

Wie kann ich meine Verantwortung im Aufsichtsorgan einer NPO wahrnehmen?



**IKS bei NPOs im
konkreten Einsatz**



Referat

beim Verband

**Soziale Unternehmen
beider Basel (SUbB)**

-Datum: Di., 10.11.2015

-Zeit: 19.00 – 20.00/h

-Ort: gaw,
Basel

Prof. Emilio Sutter



Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Emilio Sutter

Professor für Accounting & Controlling

Leiter Kompetenzschwerpunkt Management-Instrumente (NPO/Public)
mit Fokus auf Management Accounting, IKS und HRM2

Forschungsleitung «IKS für NPOs» (2009 – 2012; vgl. Logo oben rechts)

Institut für Nonprofit- und Public Management, Basel



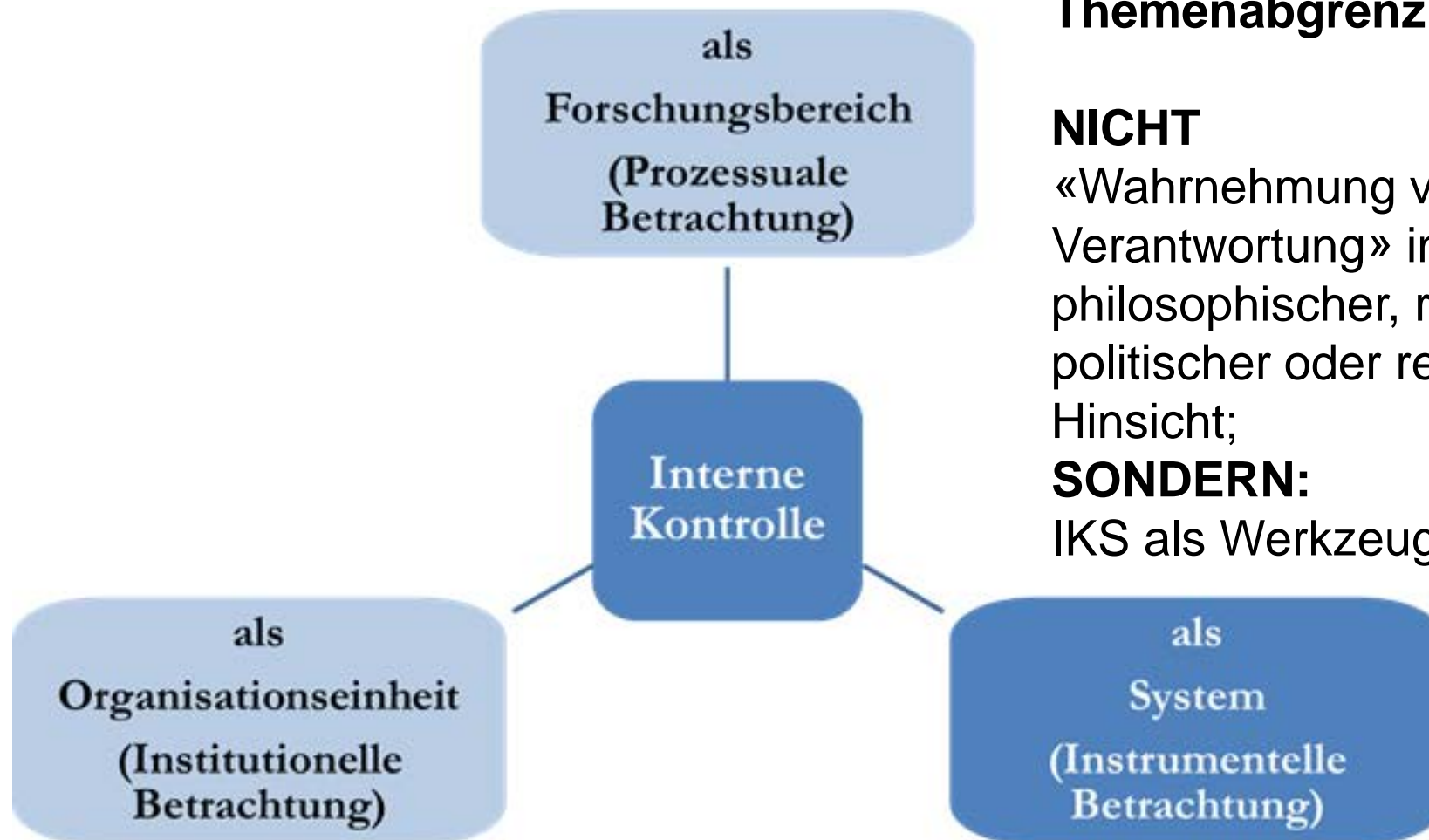
Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Inhalt

1. Fokus	S. 4
2. Zur Wahrnehmung der Verantwortung: IKS	S. 5
2.1. IKS«-Basics»	S. 5
2.2. IKS-Strukturhilfe	S. 6
2.3. IKS und Qualitätsmanagement	S. 7
2.4. IKS im Fraud-Triangel	S. 8
2.5. IKS-Niveaus	S. 9
3. Wer kontrolliert wen?	S. 10
4. IKS-Umsetzung	S. 11
4.1. IKS-Definition	S. 11
4.2. IKS-Arbeitsprozess	S. 18
<u>5. Zusammenfassend: IKS rechtlich u. inhaltlich</u>	<u>S. 20</u>

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

1. Fokus



Themenabgrenzung:

NICHT

«Wahrnehmung von Verantwortung» in philosophischer, religiöser, politischer oder rechtlicher Hinsicht;

