

3. Siegener Jahreskonferenz

Stand der Implementierung des kommunalen Risikomanagements in Deutschland

14. Oktober 2015

Stephanie Blättler

T direkt +41 41 757 67 40

stephanie.blaettler@hslu.ch

Inhaltsverzeichnis

1

Hintergrund

2

Studieninhalte und -design

3

Stand der Implementierung

4

Allgemeine Befunde zum Risikomanagement

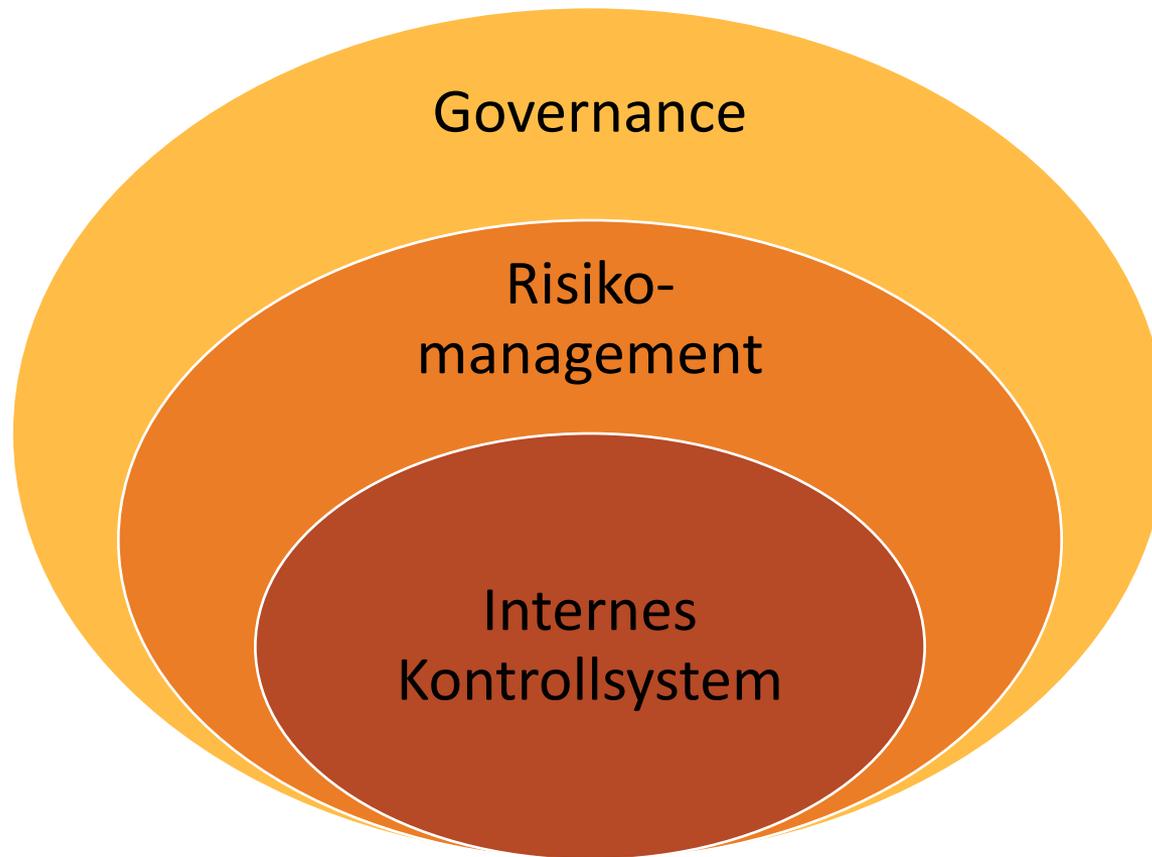
5

Zusammenfassung und Ausblick

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund
2	Studieninhalte und -design
3	Stand der Implementierung
4	Allgemeine Befunde zum Risikomanagement
5	Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenhang von Governance-RM-IKS



(COSO Internal Control – Integrated Framework, 2013, S. 181)

IKS und RM in Kommunen

Kommunales Risikomanagement (RM)

- Unter dem Begriff kommunales Risikomanagement wird eine risikobewusste Gemeindeführung resp. ein systematisches Denken und Handeln im Umgang mit Risiken verstanden.
- Die Aufgabe des RM besteht darin, Transparenz über die Risikosituation zu schaffen.
- Wird ein RM systematisch implementiert, trägt es dazu bei, die langfristigen Gemeindeziele besser und sicherer zu erreichen.

Internes Kontrollsystem (IKS)

- Unter dem Begriff IKS werden Vorgänge, Methoden und Instruktionen in Kommunen zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung sowie der wirksamen und effizienten Geschäftsführung und –überwachung verstanden.

Forschungsprojekt «IKS & RM für Schweizer Gemeinden»

- Bedarf für IKS und RM in der Schweiz
- Nationales Forschungsprojekt mit 19 Schweizer Gemeinden (2012-2014)
- Erfahrungen zur RM Praxis in Gemeinden
- Entwicklung eines Leitfadens zur ganzheitlichen Risikosteuerung für Gemeinden
- Ausgangslage für Dissertation

Ausgangslage zur Umfrage

- IKS und RM sind nichts Neues
- Normative Empfehlungen zu beiden Themen
- Empirische Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft

Aber (fast) keine

- empirischen Erkenntnisse aus den Gemeinden / Städten
- Erkenntnisse zum aktuellen Stand der RM-Implementierung
- Erkenntnisse zu den Auswirkungen von verschiedenen Einflussfaktoren auf den Entwicklungsstand von RM

Die Umfrage soll diese Lücken schliessen.

Inhaltsverzeichnis

1

Hintergrund

2

Studieninhalte und -design

3

Stand der Implementierung

4

Allgemeine Befunde zum Risikomanagement

5

Zusammenfassung und Ausblick

Hintergrund und empirische Basis

Verfasser

-
- Im Rahmen meiner Dissertation an der Universität Siegen
 - Studententeam: Stephanie Blättler, Prof. Dr. Stefan Hunziker, Hochschule Luzern und Jun.-Prof. Dr. Michael T. Menk, Universität Siegen
-

Erhebungszeitraum und -methode

-
- März 2015
 - Quantitative schriftliche Befragung mittels Online-Fragebogen
 - EFS Survey (Unipark)
 - Clusters und Zufallsstichprobe
-

Datenbasis

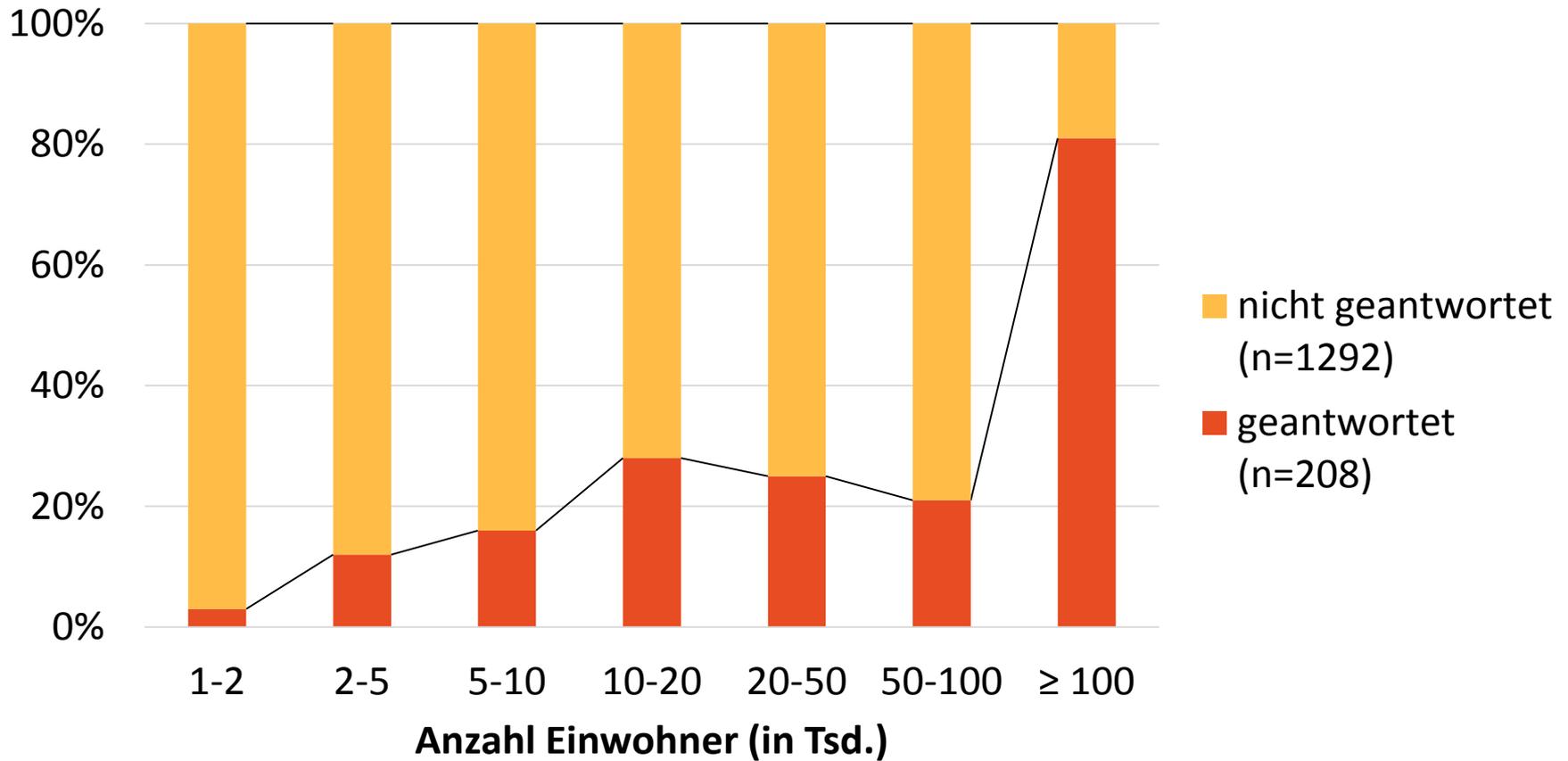
-
- DESTATIS Gemeindeverzeichnis (Version März 2015)
 - Grössenklassen übergreifende Erhebung
 - Ausschluss bei weniger als 1'000 Einwohner
 - Befragung von 1'500 durch Zufallsstichprobe ausgewählten Gemeinden/Städten in Deutschland (und 975 in der Schweiz)
-

