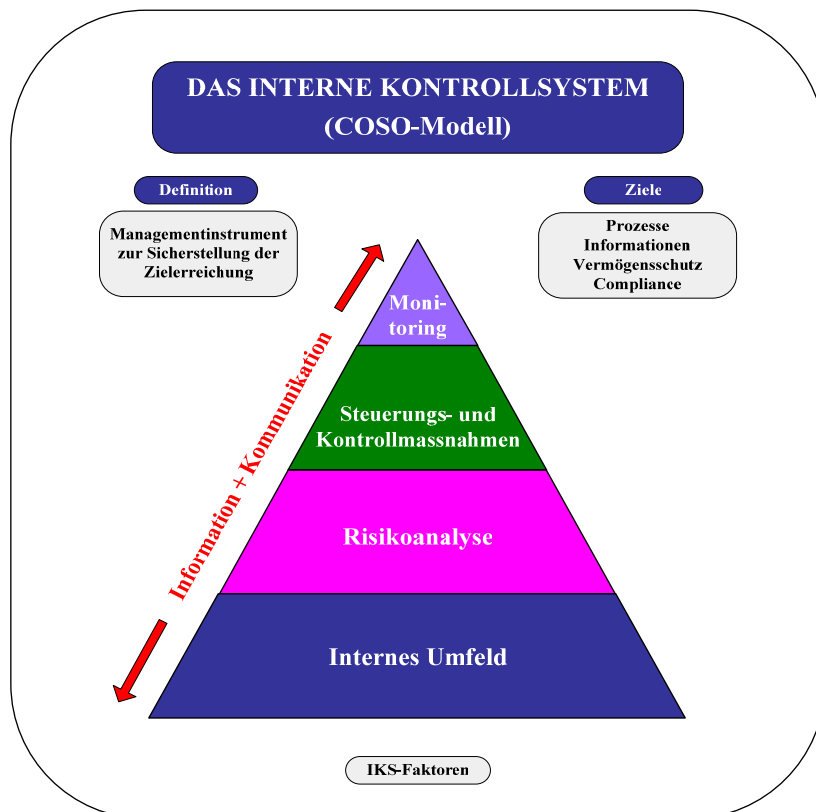


INTERNE KONTROLLSYSTEME

SELBSTDEKLARATION DURCH DIENSTABTEILUNGEN



Systematisierung des Internen Kontrollsystems (IKS) auf der Basis des COSO-Modells

IKS-Definition: Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist ein Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung und umfasst alle von der dafür verantwortlichen Geschäftsleitung angeordneten organisatorischen Methoden und Massnahmen.

IKS-Ziele:

- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen
- Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von finanziellen und operativen Informationen (Ordnungsmässigkeit)
- Sicherung des Betriebsvermögens (materielle und immaterielle Werte)
- Einhaltung von Rahmenbedingungen (Gesetze, Bestimmungen, Verträge etc.)

COSO-Modell: Die nachfolgend beschriebene IKS-Struktur basiert auf dem COSO-Modell. Dieses Modell wurde zur Systematisierung sowie zur Prüfung von Internen Kontrollsystemen entwickelt. COSO ist das bekannteste sowie am weitesten verbreitete IKS-Rahmenwerk und kommt sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung zur Anwendung.

IKS-Faktoren: Die Qualität des Internen Kontrollsystems basiert auf folgenden, miteinander vernetzten Faktoren:

- Internes Umfeld
 - Risikoanalyse
 - Steuerungs- und Kontrollmassnahmen
 - Information und Kommunikation
 - Systemüberwachung (IKS-Monitoring)
- } Diese beiden Faktoren werden im Rahmen dieser Selbstanalyse parallel beantwortet!

Kurzerläuterung der IKS-Faktoren

Internes Umfeld: Das Interne Umfeld ist als "weicher Faktor" die Basis aller anderen IKS-Faktoren. Es umfasst die allgemeine Einstellung, das Bewusstsein sowie die Massnahmen der Führungskräfte betreffend der Unternehmensüberwachung und beeinflusst das Kontrollverständnis der Mitarbeitenden.

Risikoanalyse: Im Rahmen der Risikoanalyse werden die relevanten Risiken identifiziert, beurteilt und die Behandlung (verhindern, reduzieren, umgehen, versichern etc.) festgelegt.