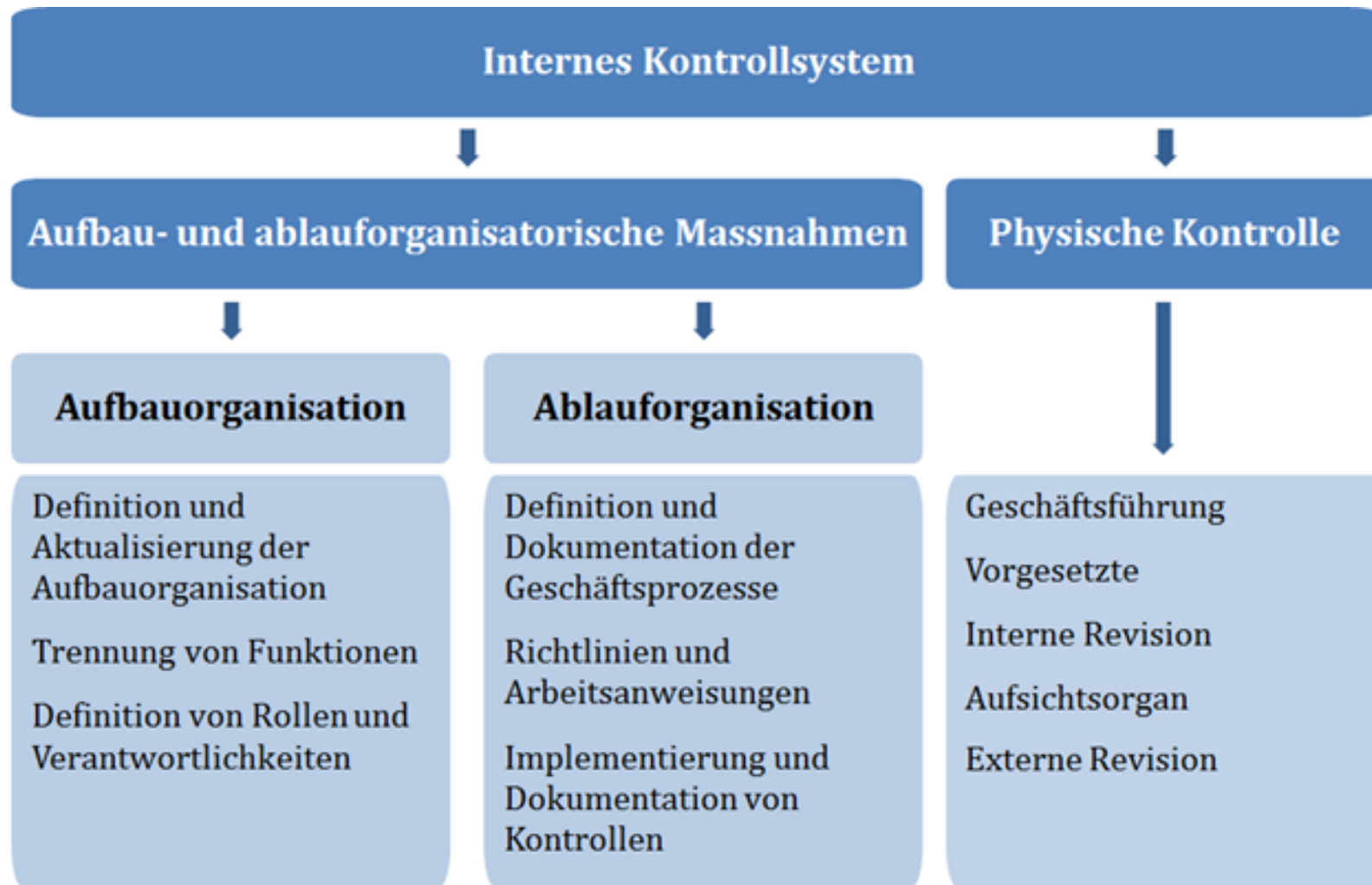
SONDERN:

IKS als Werkzeug hierzu.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

2. Zur Wahrnehmung der Verantwortung: IKS

2.1. IKS«-Basics»



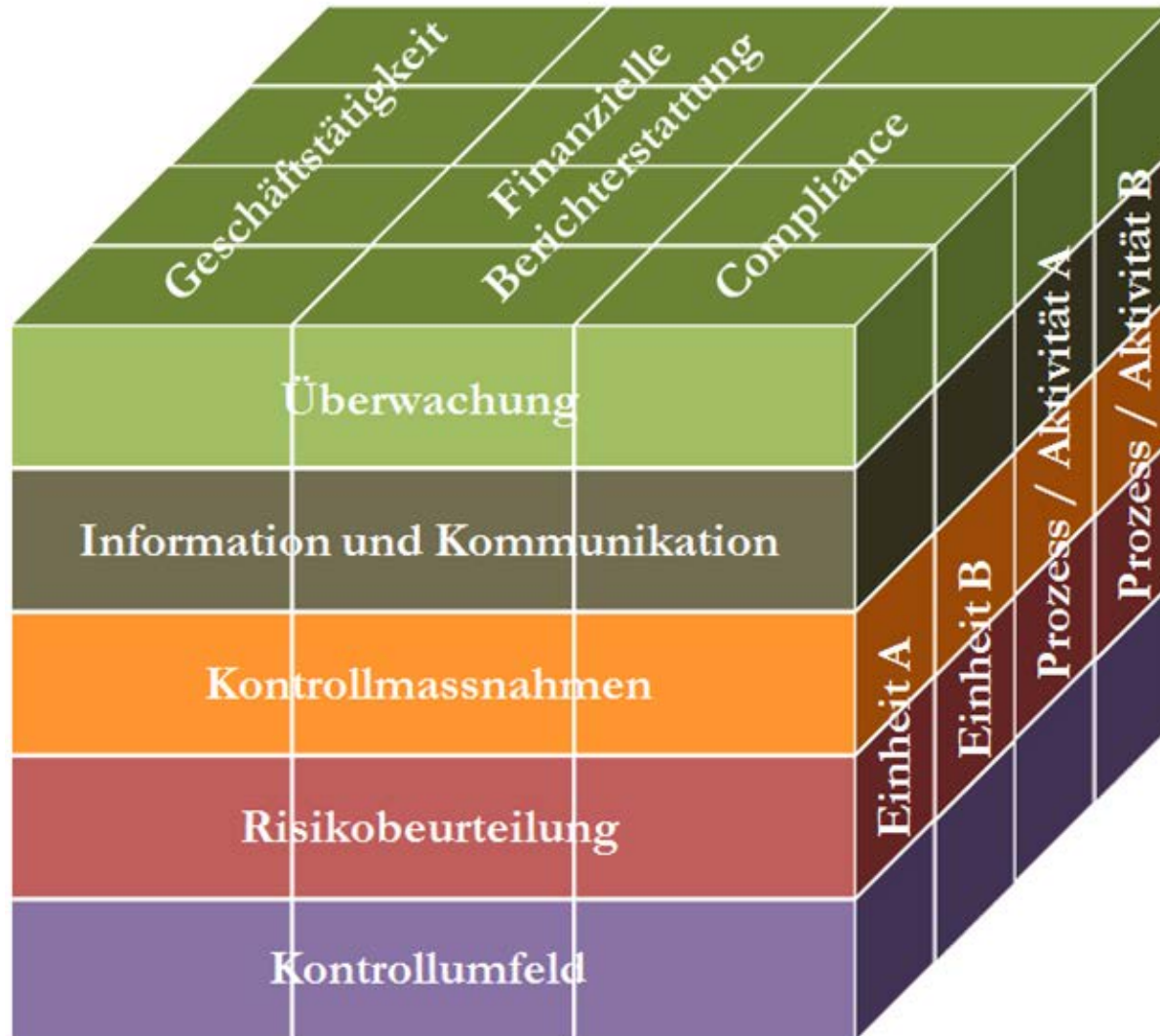
Empfehlung:

NICHT NUR:
Wer ist zuständig?

SONDERN:
Wer kann's am besten?

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

2.2. IKS-Strukturhilfe



COSO*)-Würfel:

könnte z.B. als
Strukturhilfe
für einen
«**IKS-Ordner**»
dienen.