Rücklauf

-
- 208 komplett ausgefüllt (ohne Durchklicker) (15% von Bruttosample)
 - 227 Nettosample (alle Antworten inkl. Durchklicker) (16,4% von Bruttosample)
 - 1'383 Bruttosample (nach Auswahlkriterien)
 - 1x Einladung und 2x Reminder
 - Schweiz: 326 komplett ausgefüllt (33,5% von Bruttosample)
-

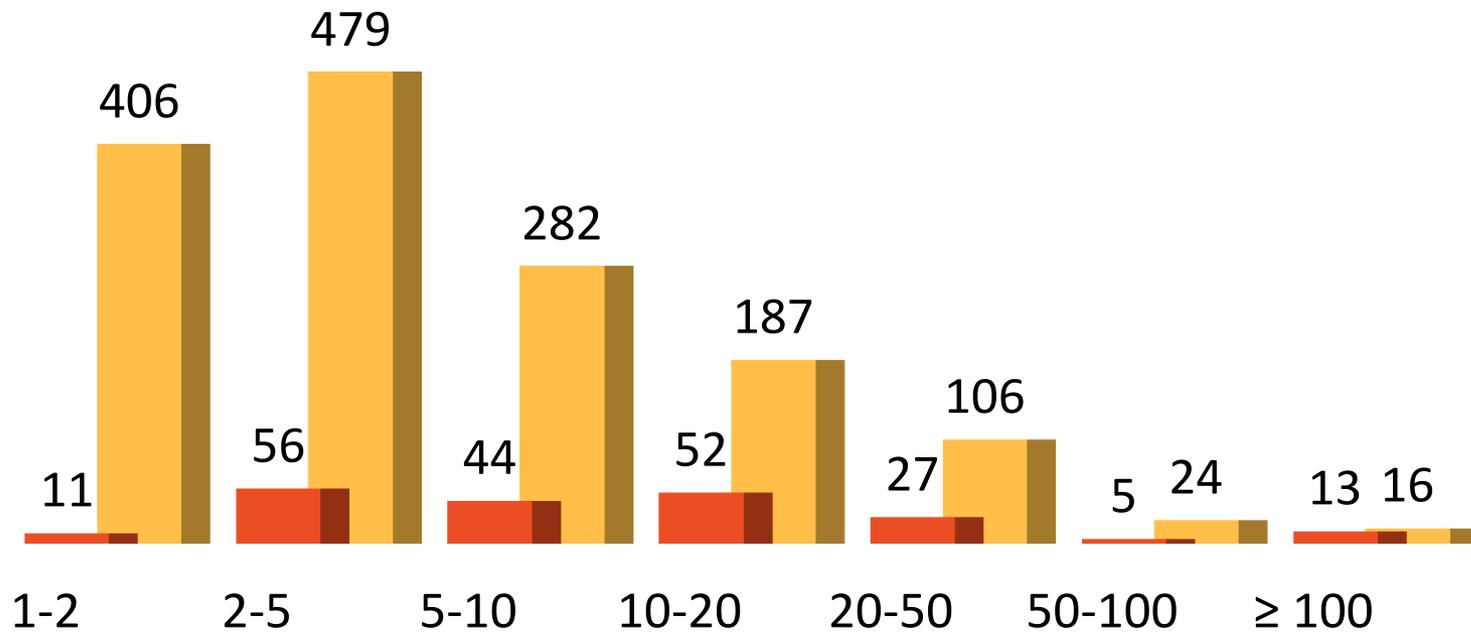
Rücklaufquote

Prozentual



Rücklaufquote

Absolut



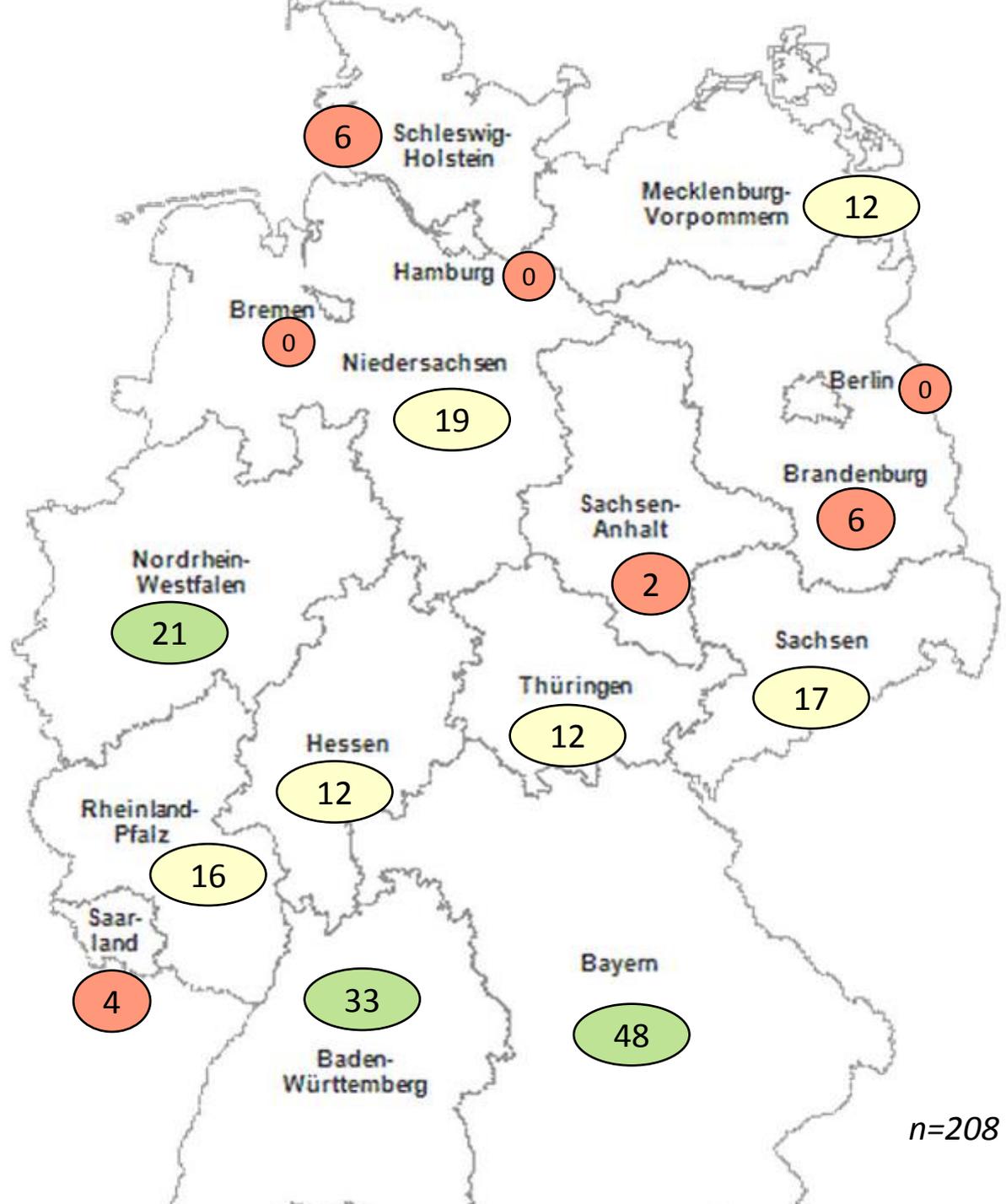
Anzahl Einwohner (in Tsd.)