Vorgehensweise

- Definition der Geschäftsbereiche und -ziele
- Geschäftsprozesse und Prozessziele definieren
- Risiken identifizieren, die die Zielerreichung be-/verhindern können (die Risikoidentifizierung wird nach den IKS-Zielsetzungen [**Prozesse, Informationen, Vermögensschutz, Einhaltung von Rahmenbedingungen**] strukturiert)
- Analyse der identifizierten Risiken (Relevanz, Eintrittswahrscheinlichkeit, Entdeckungswahrscheinlichkeit, Behandlung)
- Steuerungs-/Kontrollmassnahmen festlegen zur Beherrschung der Risiken

Steuerungs- und Kontrollmassnahmen: Mit der Einrichtung von Steuerungs-/Kontrollmassnahmen (Umsetzung der Ergebnisse aus der Risikoanalyse) und der Definition von Kontrollzielen sollen die Risiken beherrscht und die Erreichung der Geschäftsziele sichergestellt werden.

Beispiele von Steuerungs-/Kontrollmassnahmen: Organigramme, Stellenbeschreibungen, Kompetenz-/Visaregelungen, 4-Augenprinzip, Funktionentrennung, übereinstimmende Zuweisung von Auftrag, Kompetenz und Verantwortung, Checklisten für Selbst- oder Vor-gesetztenkontrolle, [elektronische] Plausibilitätstests, Zugriffsberechtigungen, Formulare, Prozessabläufe, Kennzahlen, Controllingkonzepte etc.

Struktur der Internen Kontrollmassnahmen

Organisatorische Massnahmen		Unabhängige Kontrollen durch das Management	
Selbsttätige, manuelle und programmierte Kontrollen			
Kontrolle durch die gewählte Organisation selbst, z. B. - selbsttätige Kontrollen - Instanzengliederung - Funktionentrennung - Regelung der Arbeitsabläufe - manuelle Kontrollen - programmierte Kontrollen	Kontrolle durch die Anwendung technischer Hilfsmittel, z. B. - Messeinrichtungen - Sicherungsvorrichtungen - Rechen- und Datenverarbeitungssysteme	Kontrolle durch Geschäftsleitung und Kader - nach freiem persönlichem Ermessen - gestützt auf interne Weisungen	Kontrolle durch Beauftragte (Delegationsprinzip) - Assistenten, Stabsstellen, Ausschüsse, Sekretariate, Projektorganisationen - Externe Fachleute und Berater
Organisatorische Hilfsmittel			
Organisationsplan, Ablauf- und Funktionendiagramm, Handbuch, Formular- und Belegwesen, Kontierungsvorgaben, Nummern- und Abstimmkreise, Zeitstempel, Unterschriftenregelung, Visaordnung, Sperrcodes usw.		Geschäftsreglemente, Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen, Budgets, Vorschlags- und Antragswesen, Terminliste usw.	

(Darstellung: Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 2, Seite 174)

Information und Kommunikation: Mit der Bereitstellung adäquater Informationssysteme ist sicherzustellen, dass das Kader und das Personal ihre Aufgaben und Entscheidungen mit dem nötigen Kenntnisstand wahrnehmen bzw. treffen können. Durch geeignete Kommunikation soll das Verständnis der MitarbeiterInnen für deren Kontrollaufgabe und -verantwortung sichergestellt werden. Zudem sind Kommunikationskanäle einzurichten, mit denen Angelegenheiten von Kunden, Lieferanten und MitarbeiterInnen erfasst und innert nützlicher Frist behandelt werden können.

Systemüberwachung (IKS-Monitoring): Durch die Einrichtung einer systematischen, prozessunabhängigen Überprüfung ist die Aktualität, Zweckmässigkeit und dauernde Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems bzw. der einzelnen Massnahmen sicherzustellen.

