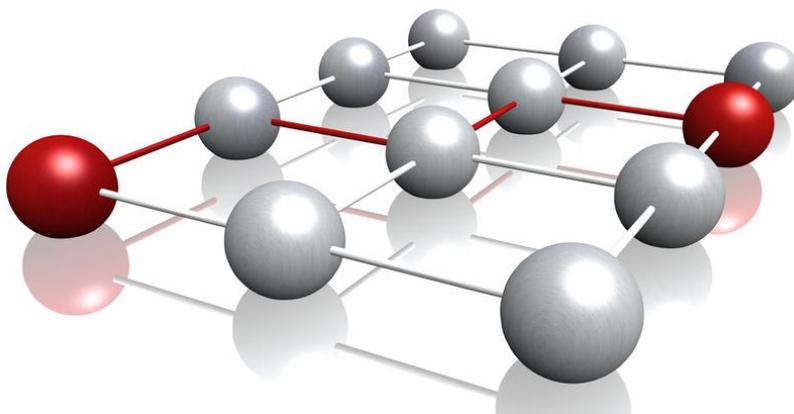


«Praxisorientierter Leitfaden für Aargauer Gemeinden zur effizienten Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS)»

## TEIL 2:

# ANLEITUNG EINFÜHRUNG IKS IN 4 PHASEN



<b>Autorenteam</b>	<i>Renato Sanvido Michael Widmer Gemeindeschreiber Daniel Baumgartner Marc Schmellentin</i>	<i>Partner ASAGO AG Präsident Verband Aargauer Gemeindeschreiberinnen und Präsident Verband Finanzfachleute Aargauer Gemeinden Hüsler Gmür + Partner AG</i>
<b>Datum</b>	<i>16.10.2025</i>	
<b>Version</b>	<i>1.0</i>	

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung IKS in vier Phasen.....	4
1.1	Einleitung .....	4
1.2	Grundsatz dieses Leitfadens .....	4
1.3	Anwendung von software-unterstützten Datenbanklösungen .....	4
1.4	Checklisten.....	4
2	Phase 1: Vor dem Projektstart.....	5
2.1	Kurzerklärung dieser Phase .....	5
2.2	Gemeinsame Ausgangslage schaffen .....	5
2.3	Externe Unterstützung beiziehen .....	5
2.4	Projektorganisation festlegen .....	6
2.5	Rollen und Zuständigkeiten festlegen .....	7
2.6	Zeitplan festlegen.....	7
2.7	Konkrete Geschäftsbereiche definieren .....	8
2.8	Detaillierungsgrad des IKS festlegen .....	8
2.9	Interne Kommunikation und laufende Berichterstattung.....	8
2.10	Dokumentation / Erarbeitung der IKS-Grundlagen.....	9
2.11	Beschluss des Gemeinderats.....	9
3	Phase 2: Beim Projektstart.....	10
3.1	Kurzerklärung dieser Phase .....	10
3.2	Grundlegendokumentation/Organisation/Tätigkeiten/Zuständigkeiten .....	10
3.3	Optional Einsatz einer Datenbanklösung (einrichten / konfigurieren).....	10
4	Phase 3: Während der Projektumsetzung.....	11
4.1	Kurzerklärung dieser Phase .....	11
4.2	Thema 1: Übersicht über die übergeordneten internen Instrumente .....	11
4.3	Thema 2: Übersicht über die übergeordneten internen IT-Instrumente .....	13
4.4	Thema 3: Schlüsselprozesse und Kontroll-Empfehlungen .....	15
4.5	Reporting an den Gemeinderat.....	20
4.6	Handbuch, Reglement, Risikopolitik oder Weisung.....	20

---

5	Phase 4: Nach dem Projektabschluss .....	21
5.1	Kurzerklärung dieser Phase .....	21
5.2	Zeitpunkt des Projektabschlusses .....	21
5.3	Offene Pendenzen und Massnahmen .....	21
5.4	Jahresplanung IKS .....	21
5.5	Sicherstellung Durchführung der operativen Kontrollen .....	21
5.6	Schlussbericht zu Händen des Gemeinderats .....	22

# 1 Einführung IKS in vier Phasen

## 1.1 Einleitung

Dieser Leitfaden für die Einführung des Internen Kontrollsystems (IKS) in vier Phasen vereinfacht es den Gemeinden, eine praxisnahe Einführung eines IKS durchzuführen und den Betrieb des IKS sicherzustellen.