■ Geantwortet (n = 208)

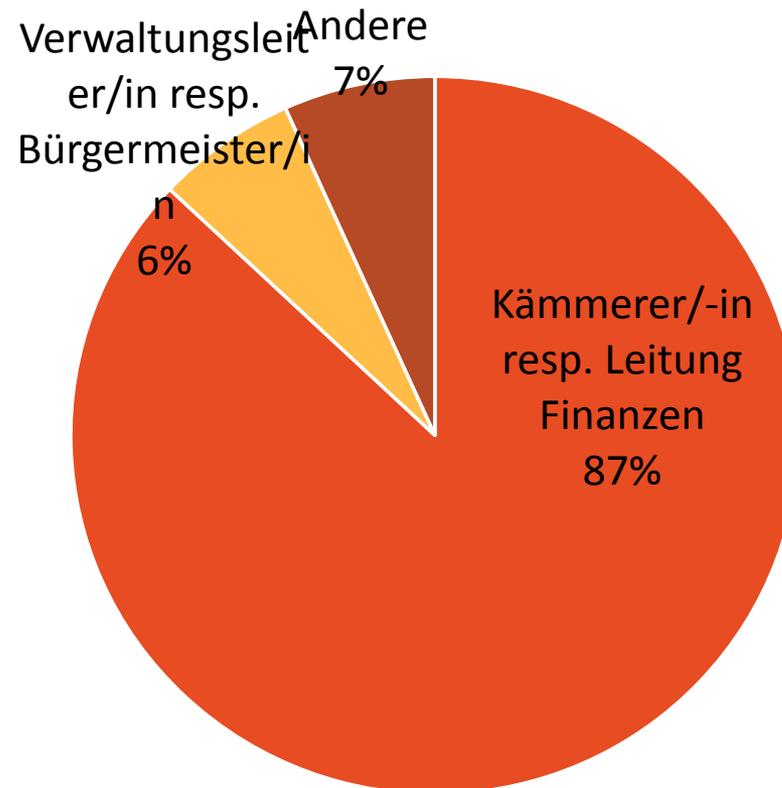
■ Ausgewählt (n = 1500)

Rücklauf nach Bundesland



Studienteilnehmer

Welche Funktion nehmen Sie innerhalb Ihrer Organisation ein?



n=208

Inhaltsverzeichnis

1

Hintergrund

2

Studieninhalte und -design

3

Stand der Implementierung

4

Allgemeine Befunde zum Risikomanagement

5

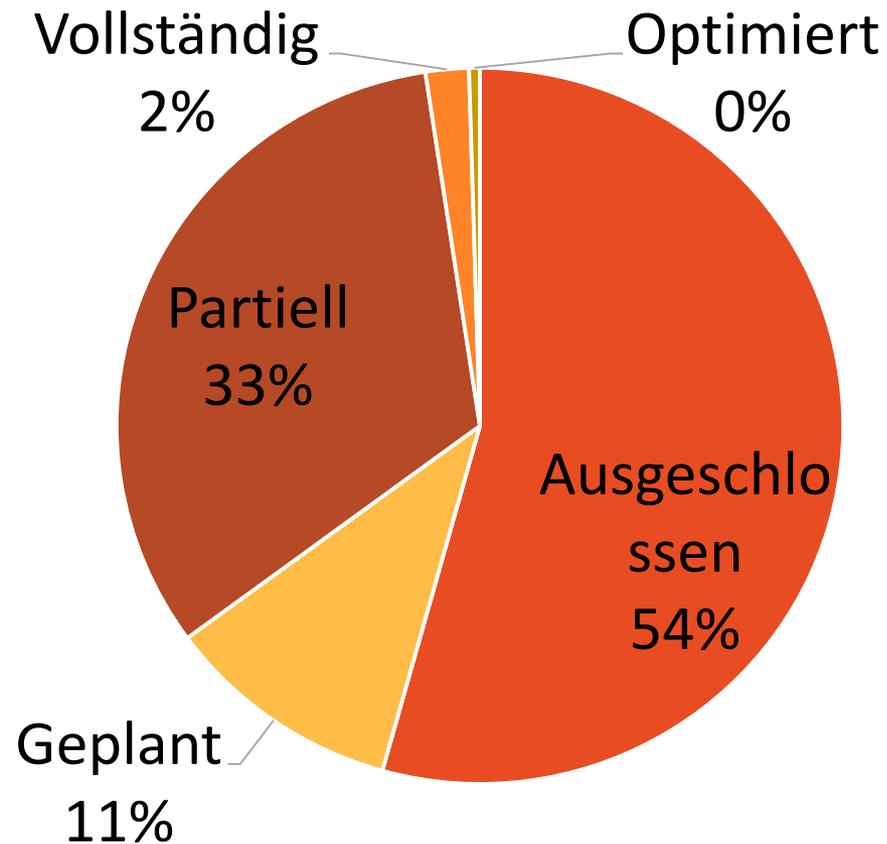
Zusammenfassung und Ausblick

Implementierungsstand - Skala

	Bezeichnung		Aktueller Entwicklungsstand
1	Ausgeschlossen	Nicht-Implementier.	Es existiert kein dokumentiertes Risikomanagement und es ist nicht vorgesehen , in den nächsten Jahren ein Risikomanagement einzuführen.
2	Geplant		Es existiert kein dokumentiertes Risikomanagement, man hat sich jedoch dafür entschieden, in den nächsten Jahren ein Risikomanagement einzuführen .
3	Partiell	Implementierer	Es ist ein teilweise dokumentiertes Risikomanagement eingeführt (z. B. nur gewisse Risikobereiche abgedeckt).
4	Vollständig		Es ist ein über alle Bereiche vollständig dokumentiertes Risikomanagement eingeführt; dieses wird aber nicht regelmässig überwacht .
5	Optimiert		Es ist ein über alle Bereiche vollständig dokumentiertes und überwachtes Risikomanagement eingeführt.