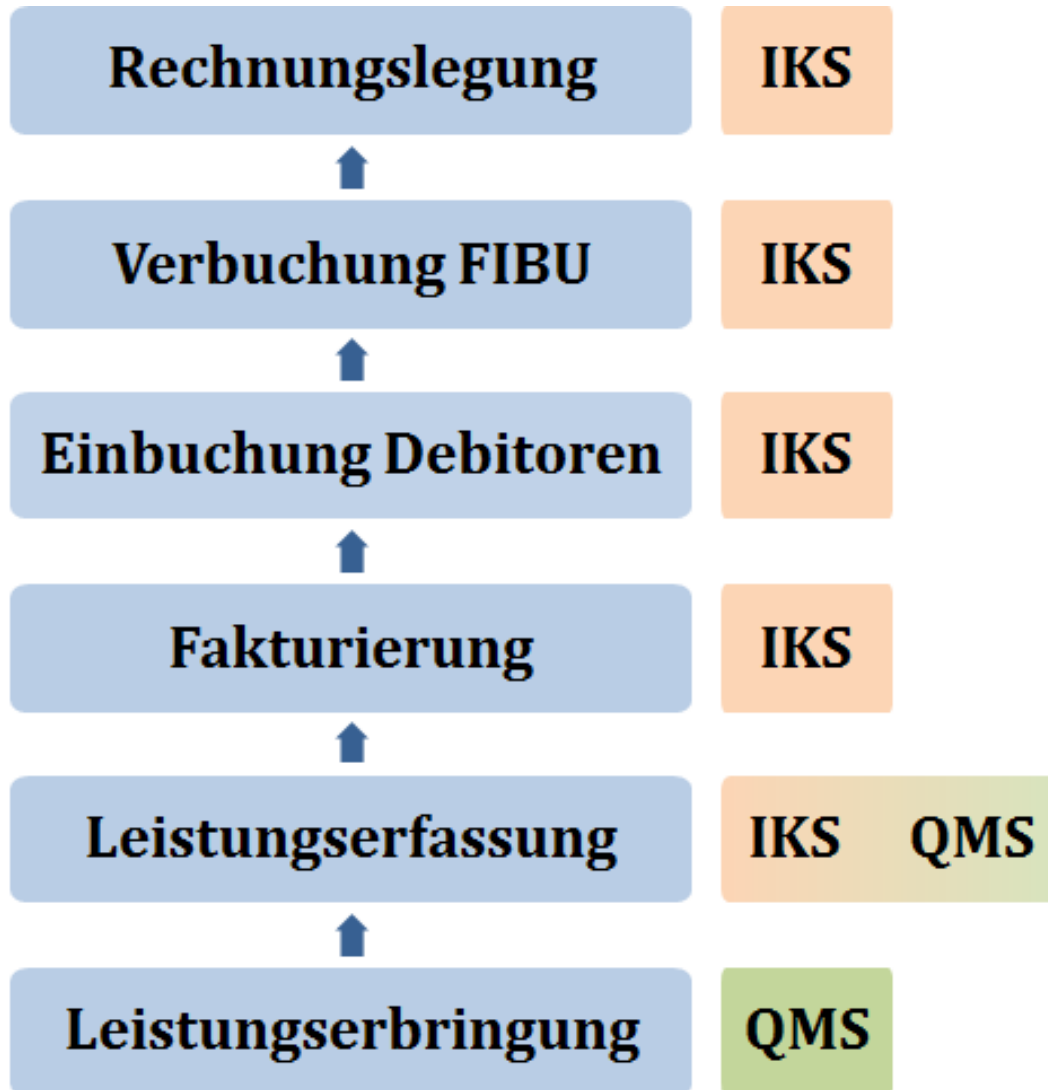
*) COSO

=
Committee of
Sponsoring
Organizations



Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

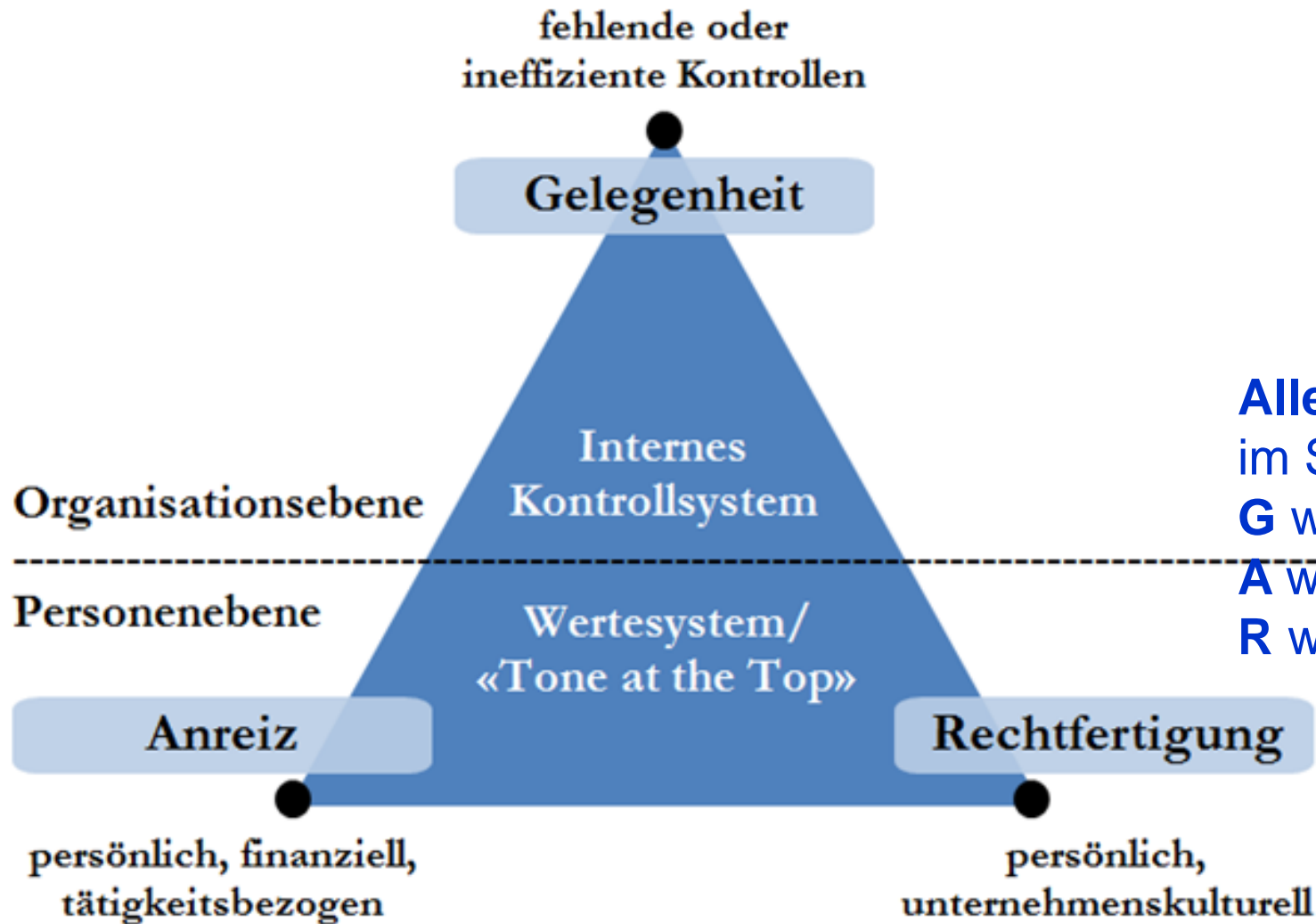
2.3. IKS und Qualitätsmanagement



«**Qualität** ist, wenn die Kunden zurückkommen – und nicht die Produkte ...»
Torsten Kreischer

