



IKS der Soloth. Landw. Kreditkasse

Suisse melio

Tagung vom 1.12.2009

Überblick

- Risikopolitik
- Erwartungen an ein IKS
- Prozessdefinitionen als Grundlage
- Entwicklung eines IKS

- Erfahrungen

Risikopolitik



Quelle: Risikopolitik, Grundlagen für das Risikomanagement beim Bund efd

16.12.2009

Was erwarten wir von einem IKS?

- Wo liegen die Risiken unserer Organisation?
- Wie können wir allfällige Risiken rechtzeitig entdecken?
- Welche Bedeutung haben diese Risiken?
- Massnahmen definieren, um die Risiken rechtzeitig zu erkennen.
- Jährlichen Bericht über die Risikobeurteilung.

Gesetzliche Bestimmungen

- **Art. 728a OR**
 - 1 Die Revisionsstelle prüft, ob:
 -
 - 3. ein internes Kontrollsystem existiert.
 - 2 Die Revisionsstelle berücksichtigt bei der Durchführung und bei der Festlegung des Umfangs der Prüfung das interne Kontrollsystem.
- Diese Bestimmung gilt unabhängig davon, ob eine ordentliche Revision oder eine eingeschränkte Revision erfolgt.
- Fokus eines IKS: Stabilität des Unternehmens. Soll den Shareholdern mehr Sicherheit geben.

Prozesse definieren - Inhalt

- Was ist zu machen?
 - Gegliedert in einzelne Schritte
- Welche Hilfsmittel werden verwendet.
- Links zu
 - Dokumenten
 - Gesetzen, Verordnungen und Wegleitungen
 - Weiteren Prozessen (Verzweigungen)

Beispiel einer Prozessdefinitionen: Bearbeitung Starthilfegesuch

Geschäftsbereich:	SLK		
Prozess:	Starthilfe	Häufigkeit:	Täglich nach Eingang

S2
2

Ablauf

Nr.	Schritt	Vorgehen/Kriterien	Hilfsmittel	Termin/Zeit	Bemerkungen/Tipps
1	Vorbereiten des Beraterberichts „Bericht“.	Daten vom ALW in Formular übertragen	V:\Word\SLK\Bericht IK 2009.xlt Tab. Bericht Tab. SAK		
2	Überprüfen der Eintretenskriterien	Eintretenskriterien überprüfen	Tabellenblatt Checkliste in Arbeitsmappe		Es soll kein Kreuz bei „nicht erfüllt“ stehen.
3	Betriebsbesuch	Beratung Bei Generationengemeinschaft muss der Vertrag von Kanton bewilligt sein			Hinweis: SH muss nicht zwingend im Jahr der Betriebsübernahme beansprucht werden. Kombination mit IK für bauliche Massnahmen möglich.
5	SAK nach Investition berechnen	Tabellenblatt ausfüllen	Tabellenblatt „SAK“ mit den Daten nach Investition ausfüllen		Falls ein Gesuchsteller eine höhere SAK für die Starthilfe geltend macht, ist dies durch ein überprüfbares Betriebskonzept nachzuweisen.
6	Starthilfe berechnen	Ansätze gemäss SAK-Berechnung	Entsprechendes Tabellenblatt „Starth“		

Die Schritte bei der Entwicklung eines IKS

- Risikoanalyse
- Risikobeurteilung
- Massnahmen, um die Risiken in Griff zu bekommen.
- Reporting definieren

Risikoanalyse

- Risikobereiche:
 - Strategische Ebene
 - Operationelle Ebene
 - Finanzielle Ebene

Risikoanalyse

- Bedeutung des Risikos (Abhängig von Risikobereich):
 - Klein
 - Mittel
 - Gross

Bedeutung des Risikos

	Strategische Ebene	Operationelle Ebene	Finanzielle Ebene
Klein	Keine Störung des Geschäftsablaufs;	Korrekturen in einzelnen Bereichen. Keine negative Auswirkungen auf die SLK	Fehler kann ohne finanzielle Folgen behoben werden.
Mittel	Geringfügige Störung des Geschäftsablaufs. Ordentlicher Geschäftsablauf in max. 3 Mt wieder sichergestellt.	Grössere Korrekturen notwendig; evtl. lassen sich nicht alle Konsequenzen rückgängig machen. Finanzielle Auswirkungen < Fr. 10'000 .	Primär personeller Mehraufwand. Finanziell keine relevante Auswirkungen. Keine Regelverstösse.
Gross	Längerfristige Beeinträchtigung des ordentlichen Geschäftsablaufs	Grosse Korrekturen notwendig; nicht alle Konsequenzen lassen sich rückgängig machen. Finanzielle Ausw. > Fr. 10'000.	Finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen; Regelverstoss

Risikoanalyse

- Eintretenswahrscheinlichkeit (Abhängig von Risikobereich):
 - Klein
 - Mittel
 - Gross

Eintretenswahrscheinlichkeit des Risikos

	<i>Strategische Ebene</i>	<i>Operationelle Ebene</i>	<i>Finanzielle Ebene</i>
Klein	< 1 Ereignis pro 10 Jahre	< 1 Ereignis pro Jahr	< 1 Ereignis pro Jahr
Mittel	1 Ereignis alle 5 – 10 Jahre	< 5 Ereignisse pro Jahr	1 - 2 Ereignisse pro Jahr möglich
Gross	1 Ereignis innerhalb von 5 Jahren	> 5 Ereignisse pro Jahr	> 5 Ereignisse pro Jahr

Risikobeurteilung

- kleine Bedeutung und kleine Eintretenswahrscheinlichkeit:
 - keine systematische Kontrollen; jährliche Beurteilung
- Übrige Risiken:
 - Systematische Beurteilung
 - Wenn möglich in Prozesse implementieren.