Implementierungsstand – Überblick

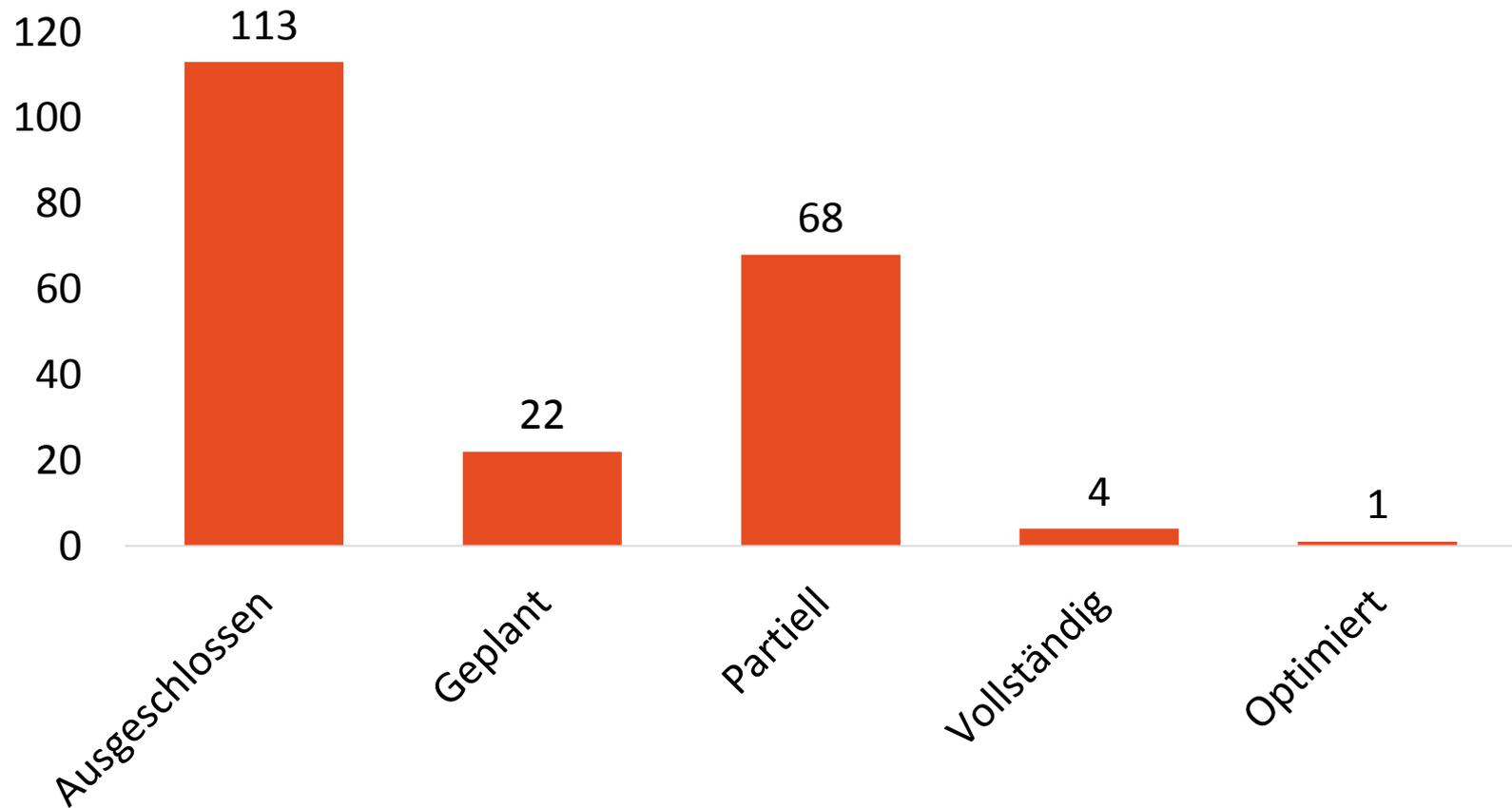
Prozentual



n=208

Implementierungsstand – Überblick

Absolut



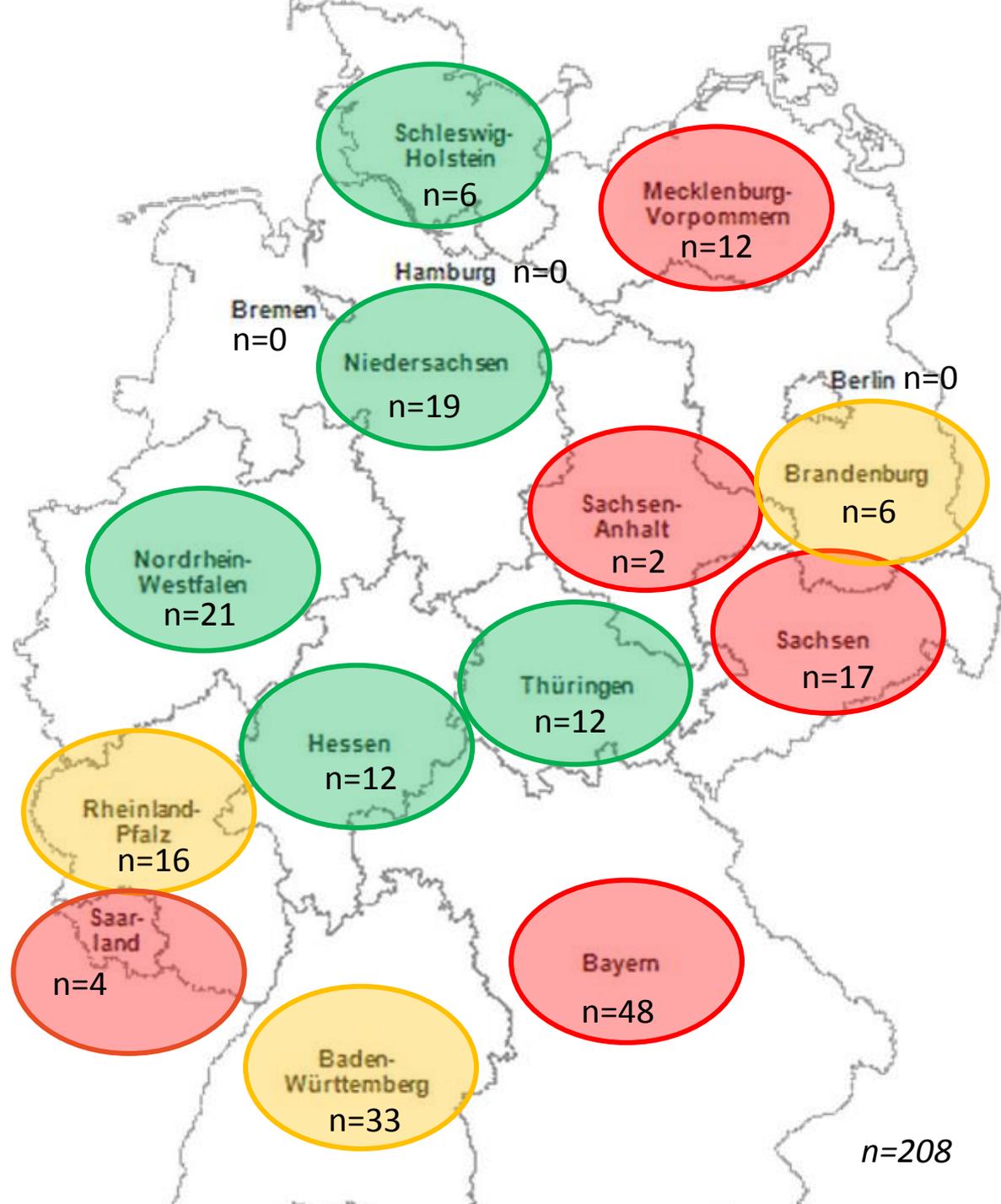
n=208

Implementierungsstand nach Bundesland

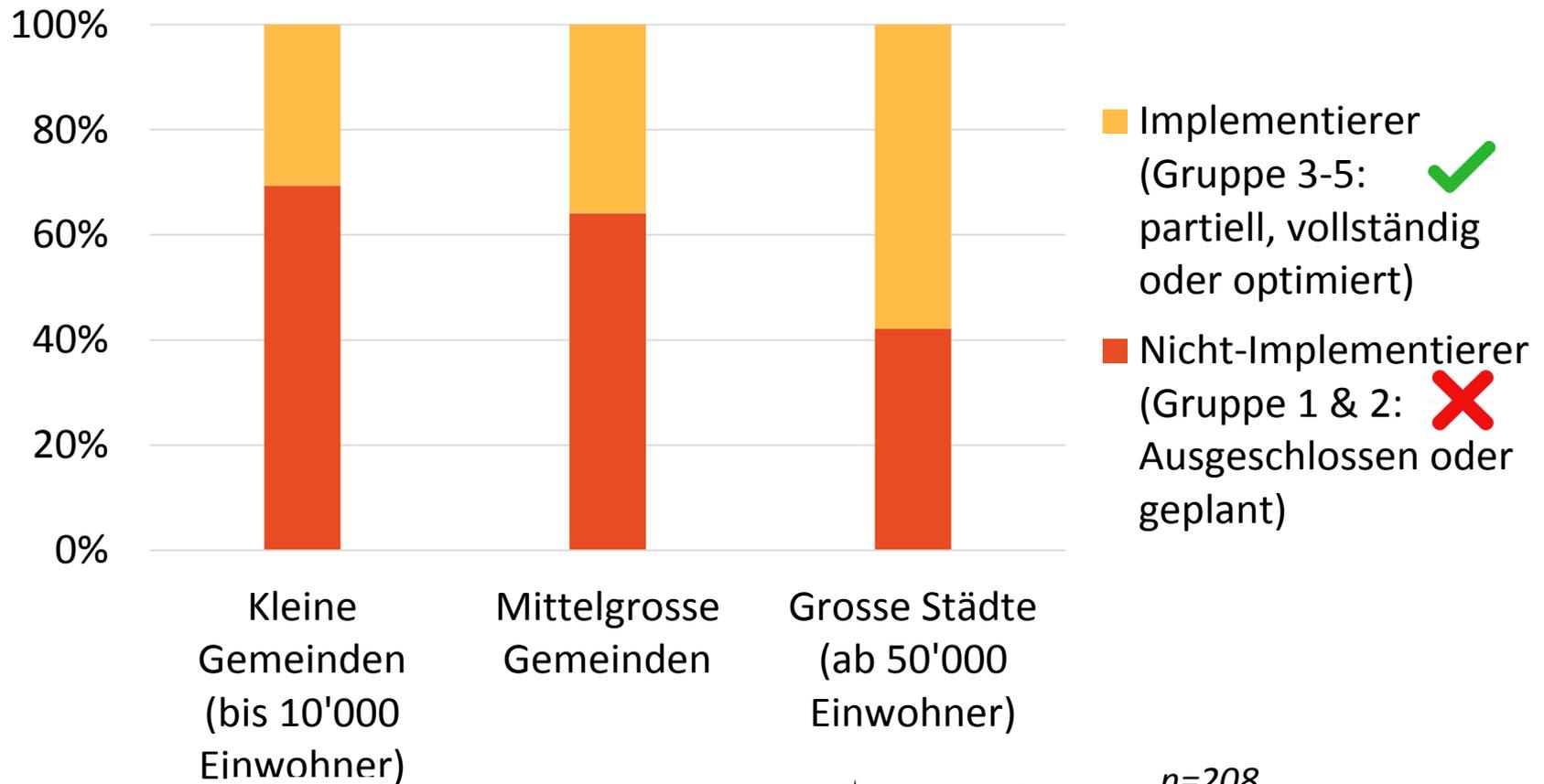
42% und mehr Implementierer

33-41% Implementierer