Dienstabteilung XY
 Bereich N

INTERNES UMFELD 1

ANALYSE

Das Thema "Internes Umfeld 1" ist durch den Dienstchef/die Leiterin zu bearbeiten:	Ja	z.T.	Nein
Ich verfüge über die nötigen Kenntnisse zum Thema "Interne Kontrollsysteme" (IKS)			
Ich möchte zusätzliche IKS-Erläuterungen von der Finanzkontrolle			
Als DienstchefIn/LeiterIn fühle ich mich zuständig für die Einrichtung eines IKS			
Mein Verantwortungsbereich verfügt über ein systematisch geplantes und eingerichtetes IKS			
Das IKS ist schriftlich dokumentiert (z.B. IKS-Handbuch oder im Rahmen eines Organisationshandbuches)			
Die Antworten zu den weiteren IKS-Faktoren entsprechen dem IST-Zustand in meinem Verantwortungsbereich.			
Unterschrift DienstchefIn/LeiterIn: _____	Datum: _____		

Folgende Personen sind für die Beantwortung der Fragen zuständig:

	Name	Funktion
Internes Umfeld 2	_____	_____
Risikoanalyse, Steuerungs-/Kontrollmassnahmen	_____	_____
Information und Kommunikation	_____	_____
Systemüberwachung (IKS-Monitoring)	_____	_____

Beantwortungsbeispiel

(Checkliste kann von Hand oder elektronisch ausgefüllt werden!)

Ja	z.T.	Nein
X		
 	 	

- Frage kann von Ihnen beantwortet werden

- Frage ist in Ihrem Bereich nicht relevant/nicht beantwortbar

- Evtl. ergänzende Stichworte eintragen. z.B. : _____ *Konzept ist in Planung*

INTERNES UMFELD 2

Dienstabteilung XY
 Bereich N

ANALYSE

Ja	z.T.	Nein
----	------	------

- Aufgaben-, Kompetenz und Verantwortungsbereiche sind klar abgegrenzt

--	--	--
- Die Übertragung von Befugnissen steht in einem angemessenen Verhältnis zu den in Betracht kommenden Entscheidungen und Risiken

--	--	--
- Die GL dokumentiert und kommuniziert ihre Zuständigkeit und Verantwortung für Interne Kontrollsysteme

--	--	--
- Die IKS-Aufgaben und -Verantwortlichkeiten sind klar definiert und kommuniziert und werden im Rahmen der MitarbeiterInnen-Beurteilung besprochen

--	--	--
- Die Fachkompetenz des Personals wird mit entsprechendem Konzept/Vorgehen sichergestellt

--	--	--
- Bereichsspezifische Verhaltensvorschriften sind schriftlich definiert und kommuniziert

--	--	--
- Bereichsspezifische Ethik-Vorgaben sind schriftlich definiert und kommuniziert

--	--	--
- Klare Ausgaben der GL und Vorschriften über bereichsspezifische Prävention und Meldung von Korruption, Betrug und Unregelmässigkeiten werden periodisch kommuniziert und geschult

--	--	--

RISIKOANALYSE und STEUERUNGS-/KONTROLLMASSNAHMEN

Dienstabteilung XY
 Bereich N

Hinweis: Bei der Risikoanalyse werden u.a. als Resultat die notwendigen Kontrollen definiert (was ist wie sicherzustellen?). Unter "Steuerungs-/Kontrollmassnahmen" wird die Umsetzung untersucht: Sind die definierten Kontrollen zweckmässig eingerichtet und kommen sie in der Praxis korrekt und nachvollziehbar zur Anwendung etc.?

ANALYSE

Ziel: Effektive und effiziente Geschäftsprozesse (Zielerreichung und Ressourceneinsatz)

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Sind je Geschäftsbereich Prozesse definiert? _____						
- Sind je Bereich und Prozess messbare Ziele definiert? _____						
- Wird die Einhaltung der Zielerreichung überprüft und dokumentiert? _____						
- Sind die Kernkompetenzen der DA definiert und die Chancen erkannt (gibt es entsprechende Überlegungen/Prozesse)?						
- Werden diese Erkenntnisse umgesetzt Wie (Stichworte): _____						
- Sind Auftrag, Kompetenz u. Verantwortung in allen Bereichen übereinstimmend definiert (Organigramm, Stellenbeschreibungen, Kostenstellenverantwortung etc.)? _____						
- Ist die Zuständigkeit für das Thema "Risikobehandlung" festgelegt? _____						
- "Risikobehandlung": Sind Auftrag und Zielsetzung den jeweiligen MitarbeiterInnen bekannt? _____						
- Existiert eine Risikoanalyse je Bereich und Prozess? _____						
- Sind die Risiken systematisch identifiziert (Relevanz, Eintretens-/Aufdeckungswahrsch., Behandlung)? _____						
schriftlich festgehalten? _____						
die Kontrollmassnahmen verbindlich festgelegt? _____						
als Kontrollpunkte in den Prozessen definiert? _____						
- Sind die Verantwortlichen für die Umsetzung der Kontrollmassnahmen bestimmt? _____						
- Sind den Verantwortlichen für Kontrollmassnahmen Aufgabe und Zielsetzung bekannt und plausibel? _____						
- Decken die vorhandenen Kontrollmassnahmen die identifizierten Risiken ab? _____						
- Sind die notwendigen Kontrollmassnahmen in den Prozessabläufen integriert? _____						
- Werden die EDV-Möglichkeiten für technische Kontrollen zweckmässig genutzt (Zugriffsberechtigungen, elektronische Visa, Plausibilitätskontrollen etc.)? _____						
- Werden die angeordneten Kontrollmassnahmen eingehalten? _____						