Strategische Risiken

- Know-how – Verlust
- Verlust Leistungsauftrag
- Änderung gesetzliche Grundlagen
- Refinanzierung

Beispiele von Massnahmen strategische Risiken

<i>Risiko</i>	<i>Bedeutung</i>	<i>Eintretens- wahrsch.</i>	<i>Massnahme</i>
Know-how - Verlust	mittel	klein	Prozesse definieren
Änderung gesetzliche Grundlagen (Aufhebung einzelbetr. Massnahmen)	gross	klein	Aktive Beteiligung im politischen Prozess (Vernehmlassun- gen)

Operationelle Risiken

- Fehlbeurteilung Kreditgesuche – harte Faktoren (gesetzliche Bestimmungen, Weisungen etc.)
- Fehlbeurteilung Kreditgesuche – weiche Faktoren (Fähigkeiten Gesuchsteller)
- Falsche Angaben
- Abweichungen bei Realisierung

Beispiele von Massnahmen bei operationellen Risiken

<i>Risiko</i>	<i>Bedeutung</i>	<i>Eintretens- wahrsch.</i>	<i>Massnahme</i>
Fehlbeurteilung –harte Faktoren	klein	klein	Checkliste; stichprobenweise Überprüfung der Anwendung
Falsche Angaben der Gesuchsteller	klein	mittel	Plausibilitätsüberprüfung
Abweichung bei der Realisierung (Baukostenüber- schreitung)	klein	mittel	Standardisierte Verpflichtung auf Baukosten für Arch. und Bauherr.

Finanzielle Risiken

- Verschlechterung wirtschaftliche Situation Kreditnehmer
- Verschlechterung Bonität der Sicherheit
- Ausfallrisiken
- Ungenügende Grundpfandsicherheit
- Fehler bei Finanztransaktionen
- Missbräuchliche Kreditverwendung
- Verluste auf Finanzanlagen

Beispiele von Massnahmen bei finanziellen Risiken

<i>Risiko</i>	<i>Bedeutung</i>	<i>Eintretens- wahrsch.</i>	<i>Massnahmen</i>
Verschlechterung wirtschaftliche Situation	Klein	gross	Buchhaltungskontrolle; Kontaktnahme bei Risikofällen
Verschlechterung Bonität Sicherheiten	Klein	mittel	Sicherheitenrating (Verhältnis potentielle Grundpfandschulden zum Ertragswert)
Ausfallrisiken bei einzelnen Krediten	gross	klein	Konsequentes Mahn- und Betreuungswesen; Zession Direktzahlungen bei säumigen Kreditnehmern.

Reporting

- Ziel:
 - Dokumentieren, dass das IKS angewendet wird
- Grundsätzliche Überlegung:
 - Kurz und prägnant
 - Beschränkung auf wenige zentrale Aussagen
 - Auch den Mut haben, zu sagen, dass etwas (noch) nicht gemacht wurde.

Inhalt des „Berichts“ (1)

- Prozessdefinitionen aktualisieren
 - % der überprüften und nötigenfalls aktualisierten Prozesse
- Politische Einflussnahme:
 - Vernehmlassung abgeben zu Gesetzes- und Verordnungsänderungen
- Checkliste Stichprobenkontrolle (10% der bewilligten Gesuche)
- Baukostenüberschreitungen:
 - Anzahl pro Jahr
- Buchhaltungskontrolle
 - Anzahl nicht eingereichte Buchhaltungen

Inhalt des „Berichts“ (2)

- Sicherheitenrating
 - Berichterstattung im Jahresbericht
- Mahn- und Betreuungswesen
 - Berichterstattung im Jahresbericht
- Fehler bei Auszahlungen
 - Anzahl
- Missbräuchliche Kreditverwendungen
 - Anzahl, die der Geschäftsstelle bekannt werden.
- Finanzanlagen:
 - Bestätigung der Geschäftsstelle, dass Richtlinie eingehalten ist.

Vorgehen

- 2004/05: Prozessdefinitionen
- 2008: IKS parallel eingeführt bei SLK, BST, SFWE
- Geschäftsjahr 2008:
 - Teilweises Reporting
- 2009 Überarbeitung Prozessdefinitionen; Aufbau einer Website (Intranet):
 - Nachverfolgbarkeit Änderungen
 - Verfügbarkeit über Internet (gesicherter Zugang)

Erfahrungen - Prozessdefinition

- Ziel: jeder Mitarbeiter erstellt die Definition für die Prozesse in seinem Zuständigkeitsbereich
 - Verzicht auf graphische Darstellung
 - Einfache Word-Dokumente
- Ist eine staub-trockene Übung ...
- Mitarbeiter überzeugen!!!!
- Durchhaltewille
- Erkenntnis des Nutzens kommt nur sehr langsam:
 - Bisherige MA nutzen es kaum – sie wissen wie der Hase läuft
 - Vorteil wird bei der Einarbeitung von neuen MA aber offenkundig.
- Dauernde Herausforderung: Aktualisierung

Erfahrungen IKS

- Kritischer Blick auf das eigene Unternehmen aus Distanz ist nicht ganz einfach.
- Miteinbezug des Vorstandes:
 - Vorstand soll Stellung nehmen, ob die operative Führung die Risiken umfassend und richtig beurteilt.
- Wichtig: Fokus auf effiziente Umsetzung:
 - Welchen Aufwand für IKS erstellen?
 - Welche jährlichen (internen) Kosten?

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.