Weniger als 33% Implementierer

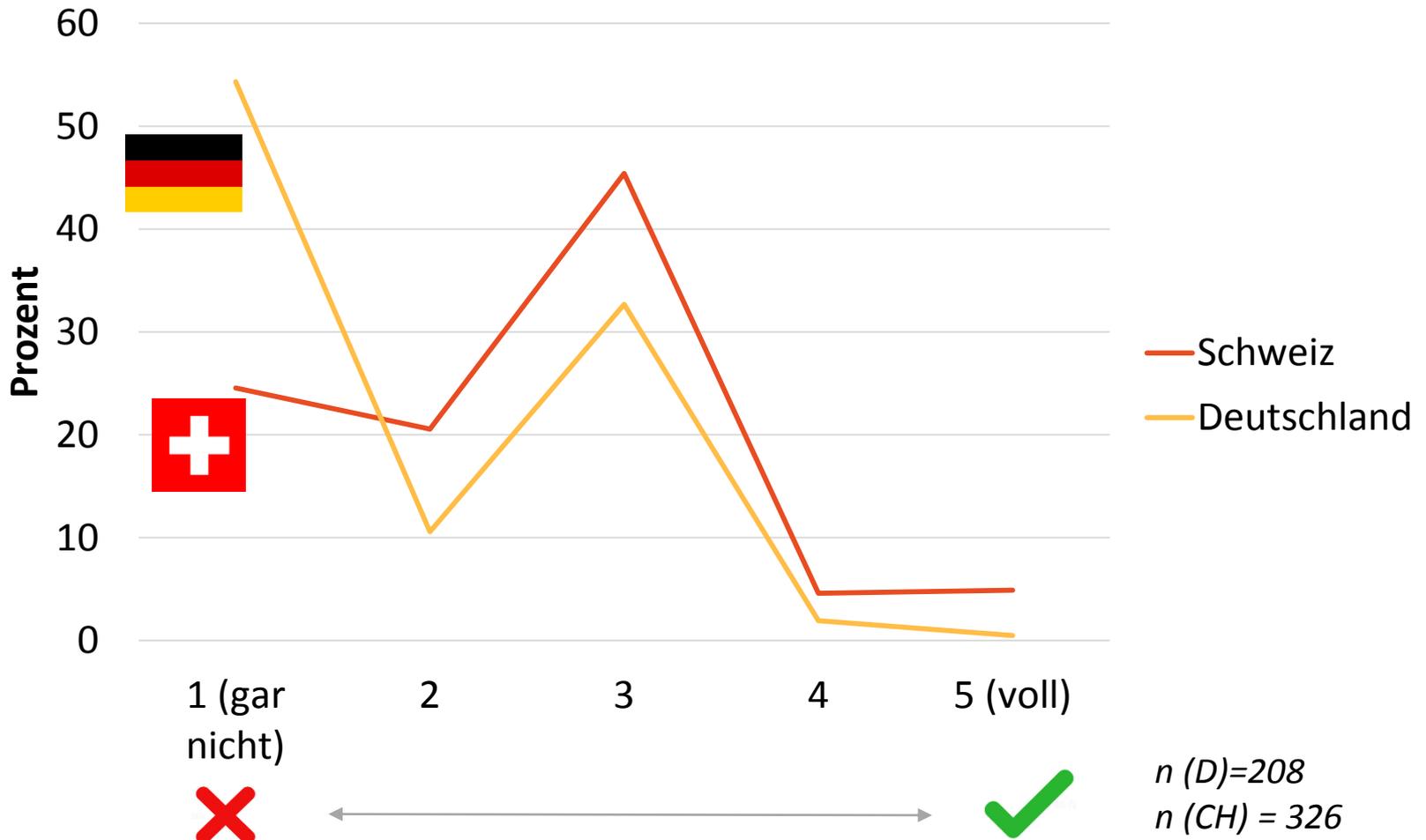


Implementierungsstand nach Grösse



Implementierungsstand – Vergleich D & CH

Prozentual



Inhaltsverzeichnis

1

Hintergrund

2

Studieninhalte und -design

3

Stand der Implementierung

4

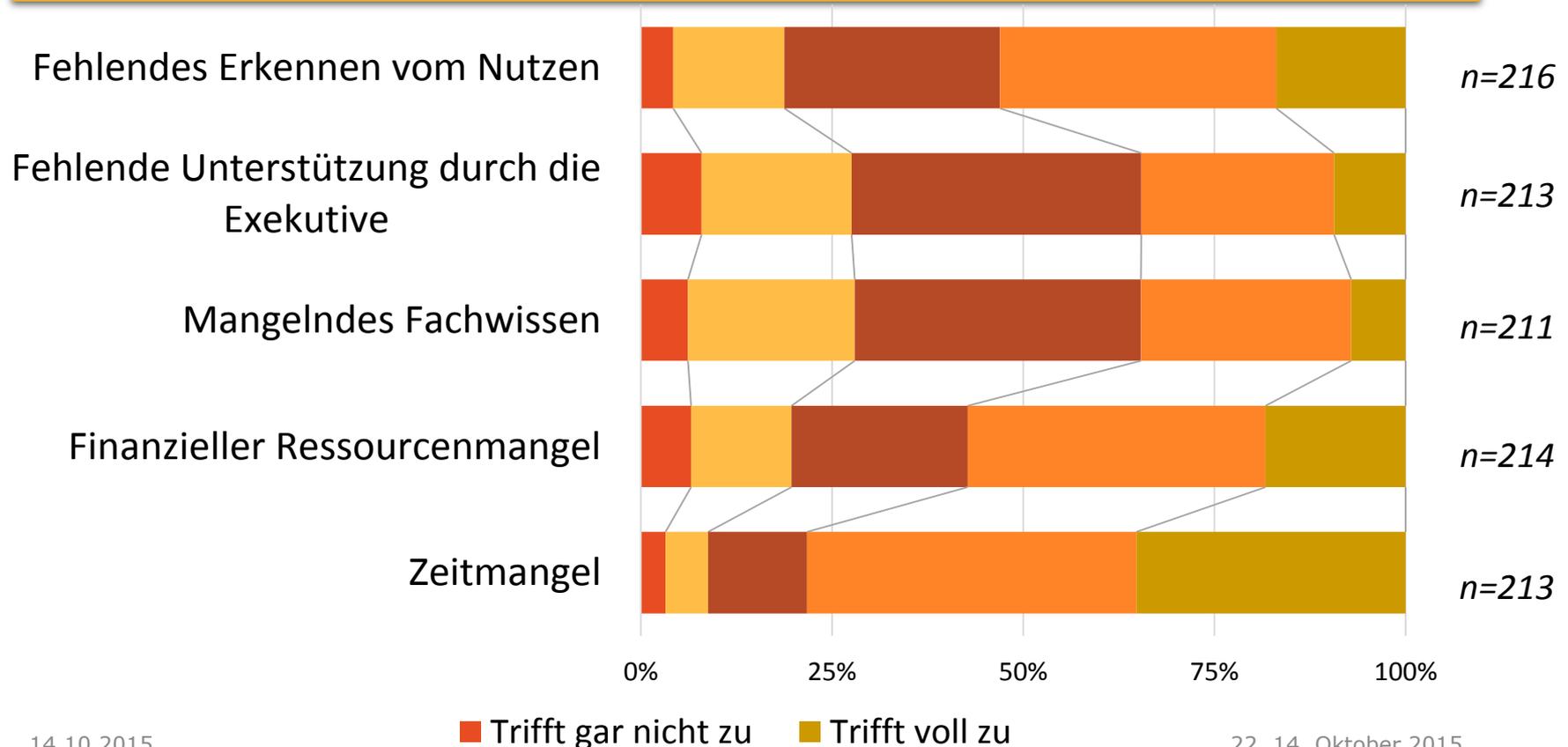