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

2.4. IKS im Fraud-Triangel



Alles « G A R ? »
im Sinne von:
G wie Gelegenheit
A wie Anreiz
R wie Rechtfertigung.

Quelle: in Anlehnung an CRESSEY (1950), S. 739ff.; vgl. auch: SUTTER, E., HUNZIKER, St., GRAB, H.; grafische Aufbereitung: DIETIKER, Y. (2014): IKS-Leitfaden – Internes Kontrollsystem für NPOs, Haupt Verlag Bern, S. 35.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

2.5. IKS-Niveaus

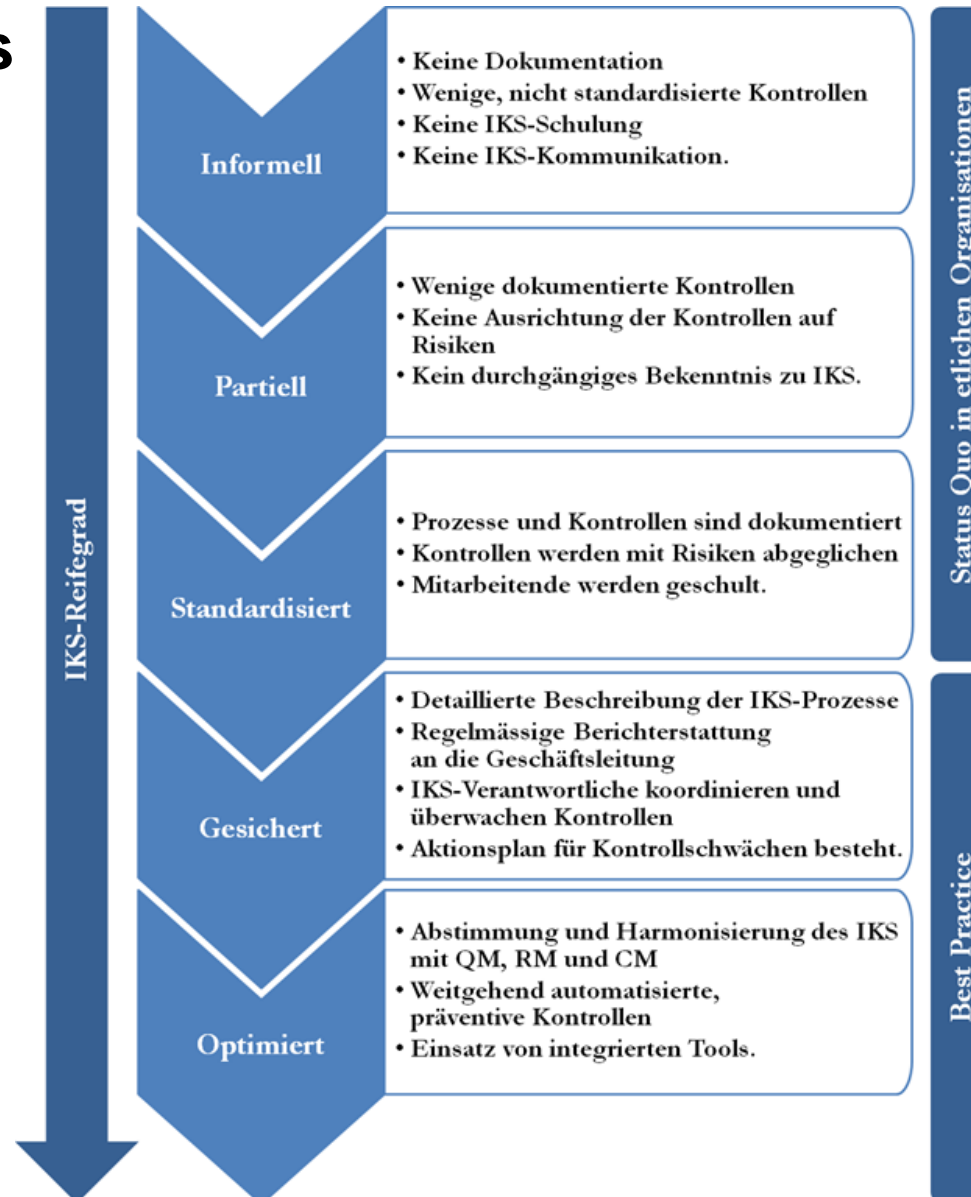
1 informell

2 partiell

3 standardisiert

4 gesichert

5 optimiert

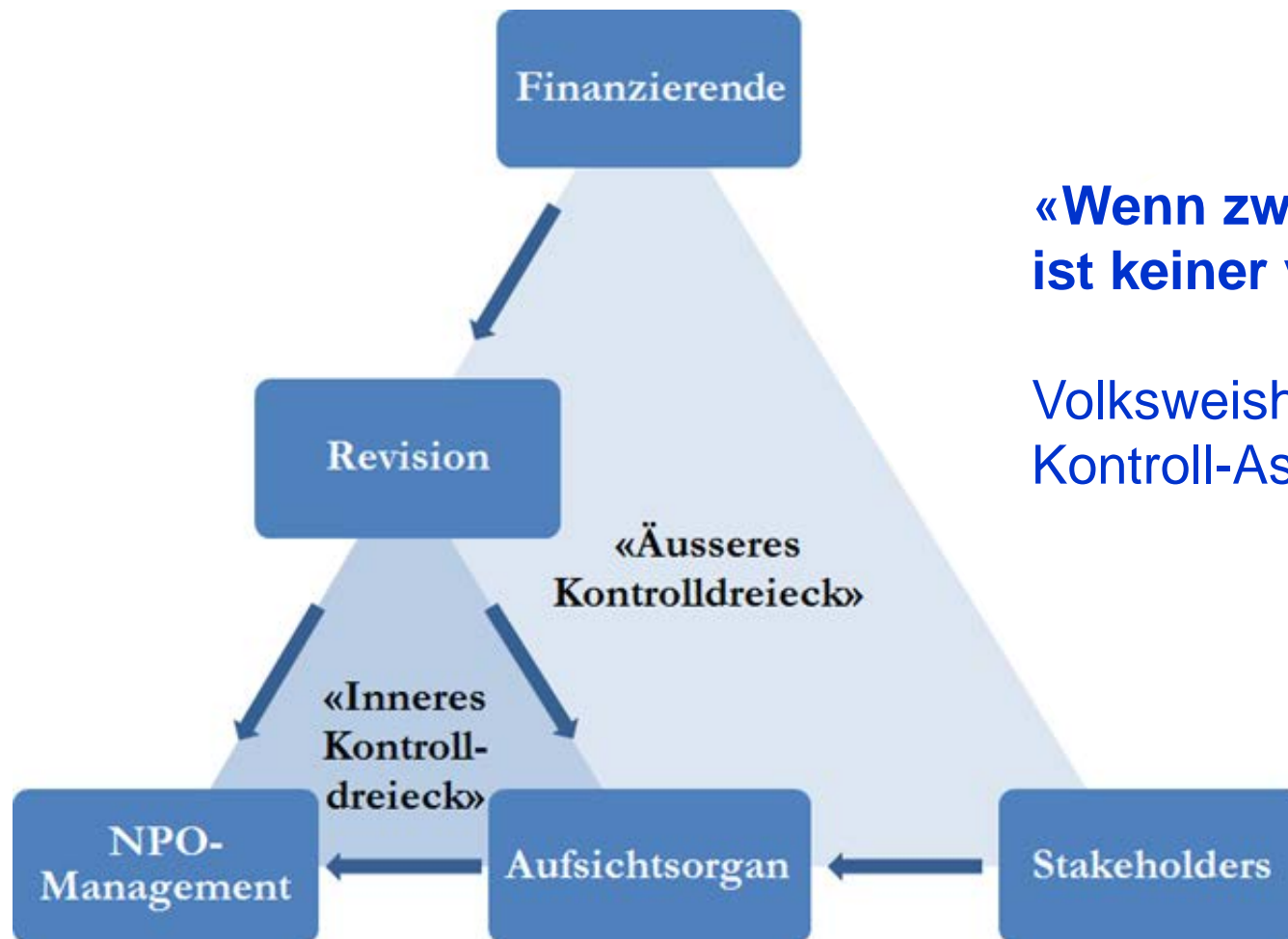


IKS-Weiterentwicklung
ist immer auch eine Frage von

Kosten
und
Nutzen.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

3. Wer kontrolliert wen?



«Wenn zwei verantwortlich sind,
ist keiner verantwortlich.»

Volkswisheit, welche auch mit dem
Kontroll-Aspekt verbunden ist.

Quelle: in Anlehnung an:
JÄGER, St. (2007), S. 30;
vgl. auch SUTTER, E.,
HUNZIKER, St., GRAB, H.;
