



Internes Kontrollsystem für die finanzrelevanten Geschäftsprozesse in der Bundesverwaltung

**Erfahrungsbericht zur Umsetzung
am Beispiel des Eidg. Departements
für Umwelt, Verkehr, Energie und
Kommunikation UVEK**



Agenda

1

Ausgangslage

2

Vorbereitungsarbeiten

3

Einführung

4

Regelbetrieb

5

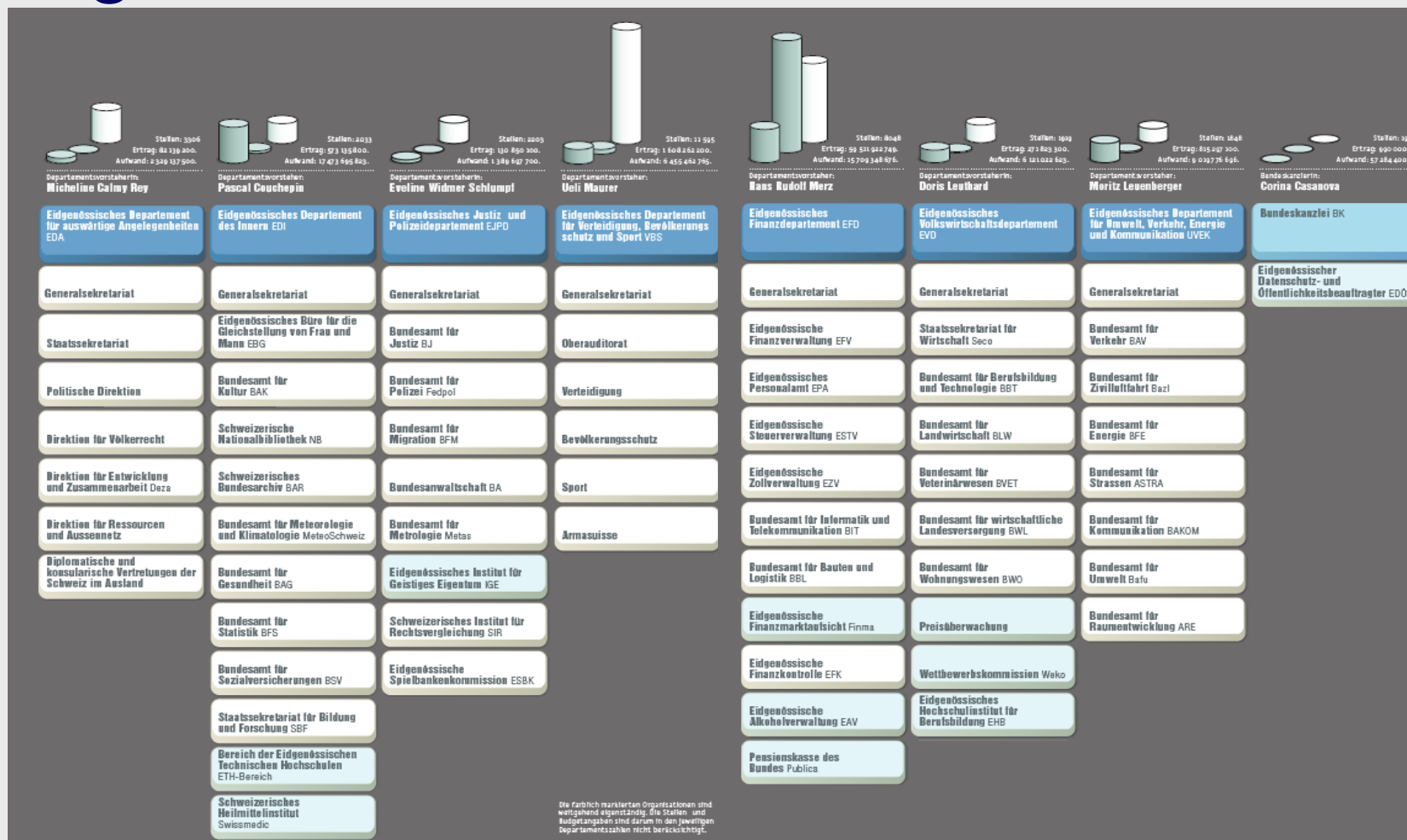
Qualitätssicherung

6

Erfolgsfaktoren



Organisatorisches Umfeld





Finanzielle Eckwerte

Ergebnis der Finanzierungsrechnung

Mio. CHF

Ordentliche Einnahmen

Ordentliche Ausgaben

Ordentliches Finanzierungsergebnis

Ausserordentliche Einnahmen

Ausserordentliche Ausgaben

Finanzierungsergebnis

Rechnung
2008

63 894

56 598

7 297

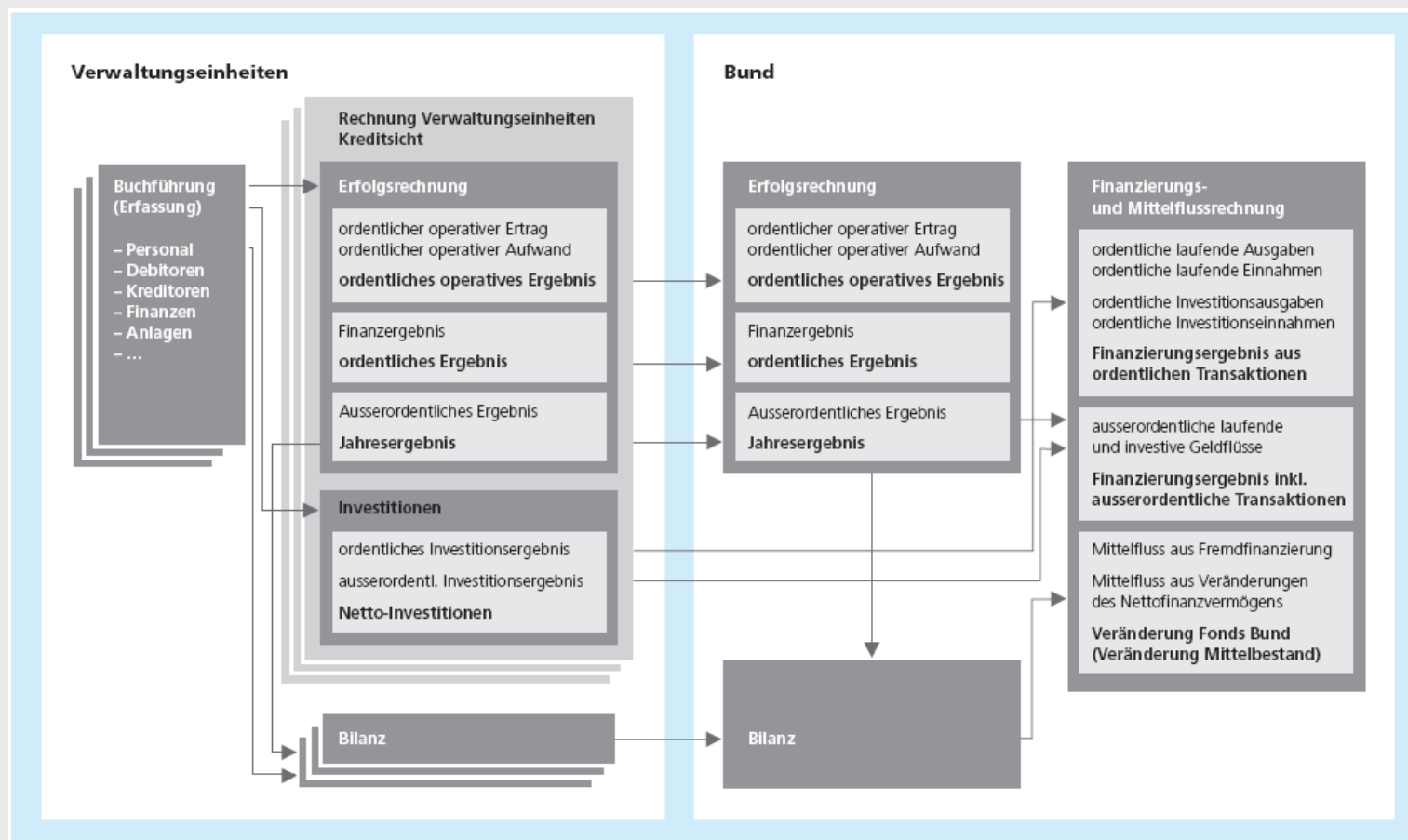
283

11 141

-3 561



Neues Rechnungsmodell NRM ab 2007





Revision Rechtsgrundlagen

- Revision von Finanzhaushaltgesetz (FHG) und Finanzhaushaltverordnung (FHV) per 1. Mai 2006 als Grundlage für das Neue Rechnungsmodell des Bundes NRM ab 2007
- u.a. Definition der Anforderungen an die finanzielle Verwaltungsführung und die interne Kontrolle
- u.a. Definition der Aufgaben und Zuständigkeiten



Ziel des Internen Kontrollsystems IKS

Art. 39 FHG

Vermögen des Bundes schützen;

die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherstellen;

Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Rechnungsführung verhindern oder aufdecken;

Ordnungsmässigkeit Rechnungslegung und verlässliche Berichterstattung gewährleisten.