(Forsetzung: **Effektive und effiziente Geschäftsprozesse**)

Werden die nötigen organisatorischen Massnahmen und Instrumente eingesetzt, damit die geplanten Ziele/Ergebnisse mit optimalem Aufwand im Rahmen zweckmässiger und reibungsloser Abläufe erreicht werden (siehe nachfolgende Fragen):

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Sind die Prozesse zweckmässig beschrieben (Ablaufdiagramm, andere Technik)? _____ - Wird die Einhaltung der angeordneten Prozessabläufe sichergestellt u. dokumentiert? _____						
- Sind die nötigen Hilfsmittel zur Prozessunterstützung vorhanden (Formulare, Checklisten, Dossierstrukturen, Anleitungen, EDV-Infrastruktur etc.)? _____ - Werden die vorhandenen Hilfsmittel zweckmässig verwendet? _____						
- Sind die Leistungsvorgaben messbar definiert? _____ - Werden die definierten Leistungsvorgaben gemessen, ausgewertet und die Ergebnisse umgesetzt? _____						

Ziel: Zuverlässigkeit/Vollständigkeit von Informationen (Ordnungsmässigkeit)

Finanzielle Informationen

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Ist die Art, Periodizität und Verdichtungsstufe der benötigten finanziellen Informationen stufen- und empfängergerecht festgelegt? _____ - Erhalten die definierten Empfänger die finanziellen Informationen und verwenden sie sie zweckmässig? _____						
<i>Sind die nötigen organisatorischen Massnahmen und Instrumente definiert, damit die Ordnungsmässigkeit sichergestellt ist:</i>						
- Sind Auftrag, Kompetenz, Verantwortung im Rechnungswesen klar und formal definiert (Stellenbeschreibungen, Funktionsdiagramme, Zugriffsberechtigungen etc.)? _____						
- Stimmen die finanziellen Kompetenzen mit Budget-/Kostenstellenverantwortung überein? _____						
- Sind die finanziellen Informationen nachvollziehbar und werden sie intern überprüft (Bilanz: Abschlussordner / Kostenstellen: Abstimmung mit FIBU etc.)? _____						
- Sind Belegzugriff, Belegbearbeitung, Kontierungsanleitungen etc. definiert/angeordnet? _____ - Werden die organisatorischen Massnahmen und Instrumente zur Sicherstellung der Ordnungsmässigkeit eingehalten/zweckmässig angewendet? _____						

Operative Informationen

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Werden die nötigen operativen Informationen erhoben (Geschäftskontrolle, Falllisten, Vertragsverzeichnisse, Pendenzenübersicht etc.)? _____						
- Ist die Art, Periodizität und Verdichtungsstufe der operativen Informationen stufen-/empfängergerecht festgelegt? - Erhalten die definierten Empfänger die operativen Informationen und verwenden sie sie zweckmässig? _____						
- Sind die nötigen organisatorischen Massnahmen und Instrumente angeordnet, damit die Ordnungsmässigkeit/Nachvollziehbarkeit der operativen Informationen sichergestellt ist? _____ - Werden die organisatorischen Massnahmen und Instrumente zur Sicherstellung der Ordnungsmässigkeit/Nachvollziehbarkeit eingehalten? _____						