grafische Aufbereitung:
DIETIKER, Y. (2014): IKS-
Leitfaden – Internes
Kontrollsystem für NPOs,
Haupt Verlag Bern, S. 77.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

4. IKS-Umsetzung: 4.1. IKS-Definition

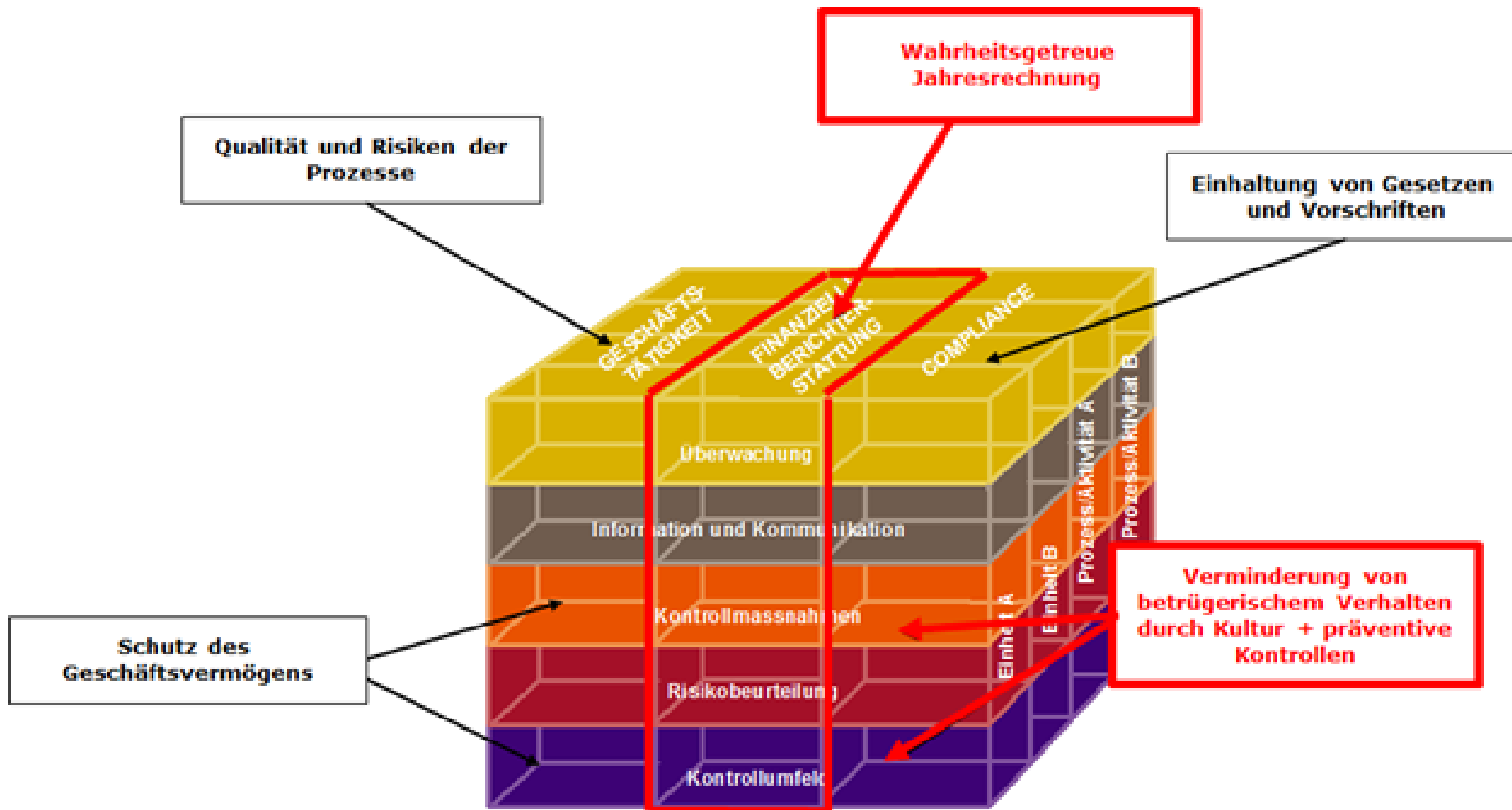


Ziele	Massnahmen	COSO-Würfel
Kein Betrug und keine Fehler	Betrug und Fehler durch die Schaffung und die Pflege eines angemessenen Kontrollumfelds verhindern – mindestens aber vermindern	Kontrollumfeld
Vermögen ist geschützt	Wesentliche operative Risiken eliminieren – mindestens aber minimieren , damit das Organisationsvermögen (das Vermögen der NPO) geschützt ist.	Risk-Management
Finanzielle Lage wahrheitsgetreu	Finanzielle Lage durch ein optimales Reporting (FiBu und BeBu) wahrheitsgetreu abbilden	Reporting
Erlasse sind eingehalten	Einhaltung der wesentlichen Erlasse in Bezug auf Leistungsvereinbarung und Rechnungslegung	Compliance

zum 1. Ziel:
 «Wer einen Fehler begeht, und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.»
 Konfuzius