Bedeutung IKS in der Bundesverwaltung

- Besonderheit der Bundesverwaltung: Steuergelder, öffentliches Interesse
- Grössere Bedeutung der VE-Buchhaltung infolge NRM; Verantwortung für die Rechnungsführung dezentralisiert in den Verwaltungseinheiten
- Auftrag aus dem neuen Finanzhaushaltsgesetz
- Kontrollen wurden schon früher durchgeführt.
Aber: Mit dem IKS sollen die Kontrollen systematisch dokumentiert und allfällige Lücken erkannt und geschlossen werden.



Verantwortlichkeiten IKS

Direktor / Direktoren der VE (Art. 36 FHV)

**Einführung, Einsatz und Überwachung des IKS
in ihrem Zuständigkeitsbereich.**

Departemente (Art. 56 FHG)

Unterstützen die Qualität des Rechnungswesens.

Eidgenössische Finanzverwaltung (Art. 36 FHV)

**Erlässt im Einvernehmen mit der EFK und nach Rück-
sprache mit den Departementen die erforderlichen
Weisungen.**



Rolle der Aufsichts- und Kontrollorgane

**Eidg. Finanzkontrolle und Finanzinspektorate
(Art. 6 FKG)**

Prüfen die IKS im Rahmen ihrer Revisionstätigkeit.



Agenda

1 Ausgangslage

2 Vorbereitungsarbeiten

3 Einführung

4 Regelbetrieb

5 Qualitätssicherung

6 Erfolgsfaktoren



Risikomanagement versus IKS

Risikomanagement Bund 6 Risikokategorien

Strategische Risiken

Operative Risiken

Finanzielle und wirtschaftliche Risiken

Rechtliche Risiken, Compliance

Sach-, technische und Elementarrisiken

Personenbezogene und organisatorische
Risiken

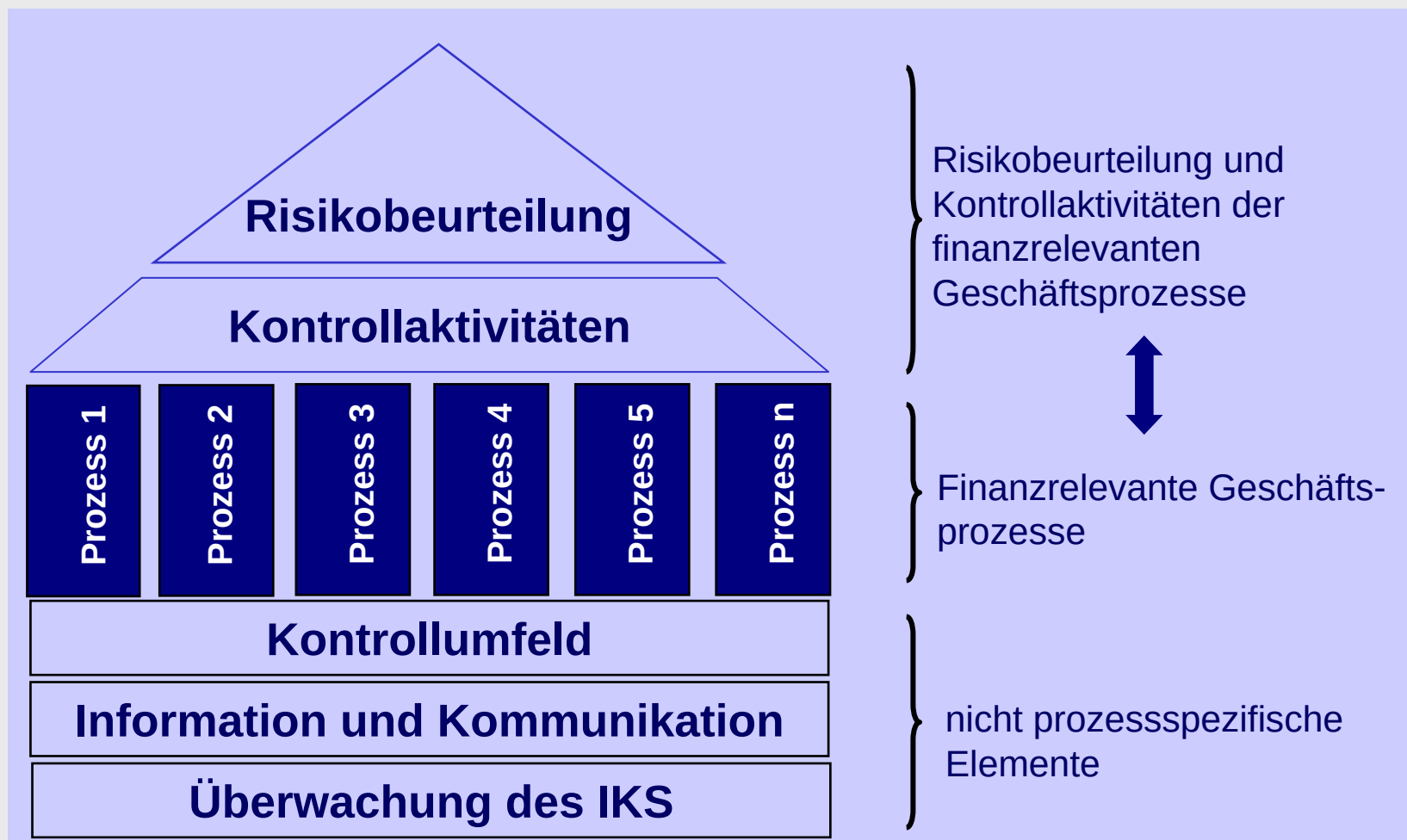
Technologische und
naturwissenschaftliche Risiken

Gesellschaftliche und politische Risiken

Risikomanagement
IKS



Elemente des IKS





Wieviel IKS erträgt die Bundesverwaltung?

Zielerreichung durch:

- Pragmatisches Vorgehen
- Anwendungsorientierung/ Benutzerfreundlichkeit
- Enge Absprache mit der EFK
- Grundsatz der Verhältnismässigkeit

Grenzen:

- IKS darf nicht Selbstzweck sein
- IKS muss in seiner Umsetzung wirtschaftlich bleiben
- IKS darf nicht als Schikane wahrgenommen werden
- IKS gewährleistet keine 100 %ige Sicherheit



IKS-Leitfaden für die Bundesverwaltung

www.efv.admin.ch

Leitfaden

zum Internen Kontrollsystem für die finanzrelevanten
Geschäftsprozesse in der Bundesverwaltung

Vorgaben und Anleitungen zur Einführung und Dokumentation des Internen
Kontrollsystems in den Verwaltungseinheiten



Version 1.0 (abgenommen)

Oktober 2007



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössische Finanzverwaltung EFV

www.efv.admin.ch

Beilagen

zum Internen Kontrollsystem für die finanzrelevanten
Geschäftsprozesse in der Bundesverwaltung

Vorgaben und Anleitungen zur Einführung und Dokumentation des Internen
Kontrollsystems in den Verwaltungseinheiten



Version 1.0 (abgenommen)

Oktober 2007



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössische Finanzverwaltung EFV

www.efv.admin.ch

Ausbildungsunterlagen

Internes Kontrollsystem für die finanzrelevanten Geschäftsprozesse
in der Bundesverwaltung

Folien und Aufgabenstellungen zum Kurs



November 2007



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössische Finanzverwaltung EFV



IKS-Leitfaden für die Bundesverwaltung



Teil 1: Leitfaden

Theorie, Vorgaben und Anleitung zur Einführung und Dokumentation des IKS in den VE des Bundes