## 1.2 Grundsatz dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden zeigt die Systematik einer IKS-Einführung auf. Mit der Umsetzung der in diesem Leitfaden empfohlenen Massnahmen kann ein wirkungsvolles Internes Kontrollsystem in einer Gemeinde eingeführt werden. Jede Gemeinde soll im Rahmen ihrer Grösse, Komplexität und Organisation selbst bestimmen, ob diese vorgeschlagenen Massnahmen für sie passen. Sie kann das IKS nach eigenen Vorstellungen erweitern und auch den vorgeschlagenen Prozess der Einführung anpassen. Mit den definierten Massnahmen und dem Einführungsprozess wird eine einfache Einführung des IKS in allen Aargauer Gemeinden unterstützt.

## 1.3 Anwendung von software-unterstützten Datenbanklösungen

Die zwei beteiligten Verbände und die Kantonale Finanzaufsicht empfehlen allen Gemeinden, auch in diesem Bereich die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Es stehen verschiedene Datenbanklösungen für eine digital unterstützte Einführung und Bewirtschaftung eines IKS am Markt zur Verfügung. Der Hauptnutzen von Datenbanken ist die transparente Übersicht über die wichtigsten Informationen sowie die Sicherstellung, dass das IKS im Tagesgeschäft systematisch gelebt wird. Bei der Nutzung einer Datenbank ist zu überlegen, wer innerhalb der Gemeinde mit der Datenbank arbeiten soll und welche Rechte und Pflichten damit verbunden sind. Zudem ist allenfalls je nach Komplexität der Datenbank zusätzlicher Ausbildungsbedarf zu evaluieren. Falls möglich, sollte die Datenbank für die Kontrolle der Ausführung der Aufgaben einen «Task-Manager» beinhalten. Aus Gründen der Neutralität wird auf die Aufzählung von passenden Datenbanklösungen verzichtet.

Für Gemeinden, welche das IKS trotzdem lieber ohne Datenbanklösung erarbeiten und betreiben möchten, stehen Excel-Checklisten wie unter der nachfolgenden Ziff. 1.4 beschrieben zur Verfügung.

## 1.4 Checklisten

Ein zentrales Element des Praxisleitfadens sind die drei Checklisten, welche den Gemeinden auf Excel-Basis zur Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Diese bilden die Grundlage und können nach eigenem Bedarf angepasst, ergänzt oder weiterentwickelt werden.

## 2 Phase 1: Vor dem Projektstart

### 2.1 Kurzerklärung dieser Phase

Bevor ein (IKS-)Projekt gestartet wird, sollten einige grundlegende Überlegungen gemacht und Entscheidungen gefällt werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. In dieser Phase 1 wird erläutert, welche Überlegungen vor dem Projektstart gemacht und welche Entscheidungen getroffen werden müssen.

### 2.2 Gemeinsame Ausgangslage schaffen

Die Verantwortung für das IKS liegt beim Gemeinderat, betroffen sind aber in erster Linie die operativen Abteilungen der Gemeinde. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Abteilung Finanzen, ein anderer in der Gemeindekanzlei. Aus diesem Grund macht es Sinn, vor dem Projektstart eine gemeinsame Kick-Off-Sitzung durchzuführen, in welcher das Thema IKS grundsätzlich diskutiert und das Einführungsprojekt in den Grundzügen besprochen werden soll. An dieser Kick-Off-Sitzung könnten die folgenden Personen/Funktionen teilnehmen:

- Gemeinderat, Ressortleiter Finanzen
- Gemeindeschreiber / Verwaltungsleiter
- Leiter Finanzen

An einer ersten Sitzung geht es hauptsächlich darum, dass alle vom gleichen sprechen. Dazu dient als Vorbereitung das Studium dieses neuen Praxisleitfadens (mindestens die Teile 1 + 2 sowie die Checklisten). Weitere mögliche Themenschwerpunkte folgen in den Ziffern 2.3 & ff.