Allgemeine Befunde zum Risikomanagement

5

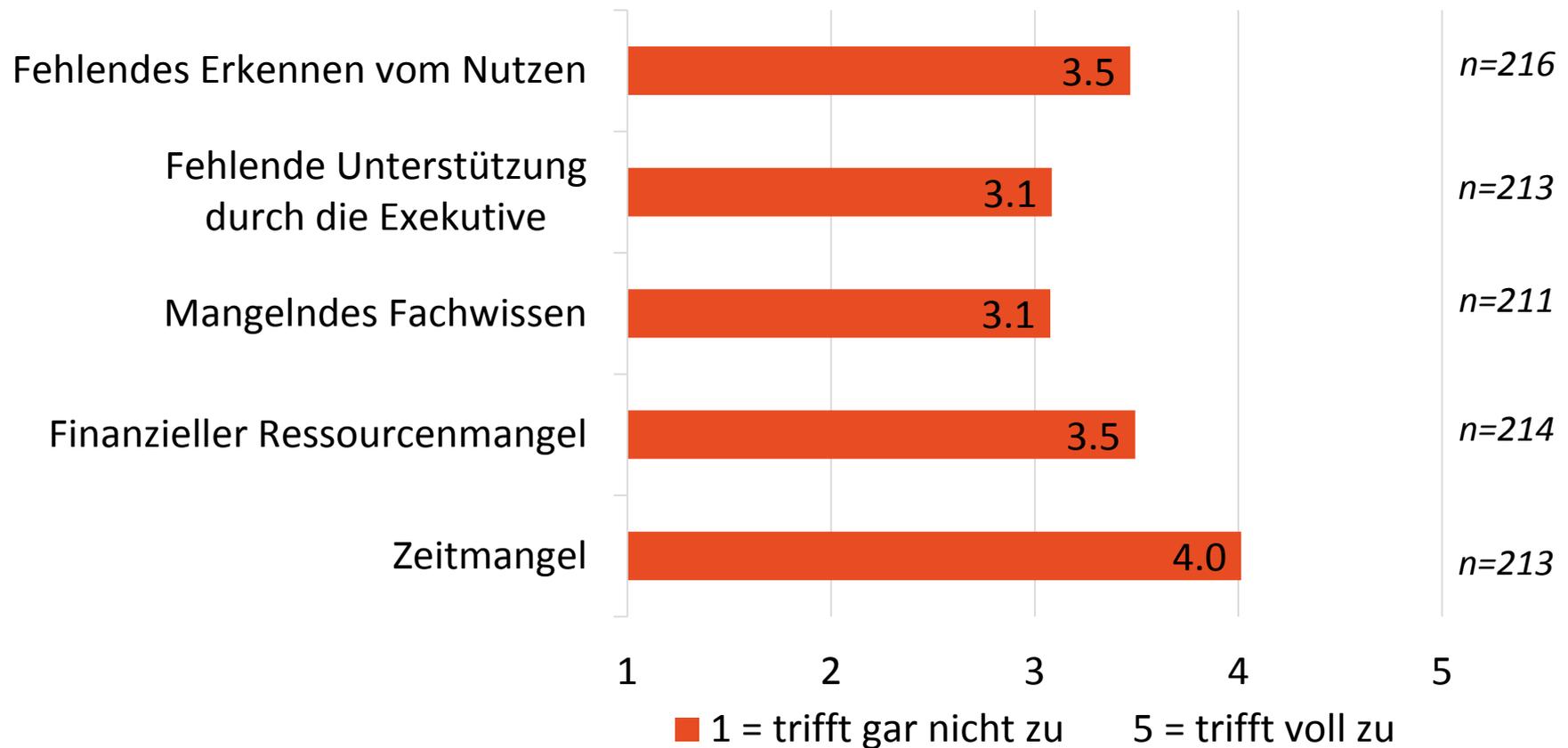
Zusammenfassung und Ausblick

Stolpersteine

Was sind / wären aus Ihrer Sicht die wesentlichen Stolpersteine bei der Einführung des Risikomanagements in Ihrer Gemeinde / Stadt?

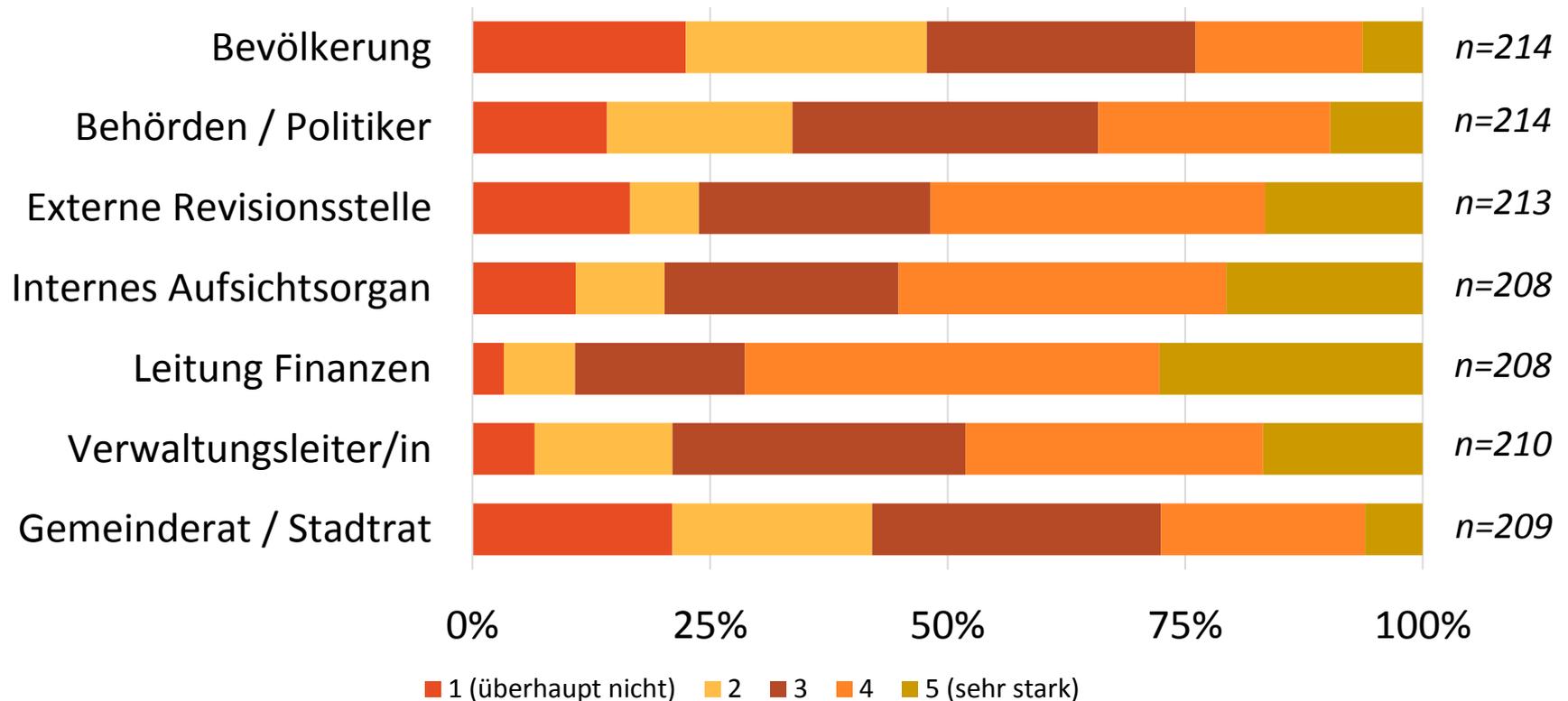


Stolpersteine (Durchschnittswert)