Teil 2: Beilage

Dokumentenvorlagen und Hilfsmittel zur Umsetzung

Teil 3: Ausbildungsunterlagen

Angewandte Beispiele



Abdeckungsgrad IKS

Risikomanagement Bund 6 Risikokategorien

Strategische Risiken

Operative Risiken

Finanzielle und wirtschaftliche Risiken

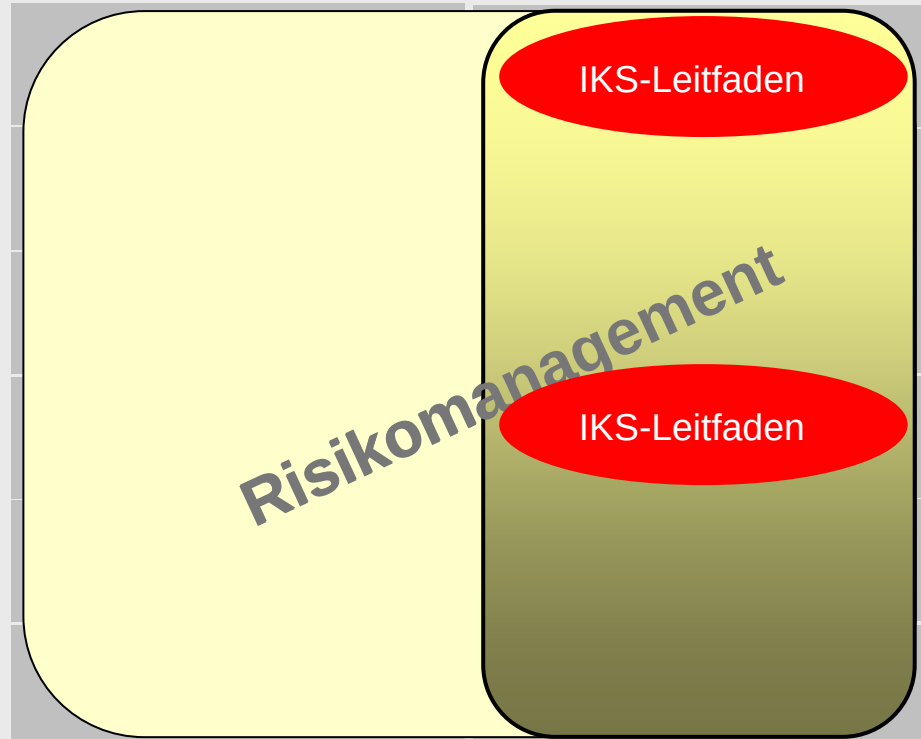
Rechtliche Risiken, Compliance

Sach-, technische und Elementarrisiken

Personenbezogene und organisatorische
Risiken

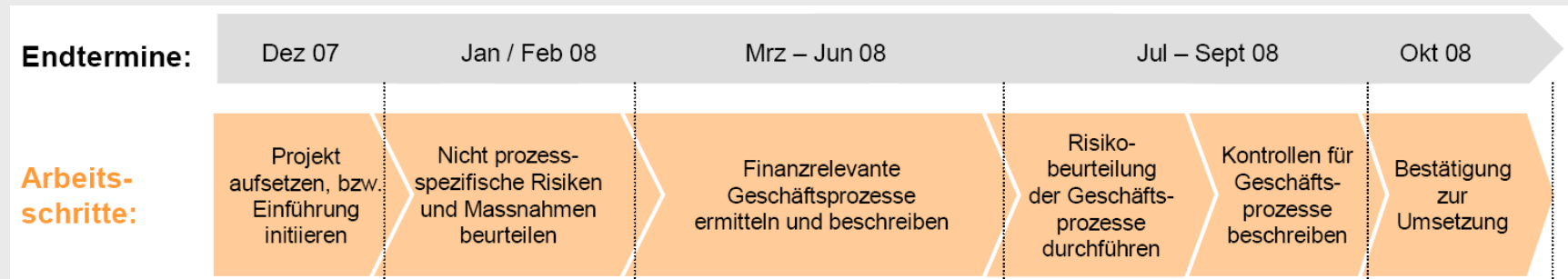
Technologische und
naturwissenschaftliche Risiken

Gesellschaftliche und politische Risiken





Master-Planung zur Einführung IKS



- Verbindliche Vorgaben für die dezentrale Einführung in den Departementen wurden im Laufe des Jahres 2007 von der Eidg. Finanzverwaltung erarbeitet.
- Projektstart in den Departementen und Verwaltungseinheiten: Dezember 2007
- IKS-Einführung abgeschlossen: Dezember 2008



Würdigung der Vorbereitungsarbeiten

- Leitfaden intern - mit Mitarbeitenden der Bundesverwaltung - erarbeitet. Know-how konnte direkt einfließen.
- Leitfaden in 8 Monaten erstellt (Kickoff bis Rollout).
- Angepasst an die Gegebenheiten der Bundesverwaltung.
- Pragmatisch, umsetzbar, hohe Akzeptanz.
- Breite Ausbildung der IKS-Beauftragten und Projektmitarbeitenden der Verwaltungseinheiten.



Auftrag an die Verwaltungseinheiten



**Auftrag der EFV an die Verwaltungseinheiten
zur Einführung eines verlässlichen,
angemessenen und dokumentierten Internen
Kontrollsystems**





Agenda

- 1 Ausgangslage
- 2 Vorbereitungsarbeiten
- 3 Einführung**
- 4 Regelbetrieb
- 5 Qualitätssicherung
- 6 Erfolgsfaktoren



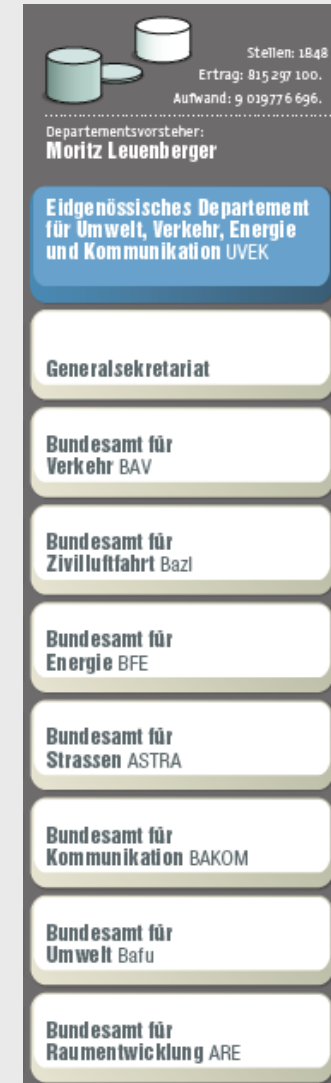
UVEK

Eckwerte:

- 8 Verwaltungseinheiten
- 9 Milliarden Aufwand
- 815 Millionen Ertrag
- 1'800 Mitarbeitende

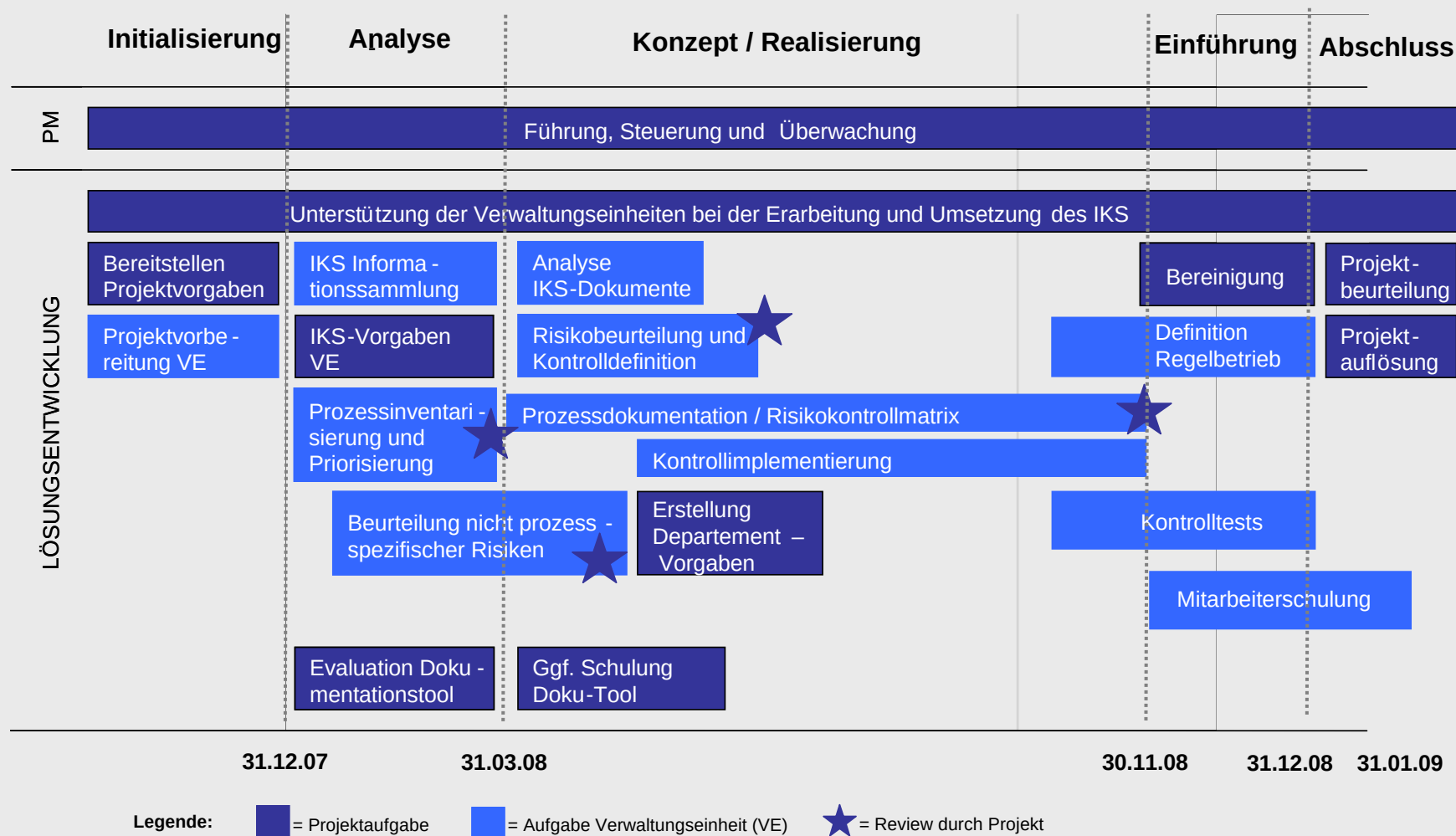
Inhalte:

- Hoch sensible Aufsichtsbereiche
- Milliarden schwere Investitionsprogramme
- Anforderungsreiche Regulatorenfunktionen





Projektplanung – Vorgehensmodell UVEK





Erforderliche Ergebnisse und Termine

Phase Analyse

17.04.08

- Inventar finanzrelevante Geschäftsprozesse
- Dokumentation nicht prozessspezifischer Risiken

Priorisierte
Prozesslandkarte
pro VE

Phase Konzept / Realisierung

30.11.08

- Risikoanalyse und Kontrollbeschreibung zu den finanzrelevanten Geschäftsprozessen (Risiko-Kontrollmatrix)
- Beschreibung finanzrelevante Geschäftsprozesse (Prozessdokumentation: Design, Redesign)

Prozessdokumentation mit RKM

Phase Einführung

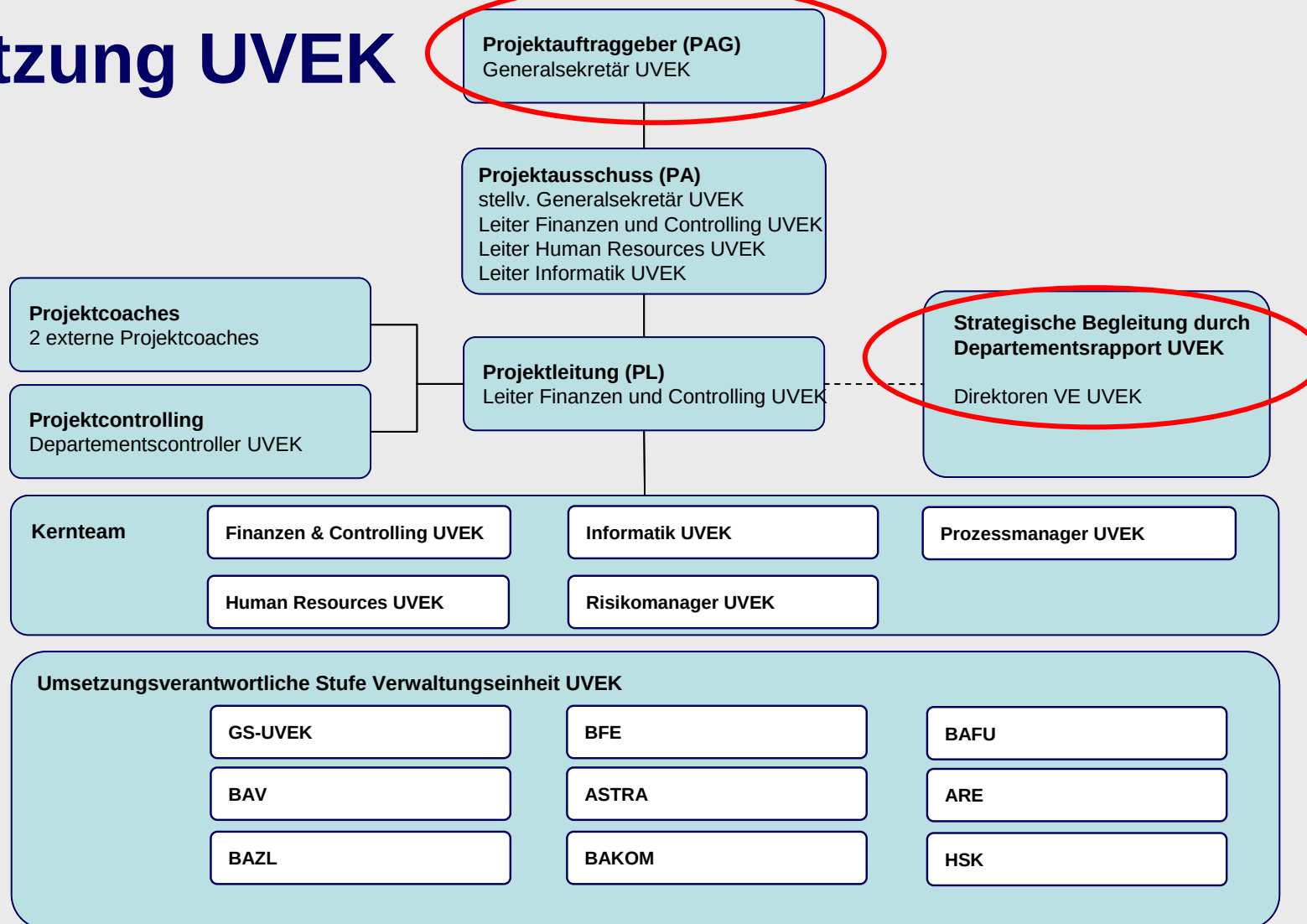
31.12.08

- Bereinigung Prozesse und Prozessbeschreibungen
- Definition und Umsetzung Regelbetrieb