Ziel: Vermögensschutz

Materielle Werte

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Wird die Vollständigkeit der Einnahmen systematisch sichergestellt? _____ - Werden die entsprechenden Vorgaben zur Einnahmenvollständigkeit umgesetzt? _____						
- Sind die Ausgaben unter Kontrolle (Anweisungsverfahren optimal ausgestaltet: Verantwortliche definiert, Kompetenzen delegiert, Belegbearbeitung definiert, ggf. Kostenstellenverantwortung festgelegt, Unterschriften- regelungen vorhanden etc.)? _____ - Sind die Regelungen zur Ausgabenkontrolle intern bekannt und wird die Einhaltung überprüft? _____						
- Ist der Besoldungsbereich unter Kontrolle (Lohnmutationen zweckmässig organisiert)? _____ - Wird die Einhaltung der angeordneten Massnahmen sichergestellt? _____						
- Kassenbereich: Sind die Sicherheitsvorschriften den Verantwortlichen bekannt? _____ - Werden diese Sicherheitsvorschriften eingehalten? _____						
- Ist die Lagerbewirtschaftung zweckmässig organisiert (Lagerhüter)? _____ - Wird die Einhaltung der angeordneten Massnahmen im Lagerbereich sichergestellt? _____						
- Existieren zweckmässige Massnahmen gegen Korruption/Wirtschaftskriminalität? _____ - Sind die geplanten Massnahmen intern bekannt und werden sie umgesetzt? _____						
- Besteht eine Investitionsplanung? _____ - Wird die Umsetzung der Investitionsplanung überprüft und laufend angepasst? _____						

(Fortsetzung - Ziel: Vermögensschutz)

	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
	Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
Image						
- Besteht ein Konzept zur "Imagepflege"?						
- Wird das Konzept "Imagepflege" umgesetzt?						
- Existieren andere Überlegungen/Anweisungen/Massnahmen im Imagebereich?						
- Werden diese Anweisungen/Massnahmen umgesetzt und überprüft?						
- Wird Kundenorientierung verlangt/geschult?						
- Wird kundenorientiertes Verhalten überprüft?						
MitarbeiterInnen						
- Besteht ein Konzept "Personalpolitik" (Rekrutierung, Betreuung, Austritt)?						
- Wird das Konzept Personalpolitik nachvollziehbar umgesetzt?						
- Besteht ein Bildungskonzept (Fachgebiete, Übersicht, ZBG etc.)?						
- Wird das Bildungskonzept umgesetzt?						
- Sind Ausbildungsvereinbarungen vorhanden?						
- Ist die Ausbildungsübersicht aktuell und zweckmässig?						
- Kündigungen/Pensionierungen - Sind Risiken erkennbar?						
- Können die Stellen zweckmässig besetzt werden?						
- Gibt es diesbezügliche Auswertungen (Fluktuationsrate, Leistungsmessungen)?						
Know-how						
- Besteht ein "Know-how"-Konzept (z.B. Zuständigkeitsregelung für relevante Wissensthemen)?						
- Wird das "Know-how"-Konzept umgesetzt und funktioniert es in der Praxis?						
- Bestehen sonstige Überlegungen/Vorgehensweisen, wie Risiken in diesem Bereich zu behandeln sind?						
- Wird das Ergebnis dieser Überlegungen in irgend einer Weise umgesetzt?						
- Ist das für Ihren Verantwortungsbereich wichtige Know-how dokumentiert (Vorgehensweisen, Wissensquellen, Hintergrundinformationen etc.)?						
- Ist die Know-how-Dokumentation dem Personal bekannt und wird sie verwendet?						
- Sind die nötigen Stellvertretungen von Schlüsselpositionen formell festgelegt?						
- Funktionieren diese Stellvertretungen (Sind Wissen, aktuelle Praxis und Dokumentationen vorhanden)?						