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Definition anhand des COSO-Würfels



Quelle: COSO-Würfel ergänzt von HUNZIKER, St., im Rahmen des IKS-Kompaktseminars vom 14.3.2012 an der FHNW in Basel; basierend auf: SUTTER, E., HUNZIKER, St., GRAB, H. (2014): IKS-Leitfaden – Internes Kontrollsystem für NPOs, Haupt Verlag Bern, S. 82.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Kontrollumfeld als wichtiges Fundament

- **Kurzdefinition**

- Schaffen und «Leben» einer Kontrollkultur
- Kontrollbewusstsein

- **Stichworte für die Umsetzung**

- Verhaltenskodex und Vorleben durch die Geschäftsleitung
- ausgeglichene Aufgaben*), Kompetenzen und Verantwortung (AKV)
- konkret z.B. Betriebsklima, Mehraugenprinzip, Kompetenzordnung etc.

*) «Wer sich für zu wichtig hält für kleine Aufgaben, ist meistens zu klein für wichtige Aufgaben.» Jacques Tati



Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Risk-Management zur Verstärkung des Fundaments



■ Kurzdefinition

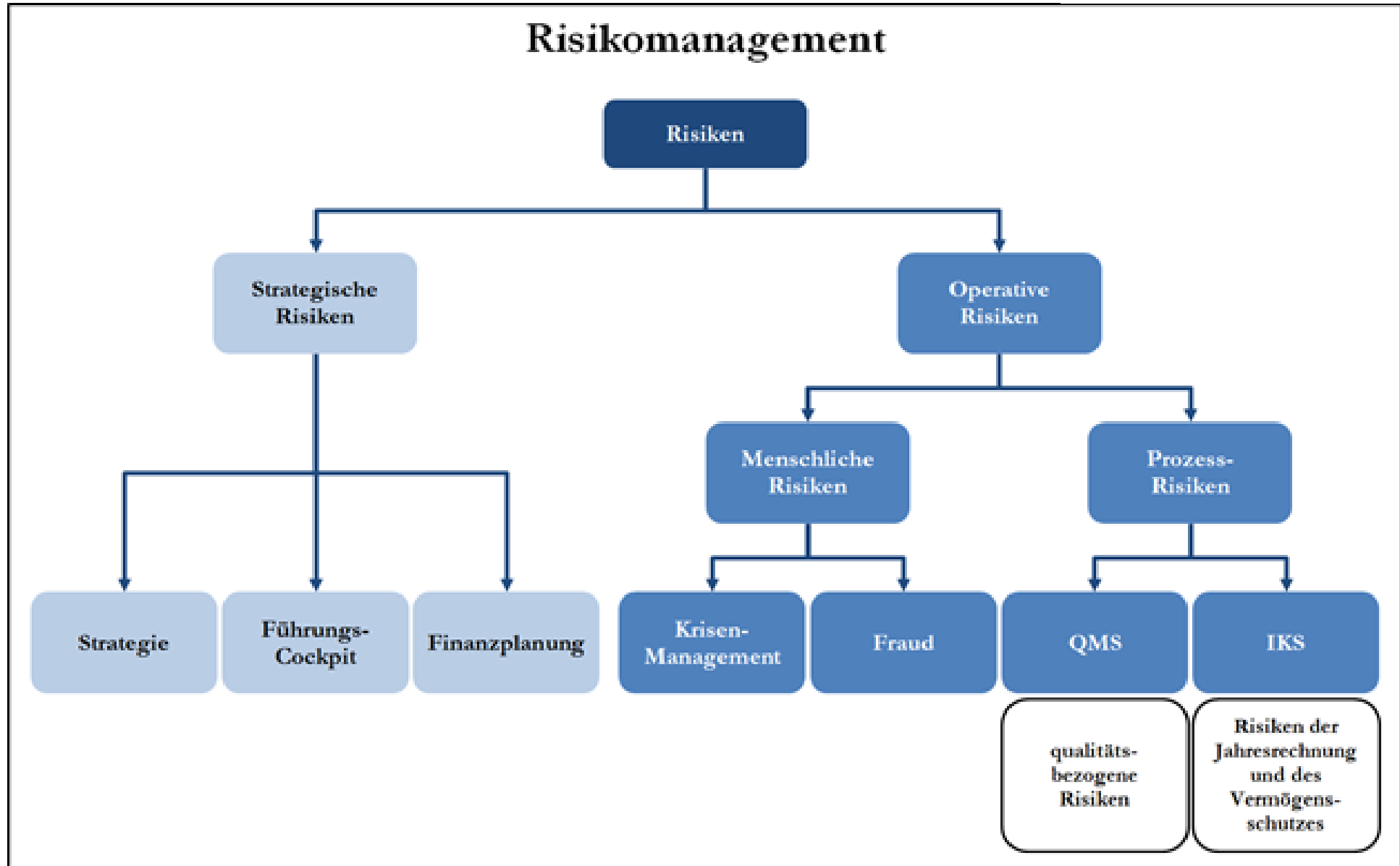
- Identifikation von Risiken*), welche die Erreichung der (Kontroll-)Ziele gefährden könnten (**vgl. Folie 15**)
- laufende «Risikobewirtschaftung»

■ Stichworte für die Umsetzung

- Analyse der Prozesse auf Risiken
- Beurteilung der Risiken in Bezug auf die Jahresrechnung
- konkret z.B. Risikoinventar, **Risiko-Kontroll-Matrix (vgl. Folie 16f)**.