Regelbetrieb
definiert



Umsetzung UVEK

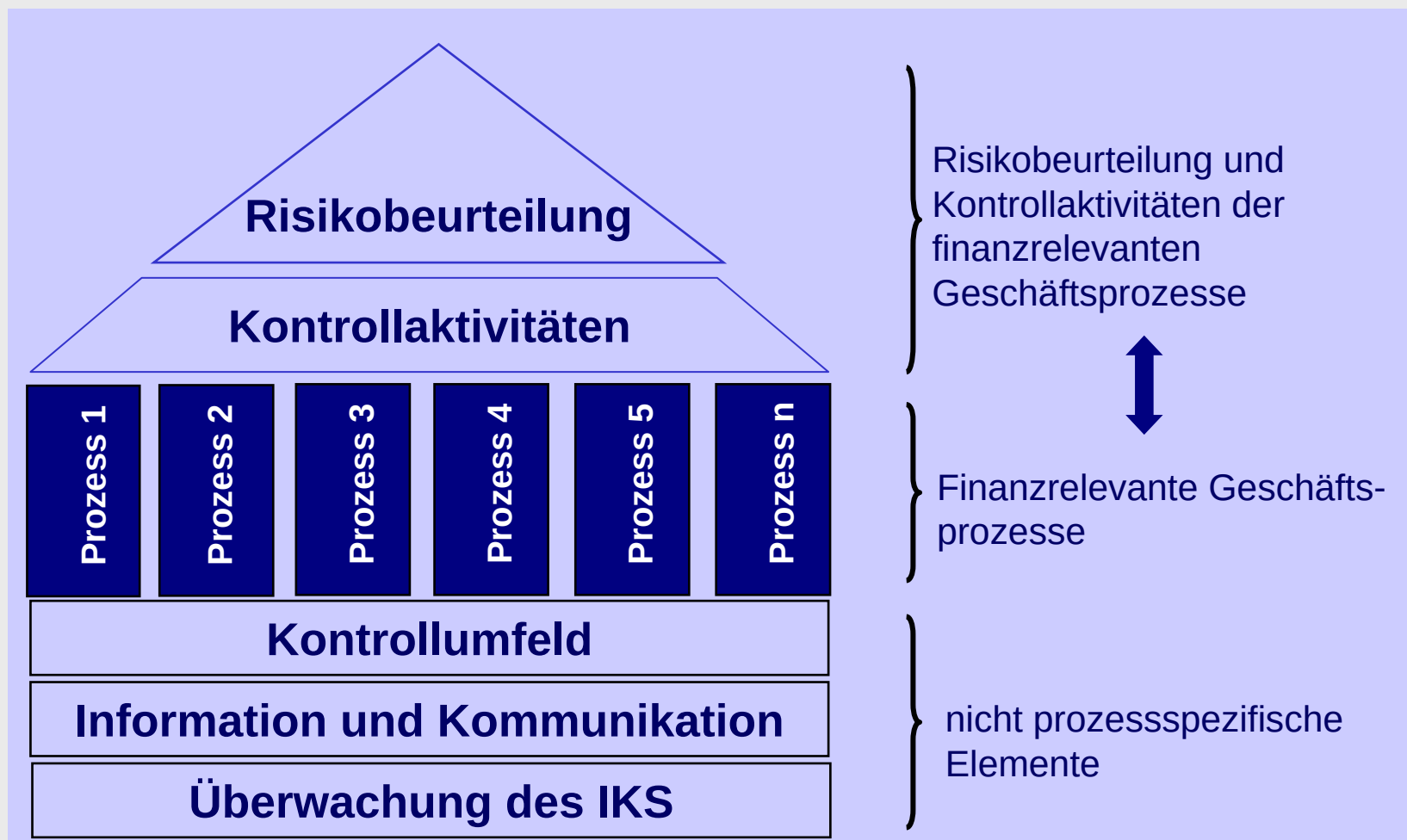




Wir erinnern uns:



Elemente des IKS





Wie sind wir nun konkret vorgegangen?

1. Schritt: Dokumentation der nicht prozessspezifischen Risiken

Frage	Ja / Nein	Begründung bzw. Massnahmen in der VE	Verweis auf bestehende Unterlagen	Verantwortliche Stelle	Verweis auf vorhandene, zentrale Dokumentationen
Kontrollumfeld Ziel: Die Unternehmungskultur und der Führungsstil gewährleisten eine positive Grundhaltung zum IKS Risiko: IKS kann nicht effektiv umgesetzt werden (Papiertiger).					
Fördert die Leitung der Verwaltungseinheit das IKS durch seine ethische Grundhaltung und den gelebten Führungsstil?	Ja	Organisationsverordnung UVEK UVEK Strategie Geschäftsordnung UVEK Führungs- und Organisationsgrundsätze	http://intranet.uvek.admin.ch/organisation/00721/index.html?lang=de&amtid=4	Geschäftsleitung	"Führungsfragen für die Bundesverwaltung" zu finden auf www.epa.admin.ch "Verhaltenskodex der Bundesverwaltung" zu finden auf www.epa.admin.ch
Ist die Aufbauorganisation in der Verwaltungseinheit festgelegt und dokumentiert?	Ja	Organigramm GS	http://intranet.uvek.admin.ch/0004/container/01259/index.html?lang=de&amtid=4	Geschäftsleitung	
Ist die Ablauforganisation festgelegt? Sind die wesentlichen Abläufe zur Geschäftstätigkeit festgelegt und dokumentiert?	Ja	Einzelne Prozessbeschreibungen liegen vor, fehlende werden im Rahmen des Aufbaus des IKS erarbeitet.	http://intranet.uvek.admin.ch/0004/container/00943/index.html?lang=de&amtid=4	Geschäftsleitung; Bereichsverantwortliche	

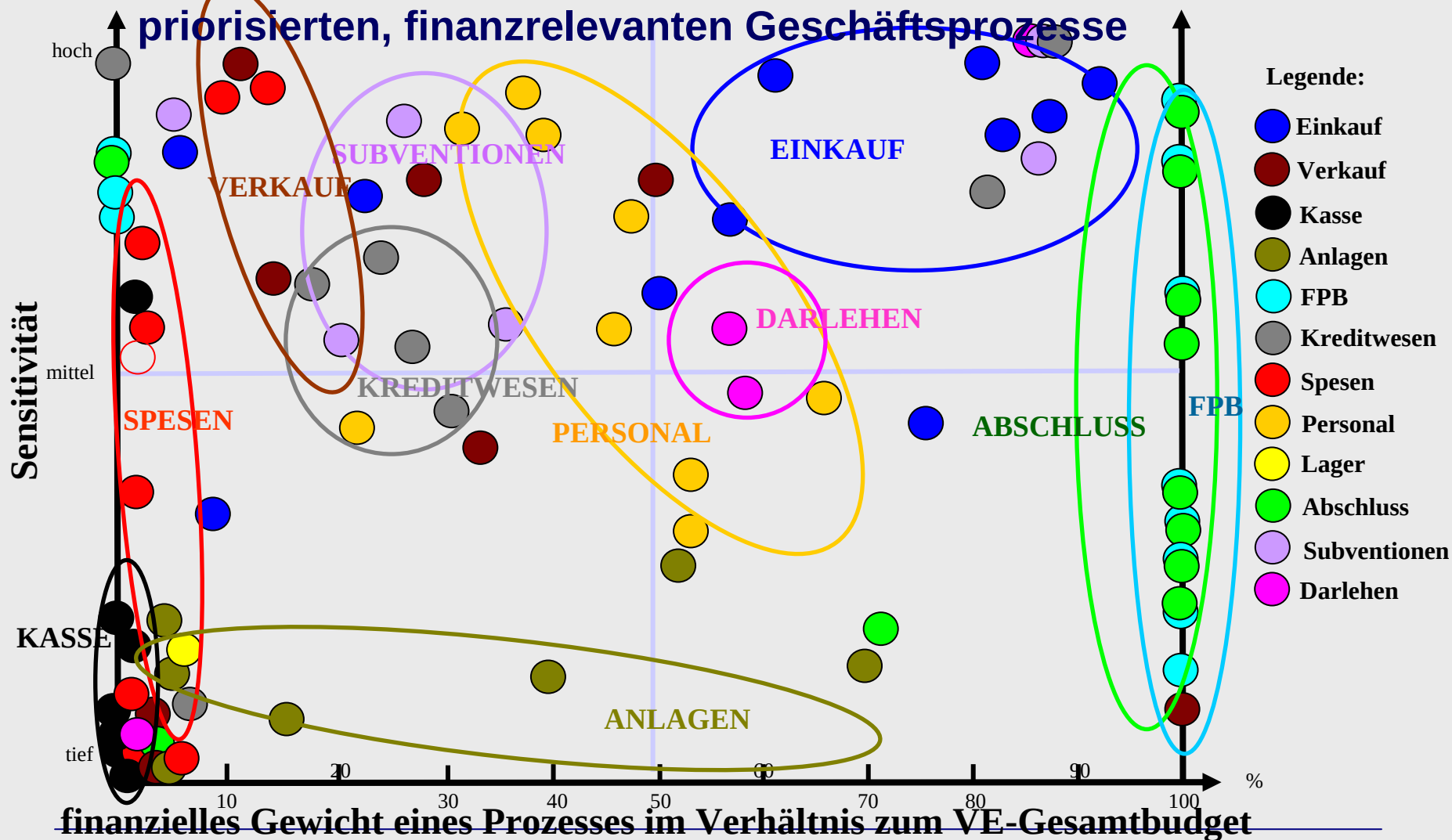


2. Schritt: Aufnahme der IKS-Prozesse und Priorisierung anhand von zwei Beurteilungskriterien

Einkauf (mit / ohne LV)	Spesenmanagement
Verkauf (mit / ohne LV) (inkl. Gebühren)	Finanzplanung und Budgetierung
Kasse	Personal
Anlagen	Lager
Kreditwesen	Abschluss
Subventionen	Durch die VE ergänzbar



Gesamtübersicht der auf Stufe Verwaltungseinheit priorisierten, finanzrelevanten Geschäftsprozesse