Ziel: Compliance - Einhaltung von Rahmenbedingungen	(Gesetze, Vorschriften, Grundsätze, Verträge etc.)	Risikoanalyse			Steuerung/Kontr.		
		Ja	z.T.	Nein	Ja	z.T.	Nein
- Sind die Verantwortlichkeiten im Compliancebereich geregelt (Zuständigkeiten für die Einhaltung von Rahmenbedingungen)?	_____						
- Sind den verantwortlichen Personen Aufgabe und Zielsetzung bekannt?	_____						
- Ist dokumentiert, welche Vorschriften/Gesetze etc. in Ihrem Verantwortungsbereich einzuhalten sind?	_____						
- Haben Kader/MitarbeiterInnen zweckmässigen Zugriff auf die relevanten Rahmenbedingungen?	_____						
- Sind diese Rahmenbedingungen Prozessen/Geschäften zugewiesen?	_____						
- Wird die Einhaltung von Rahmenbedingungen geplant sichergestellt (Anleitungen, Formulare, Kontrollen)?	_____						
- Sind diese Massnahmen allen relevanten Personen bekannt und wird die Einhaltung überprüft?	_____						
Städtische Rahmenbedingungen							
Sind dem zuständigen Personal die folgenden städtischen Vorgaben bekannt (siehe FVW Intranet, Handbuch Haushaltführung), ist der zweckmässige Zugriff darauf vorhanden und wird die Einhaltung sichergestellt:							
- Anweisungsverfahren (Art. 35 FR) (z.B. Bezeichnung der für die materielle, rechnerische und formelle Prüfung zuständigen Personen)	_____						
- Richtlinien über die Lohnauszahlungen	_____						
- Verfügungen über die Buchführung und die Kassenführung	_____						
- Merkblätter über Belegbearbeitung und Abschlussordner	_____						
- Spesenregelung (Art. 97 ff. AB PR) und Auslagenreglement	_____						
- Form und Inhalt von Abrechnungen über Bauvorhaben etc. (generell Projektkredite)	_____						
- Kompetenzdelegation gemäss Art. 46 GeschO StR durch Verfügung der Departementsvorstehenden	_____						
- Ist ein System zur Überwachung der Arbeitszeitvorschriften u. Absenzen eingerichtet (Arb.zeiterfassung etc.)	_____						
- Wird dieses System zweckmässig und nachvollziehbar angewendet sowie intern überprüft?	_____						
- Sind das Vergabeverfahren sowie die entsprechenden Informationsquellen dazu bekannt?	_____						
- Ist die Zuständigkeit für das Vergabeverfahren zugewiesen?	_____						
- Sind die Einhaltung und die Vorgehensweise nachvollziehbar?	_____						

INFORMATION und KOMMUNIKATION

Dienstabteilung XY
Bereich N

ANALYSE

Ja	z.T.	Nein
----	------	------

Information und Kommunikation

- Ist ein Informations- und Kommunikationskonzept vorhanden
(Zielsetzung, Strategie, Massnahmen)?
- Steht ein zweckmässiges Informationssystem zur Verfügung?
- Ist ein zweckmässiges Controlling-Konzept (Steuerung und Frühwarnsystem)
vorhanden und schriftlich definiert?
- Sind die nötigen Kommunikationswege definiert/sichergestellt (beide Richtungen)?
- Werden Hinweise von MA und Dritten systematisch ausgewertet und zur
Systemverbesserung eingesetzt?
- Werden alle MitarbeiterInnen von der GL mit der nötigen Kontinuität klar instruiert,
wie ihre jeweiligen Steuerungs-/Kontrollaufgaben lauten und die IKS-Verantwortung
wahrzunehmen ist (Liniengespräche, interne Mitteilungen etc.)?
- Sitzungen/ Führungsgespräche: Werden Themen und Ergebnisse protokolliert?

--	--	--

SYSTEMÜBERWACHUNG
(IKS-Monitoring)

Dienstabteilung XY
 Bereich N

Ja	z.T.	Nein
----	------	------

ANALYSE

- Sind die Steuerungs- und Kontrollprozesse/-massnahmen inkl. Zielsetzung formal definiert?
- Ist die Verantwortung für die interne Überwachung dieser Prozesse/Massnahmen zugewiesen?

--	--	--

--	--	--

Folgende Fragestellungen sind zu beachten:

- Werden die Internen Kontrollen (IK) nachvollziehbar dokumentiert?
- Werden die IK auf Einhaltung überprüft?
- Werden interne und externe Einflüsse auf bestehende/neue Risiken überwacht?
- Werden interne und externe Hinweise (z.B. Kunden, Revisionsberichte) zur Schwachstellenbehebung eingesetzt?

- Wird bei nicht Erreichen von Zielen sichergestellt, dass Kontrollen zur Verhinderung der gleichen Fehler eingesetzt werden?

- Wird die Durchführung der internen IKS-Überwachung dokumentiert?

- Wird regelmässig eine möglichst **prozessunabhängige systematische Überprüfung** des IKS durchgeführt:

- durch eine interne Stelle (wen:)?
- durch eine externe Stelle (wen:)?

- Werden diese prozessunabhängigen Überprüfungen dokumentiert?