*) Aber Achtung: **«Wer Risiken meidet, verpasst die Chancen.»** Walter Ludin

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS





Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

Risiko-Kontroll-Matrix

Schlüssel-Prozesse		Schlüssel-Risiken		Schlüssel-Kontrollen	
Nr.	Beschrieb	Nr.	Beschrieb	Nr.	Beschrieb
P1		R1		K1	
P2		R2		K2	
P3		R3		K3	

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS



P1 ♦ Zahlungen/Flüssige Mittel			
<p>IKS-Prozessziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flüssige Mittel und Wertschriften sind vollständig erfasst, richtig bewertet und werden korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen. • Anlage und Kreditentscheide erfolgen kompetenzgerecht. 	<p>Kontrollaktivitäten auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzmanual • Kompetenzordnung • Unterschriftenregelungen • Zeichnungsberechtigungen Bank/Post • Finanz- und Liquiditätsplanung • Anlagerichtlinien • (Geldwäscherei-Reglement) • Vertragsmanagement 		
<p>Prozessschritte</p> <p>Kontrollschwächen</p> <p>► = IKS Ziel gem. Definition ◇ = Fraud-Indikatoren</p> <p>Risiko</p> <p>● = Risikoeinschätzung: H=hoch, M=mittel, T=tief</p>	<p>Mögliche Kontrollen</p> <p>■ = Hilfsmittel ▲ = Periodizität √ = Funktionentrennung</p> <p>Kontrollwirkung: H=hoch, M=mittel, T=tief</p>		
<p>Zugang von flüssigen Mitteln aus Fakturierung, Beiträgen oder Überträgen</p> <p>P2</p>	<p>R1.01: Bestand an flüssigen Mitteln (Bank, Post usw. ohne Kasse) ist fehlerhaft oder nicht vorhanden und nicht korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen.</p> <p>► Vermögensschutz ► Berichterstattung</p>	<p>K1.01: Abgleich Bank-, Postauszüge mit Fibu-Konto.</p> <p>■ Bank-, Postauszüge ■ Fibu-Konto ▲ täglich, wöchentlich oder monatlich √ evtl. monatlich durch Drittperson</p> <p>K1.02: Einholung von Saldobestätigungen.</p> <p>■ Banksaldobestätigung ■ Fibu-Konto ▲ jährlich, falls wesentlich</p> <p>K1.03: Führung und Abgleich mit Liquiditätsplanung.</p> <p>■ Liquiditätsplanung ■ Fibu-Konto ▲ je nach Bedarf, evtl. monatlich</p>	<p>H</p> <p>H</p> <p>M</p>
<p>Verwaltung von flüssigen Mitteln (Bank, Post, Wertschriften, Klientendepots usw.)</p>	<p>R1.02: Der Bestand allfälliger Klientendepots ist fehlerhaft oder gar nicht vorhanden.</p> <p>► Vermögensschutz ► Berichterstattung ◇ Unterschriftenfälschung ◇ Führung von "Nebenkassen"</p>	<p>K1.04: Abgleich der Klientendepots gemäss Fibu mit Bank-, Postkontoauszügen sowie der aktuellen Bewohnerliste.</p> <p>■ Bank-, Postkontoauszüge ■ Fibu-Konto ■ Klientenliste ▲ wöchentlich oder monatlich √ evtl. monatlich durch Drittperson</p>	<p>M</p> <p>H</p>

Risiko-Kontroll-Matrix

am Beispiel-Prozess

«P1 Zahlungen/Flüssige Mittel»

Tabelle mit den **drei** Kolonnen:

1. Prozess-Schritte zu P1
2. Risiken hierzu
3. Kontrollen hierzu

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

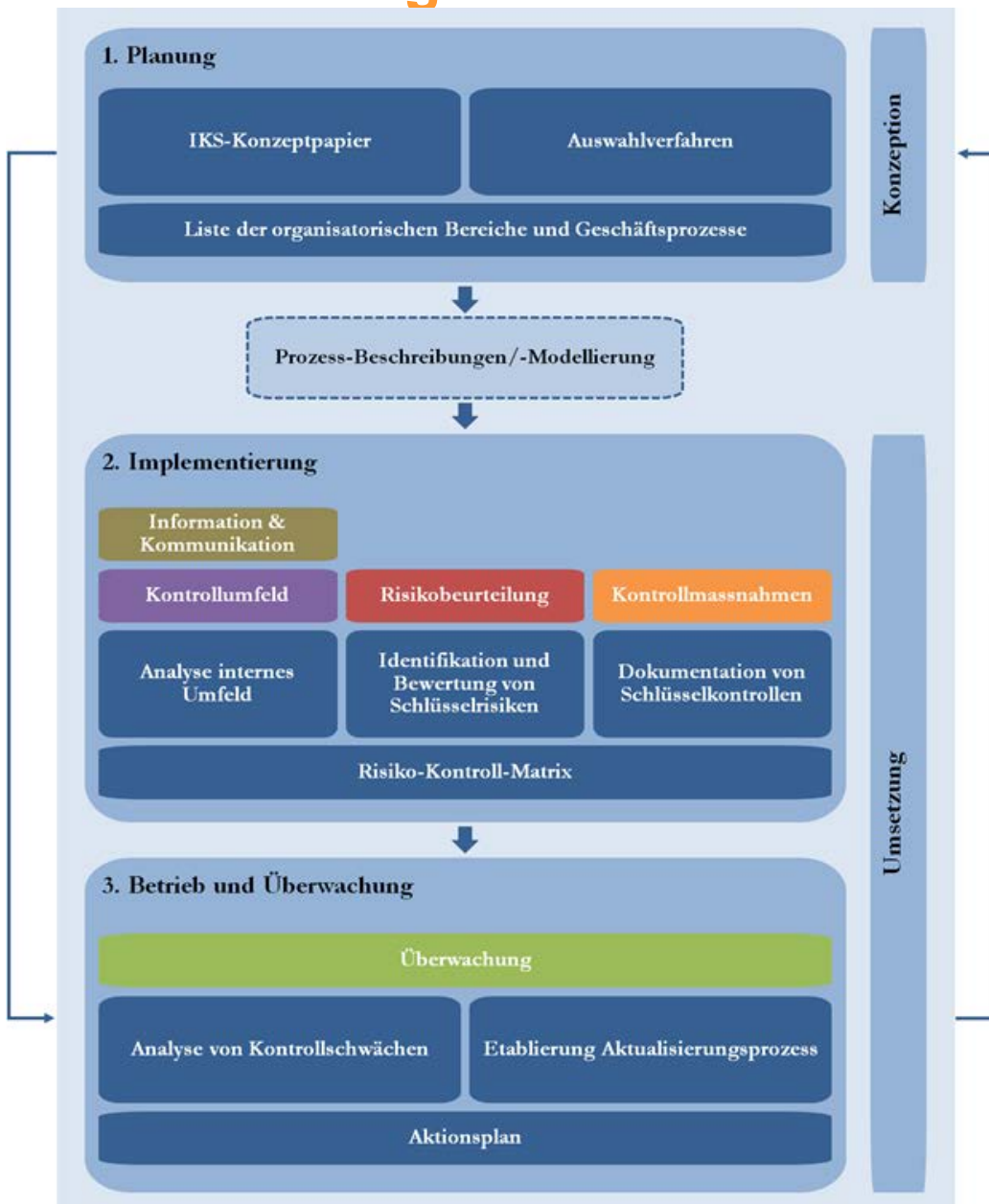


4.2. IKS-Arbeitsprozess

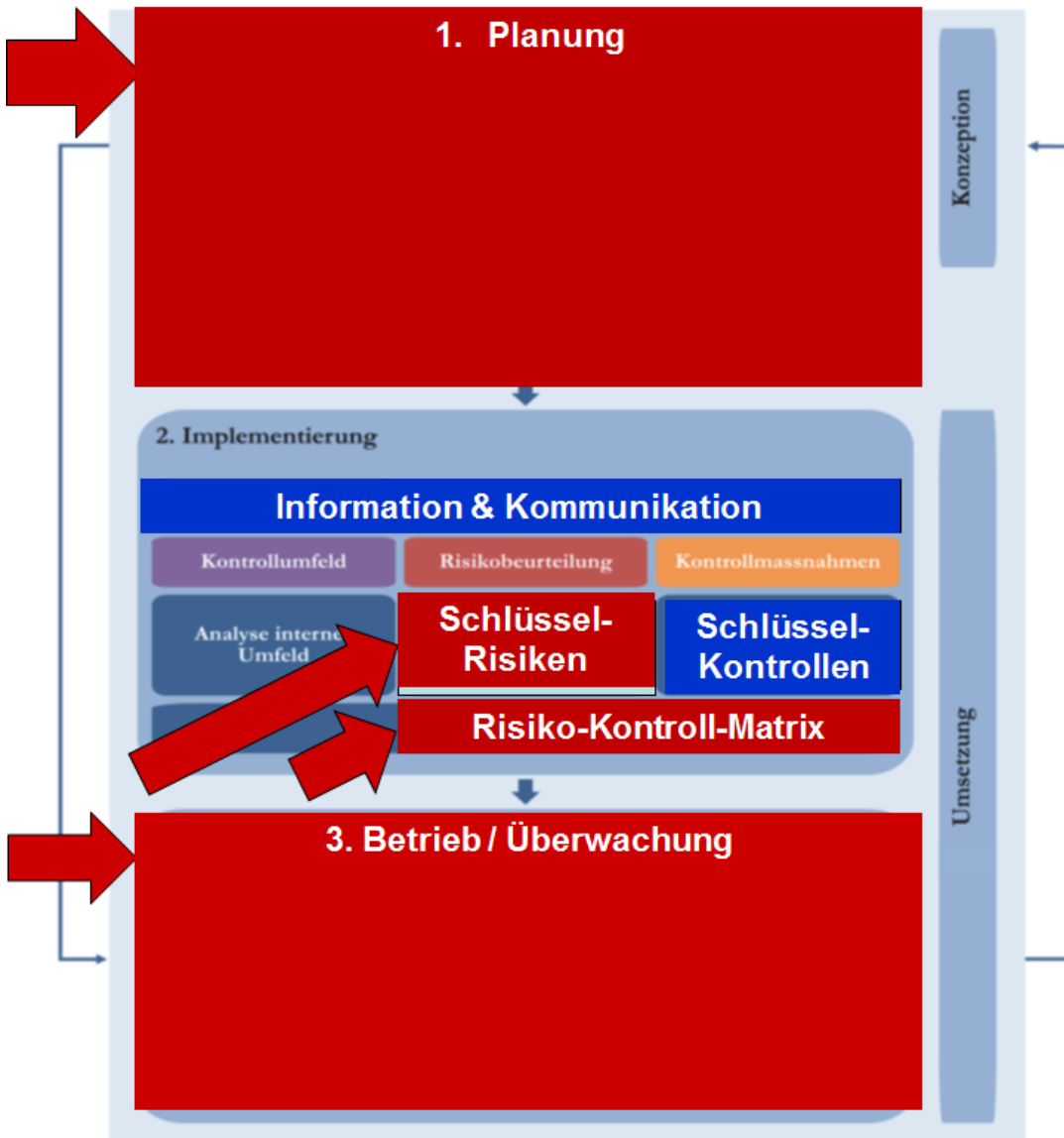
bei IKS-Weiterentwicklung

drei Schritte

1. Planung
2. Implementierung
3. Betrieb / Überwachung



Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS



Im Forschungsprojekt «IKS für staatlich finanzierte NPOs» festgestellt

Handlungsbedarf in Bezug auf den IKS-Arbeitsprozess:

rot = hoher Handlungsbedarf.

«Es gibt keine Handlung, für die niemand verantwortlich wäre.»
Otto von Bismarck

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

5. Zusammenfassend

5.1. IKS rechtlich

NPOs unterstehen:

- den **Revisionsvorschriften (OR/ZGB)**, welche seit 2008 für alle Rechtsformen (also auch für Stiftungen, Vereine etc.) gelten;
- **Sondervorschriften** wie z.B. der IVSE (der Interkantonalen Vereinbarung für soziale Einrichtungen);
- zusätzlich den **Anforderungen der öffentlichen Hand**, welche durchaus höhere IKS-Anforderungen an die NPOs stellen kann.

NPOs, welche mindestens **zwei der drei Schwellenwerte** in Bezug auf Bilanzsumme 20 Mio. CHF, Umsatz 40 Mio. CHF und 250 Vollzeitstellen in zwei aufeinander folgenden Jahren überschreiten, müssen gemäss **Art. 727 OR** ordentlich revidiert werden inkl. IKS-Nachweis. Bei den Vereinen gilt **Art. 69b ZGB** mit folgenden Schwellenwerten: «10-20-50» statt «20-40-250». **Je nach Leistungsvereinbarung/-auftrag müssen auch Kleinst-Organisationen ein IKS nachweisen lassen.**





Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

5.2. IKS inhaltlich

Die **NPOs** sind insbesondere von den für sie zuständigen Ämtern/Dienst-/Fachstellen abhängig.

Das äussere und innere **Kontrolldreieck** hilft hierbei, die Wahrnehmung der Kontrolle darzustellen (vgl. Folie 10).

Zur IKS-Weiterentwicklung ist ein **Umsetzungskonzept** bestehend aus

- «**IKS-Würfel**» (Orientierung an COSO) → Folie 6
- «**IKS-Beschrieb**» (Definition) → Folie 11f
- «**IKS-Arbeitsprozess**» (3 Phasen) → Folie 18

empfehlenswert.

Wahrnehmung unserer Verantwortung mit IKS

5.3. IKS für die Führung

«Verantwortung wahrnehmen» ist wichtiger Teil unseres Führungsalltags im Aufsichtsorgan oder in der Geschäftsleitung einer NPO.

IKS trägt zur Stärkung unserer Führung bei. Führung hat auch viel mit Vertrauen zu tun.

Der hiermit verbundene Aphorismus «**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**» könnte mit dem Sprichwort von Peter Hohl wie folgt weiterentwickelt werden:

«Kontrolle ist gut, Verantwortung ist besser.»

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

