontrolle und Datenhoheit sind schwierig zu regeln.

Ein für die Organisation **angemessenes IT-Tool** kann diese Limitierungen überwinden und dazu beitragen, dass RM & IKS zusammenarbeiten können.

Auch wenn der Risikozyklus unterschiedlich vom Control-Zyklus ist, gibt es Spill-over-Effekte. Z.B. Kontrollen aus dem Risikomanagement, die vernünftigerweise im IKS geführt werden, weil sie eine tiefe Schadenshöhe haben. (Siehe Abbildung bei Erkenntnis 1)

Wer Risiken dynamisch managen will, muss jedem Risiko und den Massnahmen einzeln ein/e Bewertungshäufigkeit und -rhythmus zuweisen.

Einmal jährlich die Risikomatrix im Strategieworkshop à jour bringen, reicht nicht.

Mit Excel-Tabellen ist ein dynamisches Risikomanagement nicht möglich.

christian.hafner@swissaxis.ch, Tel. 044 552 27 20