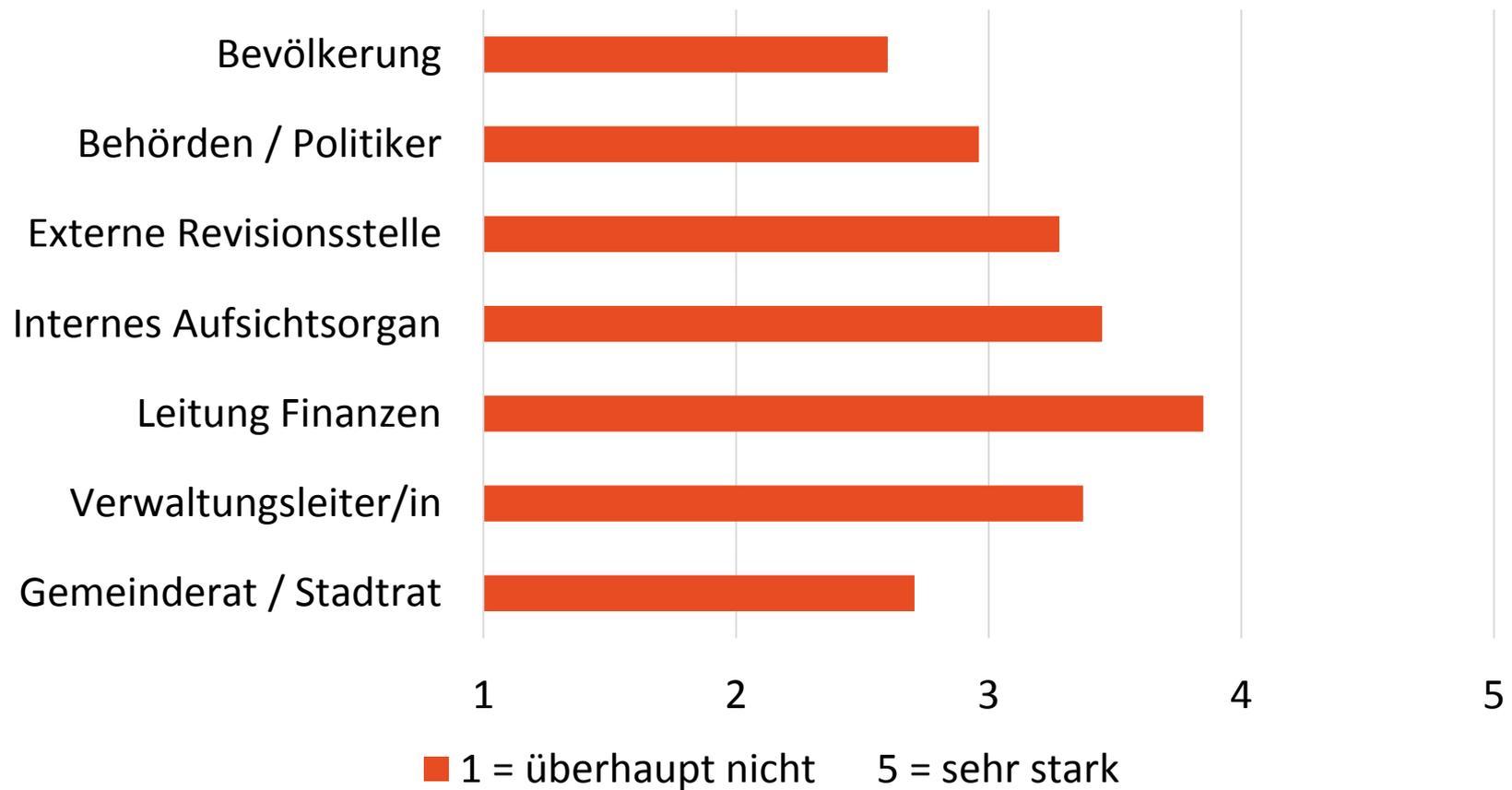


Einflussfaktoren

Inwieweit fordern die folgenden Funktionen / Organe einen systematischen und aktiven Umgang mit Risiken?

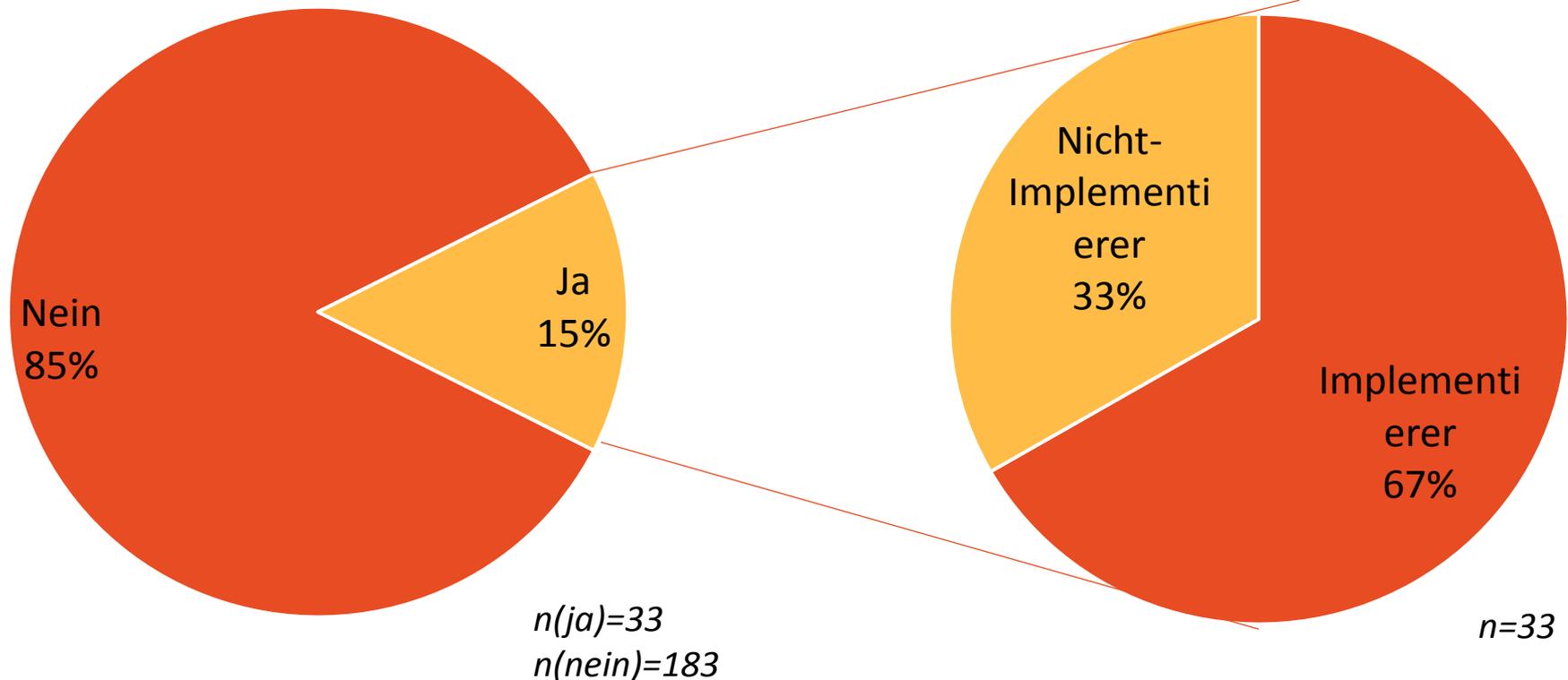


Einflussfaktoren (Durchschnittswert)



Regulierung

Ist die Gemeinde / Stadt gesetzlich zur Einführung eines Risikomanagements verpflichtet?