3. Schritt: Abgleich mit Risikomanagement und Erstellen einer Prozesslandkarte pro VE

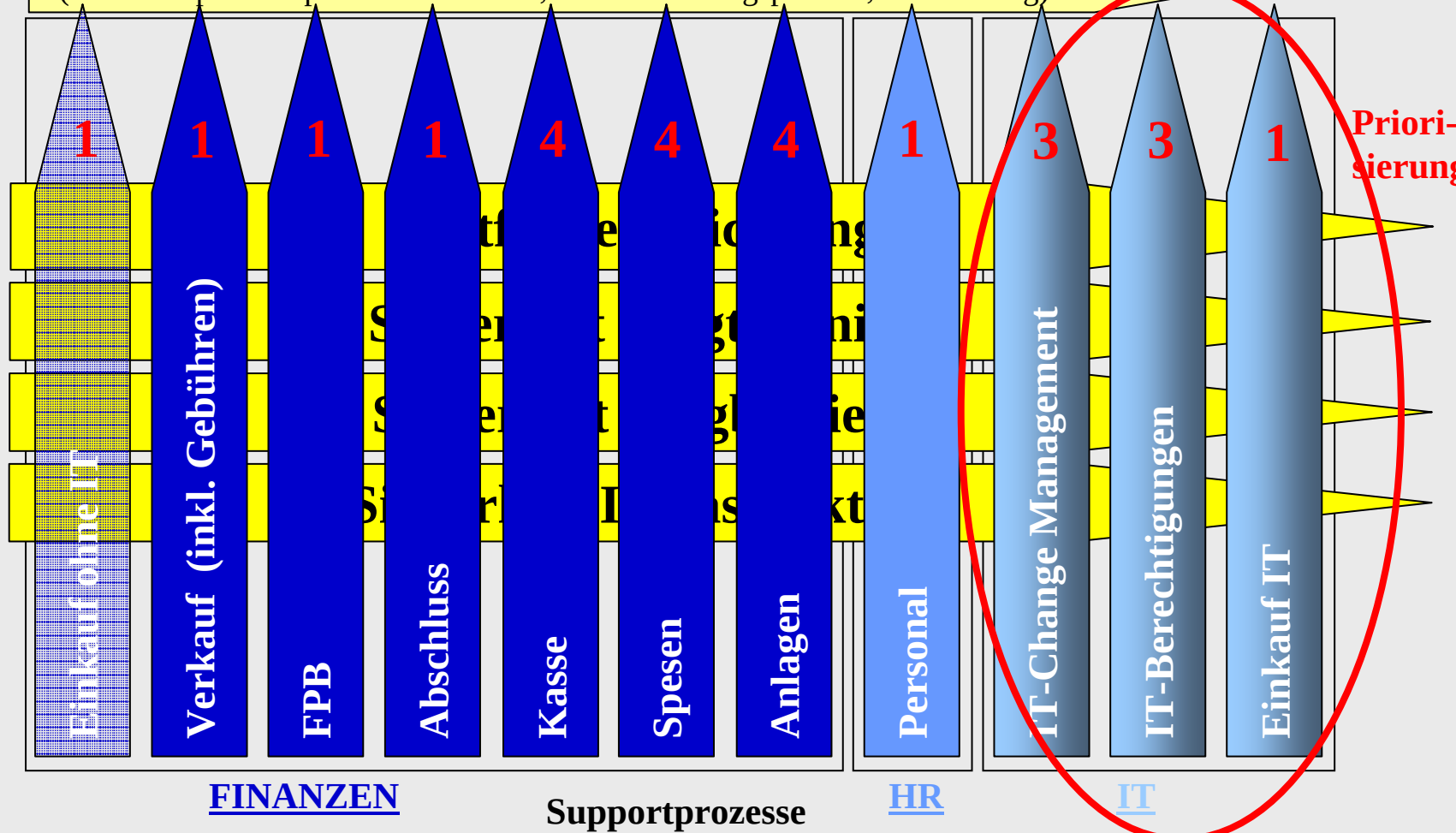


Führungsprozesse

Kernprozesse

VE führen, steuern, überwachen

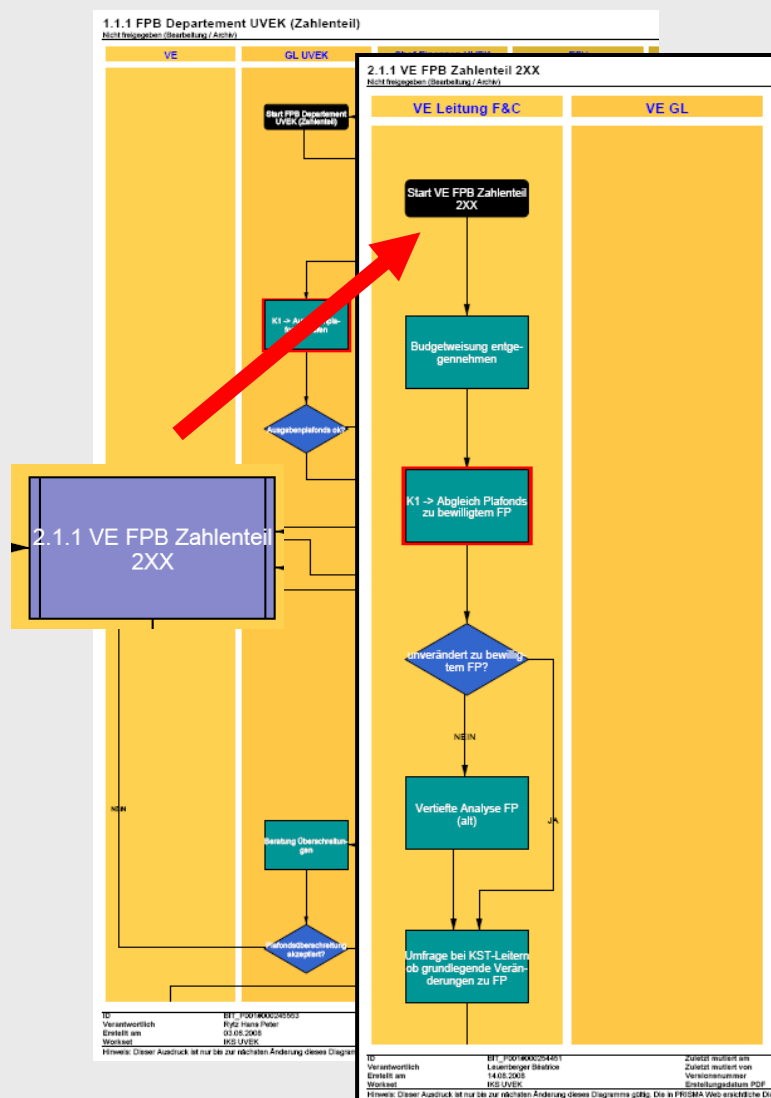
(u.a. nicht prozessspezifische Risiken, FLAG-Führungsprozess, Controlling)



Priori-
sierung



4. Schritt: Dokumentation IKS-Prozesse und Risikokontrollmatrix



Prozesse ...