Regulierung nach Bundesland

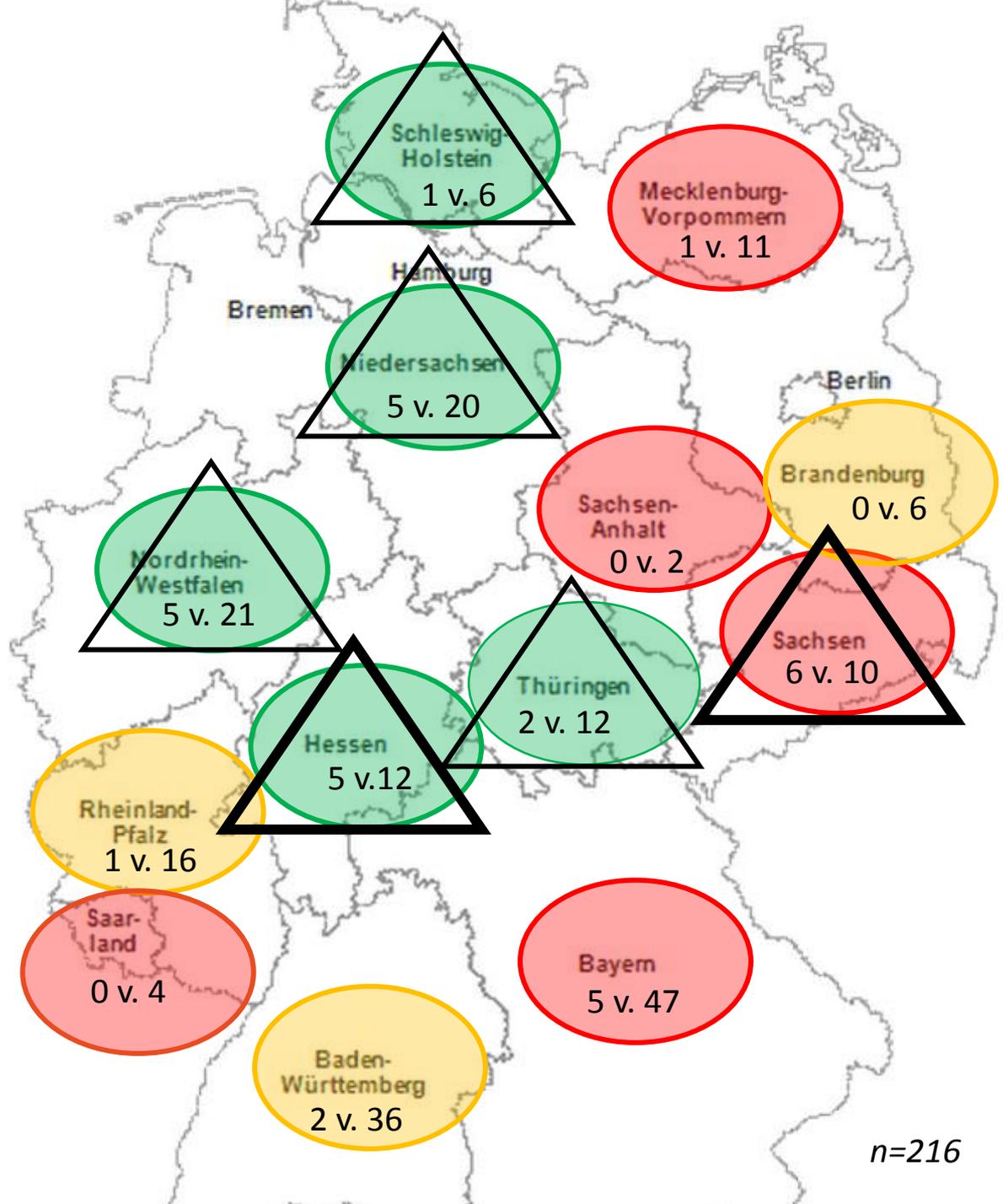
5 v. 21 -> 5 von 20
Gemeinden geben an,
gesetzlich zur
Einführung von RM
verpflichtet zu sein

 17% und mehr
Antworten mit «ja»

*42% und mehr
Implementierer*

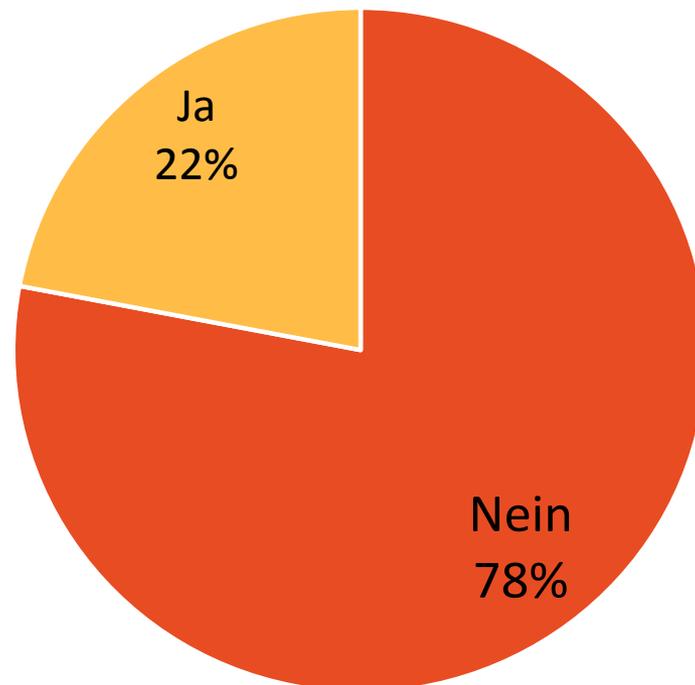
33-41% Implementierer

*Weniger als 33%
Implementierer*



Fraud

Wurde in der Vergangenheit in der Gemeinde / Stadt Fraud aufgedeckt?

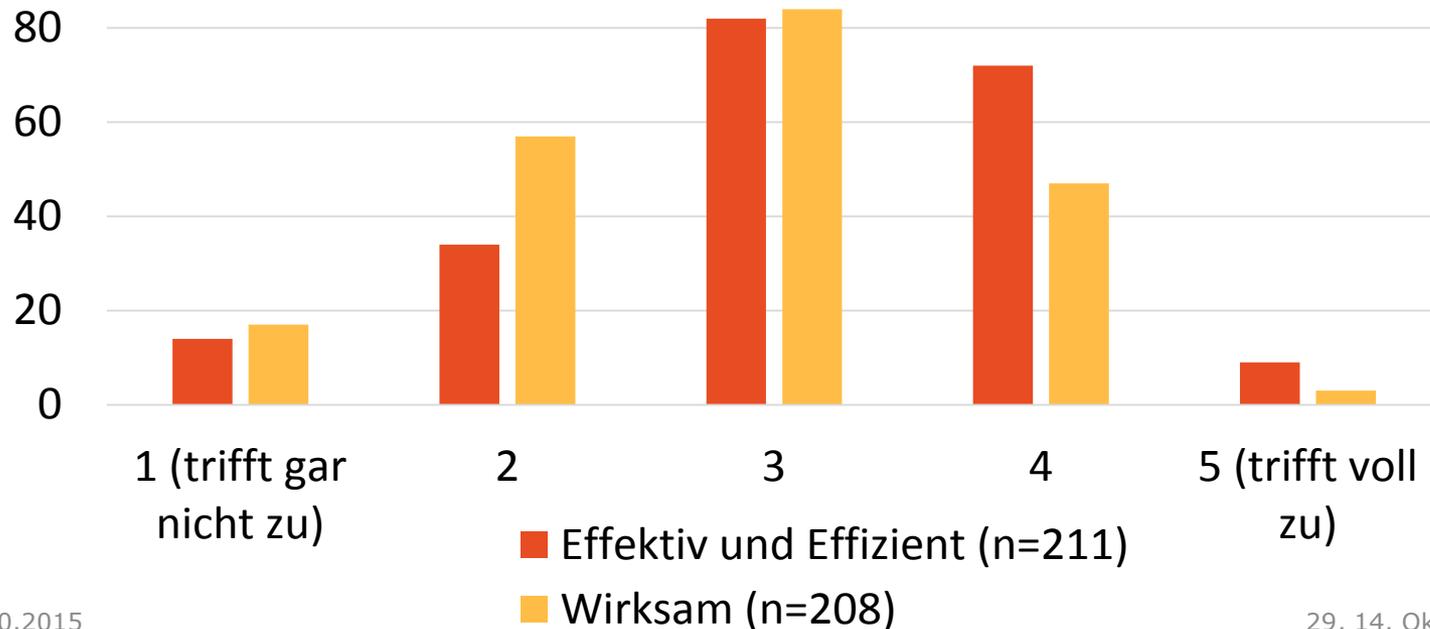


n=208

Wirksamkeit und Effizienz

Wie wirksam und effizient schätzen Sie generell den Umgang mit Risiken ein?

- Den Umgang mit Risiken bezeichne ich als effektiv und effizient.
- Der Umgang mit Risiken wird in der ganzen Gemeinde / Stadt als wirksam anerkannt.



Inhaltsverzeichnis

1

Hintergrund

2

Studieninhalte und -design

3

Stand der Implementierung

4

Allgemeine Befunde

5

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung und Ausblick

-
- Über $\frac{1}{2}$ aller Gemeinden sehen nicht vor, ein RM zu implementieren.
 - $\frac{1}{3}$ der Gemeinden haben bereits partiell oder vollständig das RM implementiert.
 - Die Implementierung ist bei grossen Gemeinden / Städten weiter fortgeschritten.
 - Der Implementierungsstand von RM in der Schweiz ist deutlich höher.
-

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammen-
fassung und
Ausblick

-
- Die Haupthindernisse sind Zeitmangel und fehlendes Erkennen von Nutzen.
 - Die Leitung Finanzen plädiert am stärksten für die Implementierung eines RM, mit Unterstützung der Revision.
 - Regulatorische Verpflichtungen und vergangene Fälle von Fraud beeinflussen den Stand der Implementierung von RM stark.
-

Weiterführende Literatur

- Blättler, S. & Hunziker, S. (2015). Kommunales Risikomanagement: Erfahrungen und Empfehlungen. Verwaltung und Management, 21(2), 83-88.
- Hunziker et al. (2015). Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten - Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden. Bern: Haupt