- Führungsprozesse Departement
- IKS-Prozess Verwaltungseinheit



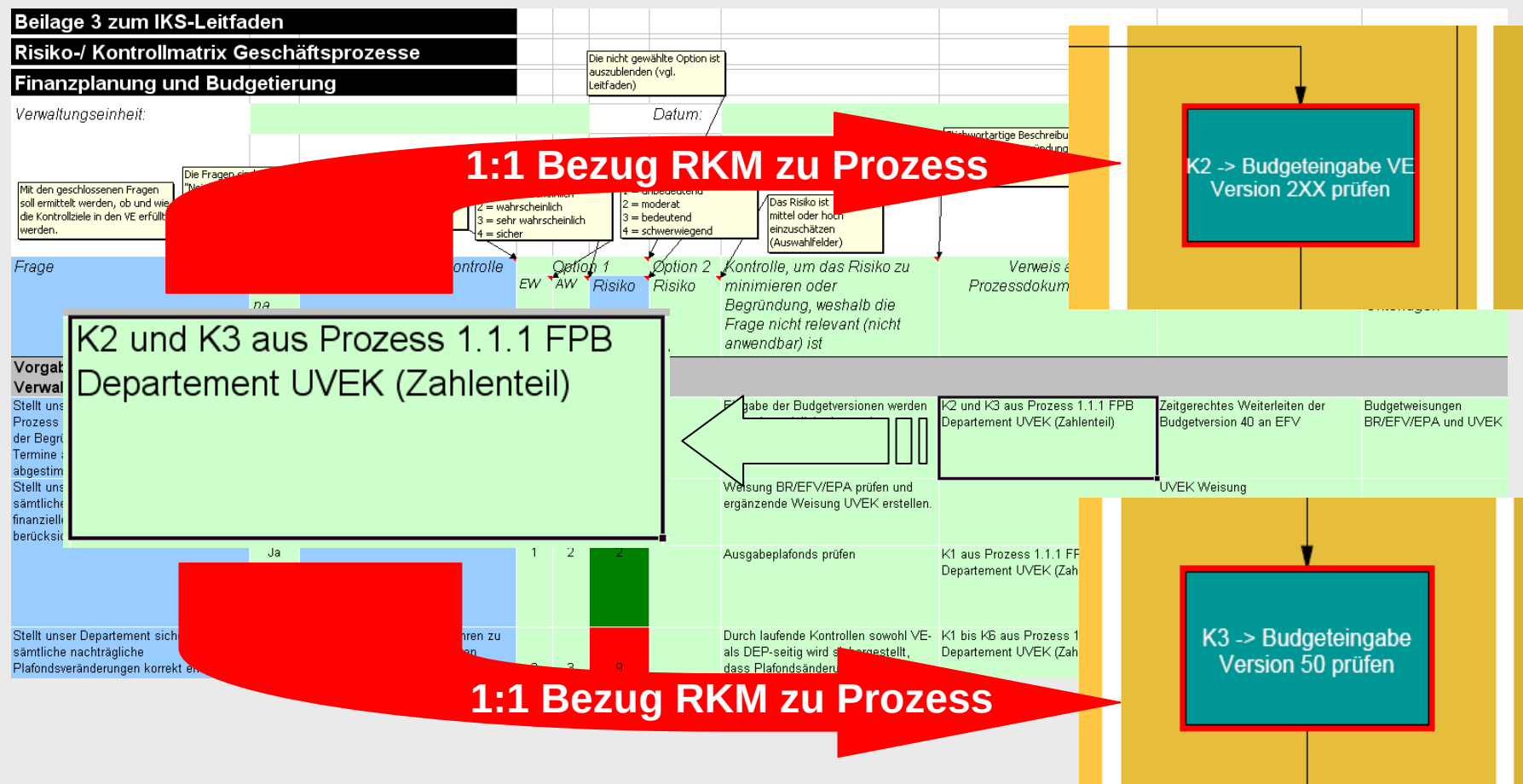
... und Risikokontrollmatrix

Beilage 3 zum IKS-Leitfaden												
Risiko-/ Kontrollmatrix Geschäftsprozesse												
Finanzplanung und Budgetierung												
Verwaltungseinheit:												
Datum:												
Die nicht gewählte Option ist auszublenden (vgl. Leitfaden) Die Fragen sind eindeutig mit "Ja", "Nein" oder "n.a." (für nicht anwendbar) zu beantworten. Verwenden Sie zur Beantwortung die vorgegebenen Auswahlfelder. Risiken sind gestützt auf die Teilprozessziele festgelegt. Wie hoch schätzen Sie die Eintretenswahrscheinlichkeit des Risikos? 1= unwahrscheinlich 2 = wahrscheinlich 3 = sehr wahrscheinlich 4 = sicher Wie hoch schätzen Sie das Schadensausmass? 1= unbedeutend 2 = moderat 3 = bedeutend 4 = schwerwiegend Produkt aus den Spalten "Eintretenswahrscheinlichkeit" und "Faktor Auswirkung" Das Risiko ist als tief, mittel oder hoch einzuschätzen (Auswahlfelder) Stichwortartige Beschreibung der Kontrolle oder Begründung, weshalb keine Kontrolle eingesetzt wird Auflistung / Aufzählung von Nachweisen, welche die Kontrolldurchführung belegen. Nach welcher Periodizität kontrolliert? t = täglich w = wöchentlich m = monatlich q = quartalsweise j = jährlich nB = nach Bedarf Wie wirkt die Kontrolle? p = präventiv d = dedektiv Handelt es sich um eine automatisierte Kontrolle (ak) oder um eine manuelle Kontrolle (mk) Kanneingabe der Rolle. Bitte wählen Sie dazu eine der aufgelisteten NRM-Rollen aus. Genauere Angabe, wo das Dokument abgelegt ist (evtl. mit Link ergänzt).												
Frage	Ja / Nein / na	Risiko bei fehlender Kontrolle	Option 1 EW	Option 2 AW	Risiko	Risiko	Kontrolle, um das Risiko zu minimieren oder Begründung, weshalb die Frage nicht relevant (nicht anwendbar) ist	Verweis auf Prozessdokumentation	Nachweis für Durchführung der Kontrolle	Verweis auf weiterführende Unterlagen	Verantwortliche/r für die Durchführung der Kontrolle	Periodizität Kontrollart
Vorgaben an Verwaltungseinheiten												
Stellt unser Departement sicher, dass der Prozess zur Erstellung des Budgets und der Begründungen definiert ist und die Termine auf den Terminplan der EFV abgestimmt sind?	Ja	Verzögerungen im Gesamtprozess	4	3	12	Eingabe der Budgetversionen werden laufend terminlich überwacht	K2 und K3 aus Prozess 1.1.1 FPB Departement UVEK (Zahlenteil)	Zeitgerechtes Weiterleiten der Budgetversion 40 an EFV	Budgetweisungen BR/EFV/EPA und UVEK	Chef Finanzen UVEK	j	mk
Stellt unser Departement sicher, dass sämtliche übergeordneten Vorgaben finanzieller und fachlicher Art korrekt berücksichtigt werden?	Ja	Falsche Plafondsvorgaben bzw. falsche fachliche Instruktionen führen zu nicht korrekten Budgeteingaben	1	2	2	Weisung BR/EFV/EPA prüfen und ergänzende Weisung UVEK erstellen.		UVEK Weisung		Chef Finanzen UVEK	j	mk
						Ausgabeplafonds prüfen	K1 aus Prozess 1.1.1 FPB Departement UVEK (Zahlenteil)	Kontroll-Excel-sheet dass sichergestellt werden kann, dass Gesamtsumme der VE-Plafonds auf Stufe Departement nicht der BR-Weisung widersprechen. Nachgeführtes Kontroll-Excel-sheet dass sichergestellt werden kann, dass alle Plafondsänderungen		GL UVEK	j	mk
Stellt unser Departement sicher, dass sämtliche nachträgliche Plafondsveränderungen korrekt erfasst werden?	Ja	Falsche Plafondsvorgaben führen zu nicht korrekten Budgeteingaben	3	3	9	Durch laufende Kontrollen sowohl VE- als DEP-seitig wird sichergestellt, dass Plafondsänderungen korrekt	K1 bis K6 aus Prozess 1.1.1 FPB Departement UVEK (Zahlenteil)	Kontroll-Excel-sheet dass sichergestellt werden kann, dass alle Plafondsänderungen		GL UVEK Chef Finanzen UVEK VE	nB	mk

Risikoanalyse

Beschreibung der Kontrollaktivität

IKS-Kontrollpunkte: RKM und Prozesse





Agenda

- 1 Ausgangslage
- 2 Vorbereitungsarbeiten
- 3 Einführung
- 4 Regelbetrieb**
- 5 Qualitätssicherung
- 6 Erfolgsfaktoren



Ziele und Verantwortlichkeiten

Art. 39 FHG	Vermögen des Bundes schützen;	
	die zweckmässige Verwendung stellen;	Direktor / Direktorin der VE (Art. 36 FHV) Einführung, Einsatz und Überwachung des IKS in ihrem Zuständigkeitsbereich.
	Fehler und Unregelmässigkeiten in der Rechnungsführung verhindern;	Departemente (Art. 56 FHG) Unterstützen die Qualität des Rechnungswesens.
	Ordnungsmässigkeit der Rechnungsführung und die verlässliche Berichterstattung gewährleisten.	Eidgenössische Finanzverwaltung (Art. 36 FHV) Erlässt im Einvernehmen mit der EFK und nach Rücksprache mit den Departementen die erforderlichen Weisungen. Eidgenössische Finanzkontrolle und FISP (Art. 6 FKG) Prüfen IKS im Rahmen ihrer Revisionstätigkeit.



Erklärung zur Jahresrechnung

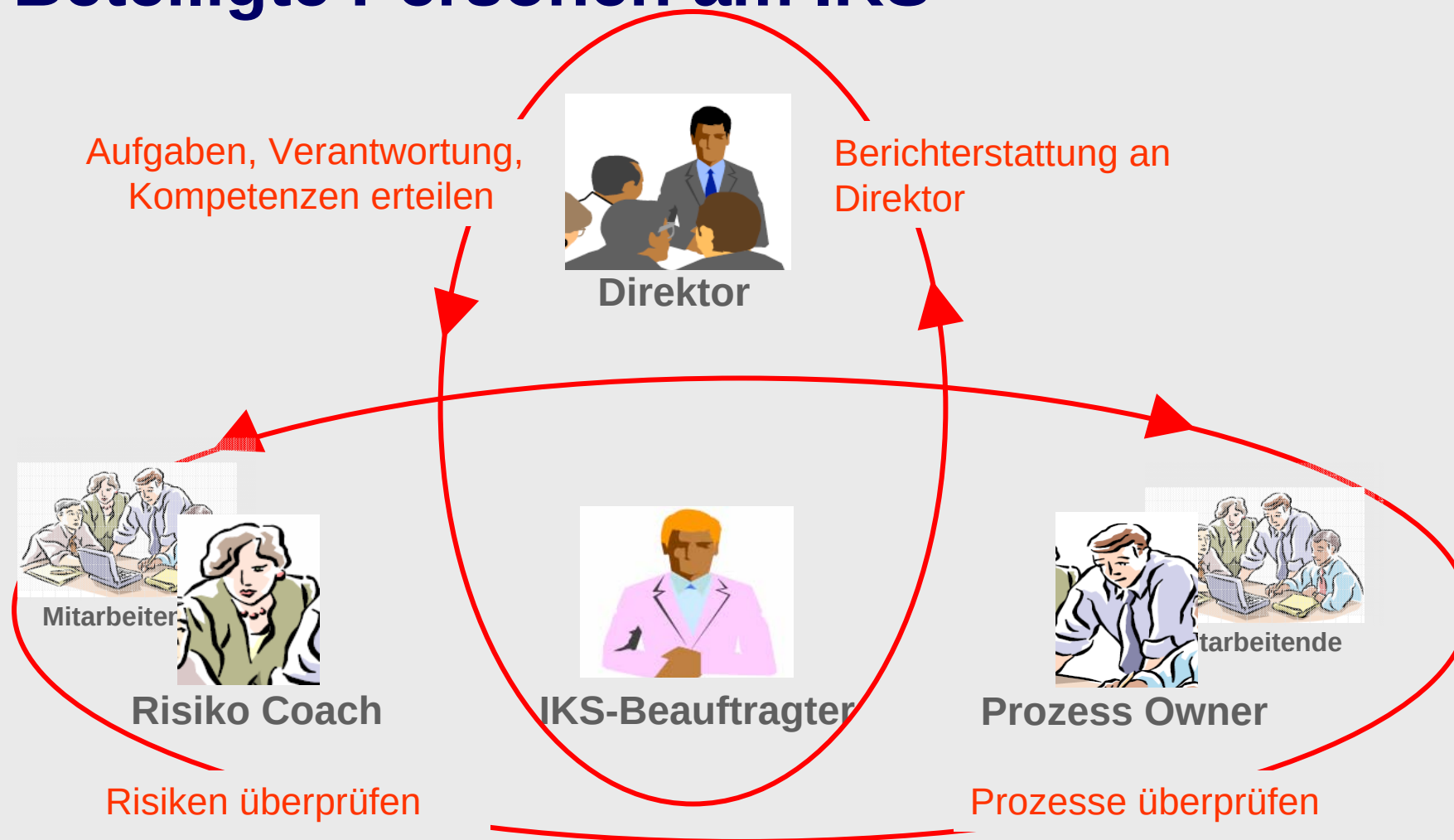


Direktor

**Alljährliche Bestätigung für ein funktionierendes
IKS im Rahmen der Unterzeichnung der Erklärung
zur Jahresrechnung am Ende des Geschäftsjahres**



Beteiligte Personen am IKS





IKS-Verantwortlichkeiten innerhalb der VE



Direktor

Gesamtverantwortung für:

- Einführung und Einsatz
- Überwachung



IKS-Beauftragter

Verantwortlich für:

- Prozessausgestaltung
- Spezifikation der Richtlinien
- Kontrollinstrumente und –abläufe
- IKS-Ausbildung in der VE



Prozess Owner

Verantwortlich für:

- Prozesspflege
- Kontrollaktivitäten im Prozess



Systematische Überprüfung der Prozesse

Planung des Regelbetriebs

Bitte füllen Sie zuerst
das Datum aus

Datum: _____

Geschäfts- prozesse	Subprozesse	Prozessverantwortlicher	Ist das Prozess- inventar aktuell?	Wurden die Risiko-Kontroll- matrixen aktualisiert?	Ist die Koordination mit der FISP / int. Revision erfolgt?	Empfehlungen von EFK / FISP bzw. int. Revision vorhanden?	Letzte Prüfung?	Risiko- beurteilung?	Prüfung notwendig?	Prüfungsverantwortlichkeit	
										Prozess- verantwortlicher (PV)	FISP / IR
			nein	nein	nein						
Einkauf ohne LV											
	Bedürfnisabklärung								Nein		
	Lieferantenauswahl								Nein		
	Bestellung								Nein		
	Leistungserbringung / Bezug (Wareneingang)								Nein		
	Rechnungseingang								Nein		
	Rechnungsprüfung- und Kontierung								Nein		
	Rechnungsverbuchung								Nein		
	Rechnungszahlung								Nein		
	Stammdaten Kreditoren								Nein		
Verkauf ohne LV (inkl. Gebühren)											
	Offerte								Nein		
	Auftrags- / Bestelleingang								Nein		
	Leistungserbringung / Leistungserstellung (Warenausgang)								Nein		
	Erfassung der Fakturadaten im SAP oder in einem										
	Datenübertragung aus VORSYSTEM ins SAP										
	Fakturierung (SAP oder VORSYSTEM)										
	Zahlungseingang verbuchen										
	1. und 2. Mahnung										
	Abtretung an zentrale Inkassostelle										
	Stammdaten Debitoren										

Toolunterstützte, jährliche an
Führungskalender angepasste
Überprüfung der IKS-Prozesse



Agenda

- 1 Ausgangslage
- 2 Vorbereitungsarbeiten
- 3 Einführung
- 4 Regelbetrieb
- 5 Qualitätssicherung**
- 6 Erfolgsfaktoren



Qualitätssicherung

- 2 Qualitätsprüfungen (Reviews) im 2009; Durchführung durch mandatierte Externe in Zusammenarbeit mit den IKS-Beauftragten der einzelnen Verwaltungseinheiten.
- Grundlage für Prüfungsdurchführung sind verabschiedete Prozessbeschreibungen und Risiko-/Kontrollmatrizen (Einhalteprüfungen)
- Ziel 1: Überprüfung des Funktionierens von IKS in den VE des UVEK und ggf. Definition von Korrekturmassnahmen.
- Ziel 2: Sicherstellen der Ordnungs- und Rechtmässigkeit hinsichtlich Jahresabschluss 2009.



Erste Qualitätsprüfung 2009

■ Geprüfte Verwaltungseinheiten bzw. Fonds:	10
■ Anzahl geprüfte Prozess	123
■ Anzahl geprüfte Kontrollen bzw. Kontrollpunkte	442
■ Anzahl Feststellungen	100
■ Anzahl Empfehlungen	100
■ Anzahl umgesetzte Empfehlungen	96
■ Prozesse mit positivem Prüfungsbefund	~75%



Zweite Qualitätsprüfung 2009

- Erfolgt im Sinne eines follow-up im September 2009.
- Resultate werden anlässlich eines Departementrapports der Departementsleitung und den Direktoren unterbreitet.
- Gegebenenfalls Massnahmenkatalog zur Zielerreichung.



Agenda

- 1 Ausgangslage
- 2 Vorbereitungsarbeiten
- 3 Einführung
- 4 Regelbetrieb
- 5 Qualitätssicherung
- 6 Erfolgsfaktoren**



Erfolgsfaktoren für Projekt-Durchführung

- Departementales Projekt definiert Mindestanforderung an IKS
- Auftraggeber ist Generalsekretär; strategische Begleitung durch Departementsrapport (Direktoren)
- Miteinbezug Risikomanager Departement und Risikocoaches VE
- Frühzeitige Einbindung von Linien- und Prozessverantwortlichen (inkl. FISP)
- VE-Coaches zur methodischen und fachlichen Unterstützung
- Ressourcenverfügbarkeit und (Eigen)Motivation
- bestehende Prozessdokumentationen und Prozesstools konnten weiter verwendet werden



Erfolgsfaktoren für den Regelbetrieb

- Durchsetzung IKS ist Führungsaufgabe („top down - Anordnung“); Rollen und Verantwortlichkeiten sind bekannt und in den Stellenbeschreibungen festgehalten
- Kein unnötiger Formalismus sondern auf Wirkung ausgerichtet; Aufwand-Nutzen-Verhältnis angepasst
- IKS-Beauftragter verfügt über die nötigen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen
- Prozesseigner und Risikocoaches werden regelmässig miteinbezogen
- IKS-Prozesse sind verfügbar und werden gelebt
- IKS wird laufend weiterentwickelt; ggf. Folgeprojekte
- Kritische Überprüfung durch Eidg. Finanzkontrolle oder Finanzinspektorate



Gute Voraussetzungen sind geschaffen



.... aber es muss gelebt und
weiterentwickelt werden !



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**



**Für Fragen oder Anregungen stehe ich
Ihnen gerne zur Verfügung**

Kaspar Müller
Leiter Finanzen und Controlling UVEK
Bundeshaus Nord, 3003 Bern
Telefon 031 322 55 63
kaspar.mueller@gs-uvek.admin.ch