### 2.3 Externe Unterstützung beziehen

Im Wissen, dass viele Gemeinden auch aufgrund ihrer Grösse über unterschiedliche interne Ressourcen verfügen, können bei Bedarf einzelne Phasen oder auch das gesamte IKS-Einführungsprojekt von externen Fachleuten begleitet werden. Die Gemeinde entscheidet selbst, ob sie über die nötigen zeitlichen Ressourcen und das Wissen verfügt oder ob sie dieses am Markt einkaufen möchte. Dabei muss beachtet werden, ob die externen Ausgaben im laufenden Budget bereits enthalten sind oder der Projektstart verschoben werden muss, bis die Mittel bewilligt sind. Folgende Schlüsselfragen müssen beantwortet und folgende Entscheide gefällt werden:

Verfügen wir über genügend internes Knowhow?

- ja       teilweise       nein

Verfügen wir über genügend zeitliche Ressourcen?

- ja       teilweise       nein

Sind wir bereit, für eine externe Unterstützung ein Budget bereit zu stellen?

- ja       nein

Wollen wir für das Einführungsprojekt mit einem externen Dienstleister zusammenarbeiten?

ja  nein

Welche Dienstleister wollen wir für eine Präsentation ihrer Dienstleistungen anfragen?

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

Wer soll seitens der Gemeinde an der Präsentation anwesend sein?

gesamter Gemeinderat  Ressortvorsteher Finanzen

Leiter Finanzen  Gemeindeschreiber

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

## 2.4 Projektorganisation festlegen

Es muss festgelegt werden, welcher Gemeinderat strategisch die Verantwortung für dieses IKS-Projekt hat und wer operativ die Projektleitung und somit auch die Verantwortung für eine erfolgreiche IKS-Einführung übernimmt. Bei der operativen Verantwortung hat sich gezeigt, dass viele Gemeinden diese an den Leiter Finanzen oder den Gemeindeschreiber übertragen oder allenfalls eine externe Projektleitung einsetzen (siehe Ziff. 2.3).

Projektleitung intern operativ  Optional: Projektleitung extern

Gemeindeschreiber  \_\_\_\_\_

Leiter Finanzen

\_\_\_\_\_

Verantwortliche Person strategisch (Gemeinderat)

\_\_\_\_\_

## 2.5 Rollen und Zuständigkeiten festlegen

Jede Gemeinde legt selbst fest, welche Personen aktiv am Einführungsprojekt mitarbeiten sollen und wer welche Rollen, Aufgaben und Kompetenzen hat. Je nach Grösse der Gemeinde reduziert sich diese Liste auf wenige Personen. Nachfolgend ein mögliches Beispiel:

Rolle	Tätigkeit im Einführungsprojekt	Vorname, Name
Projektleitung	Zuständig für die Koordination , Kommunikation sowie für die gesamte Umsetzung des Einführungsprojekts	
Abteilungsleitende	Beurteilung der übergeordneten Instrumente Beurteilung der Prozesse Beurteilung der Kontrollen	
Gemeindeschreiber	Beurteilung der übergeordneten Instrumente, Prozesse und Kontrollen	
Leiter IT oder externer IT- Partner	Beurteilung der übergeordneten IT- Instrumente Datenbanklösung (gesamte Koordination)	

## 2.6 Zeitplan festlegen

Das Einführungsprojekt benötigt einen Zeitplan, der mindestens einen Startzeitpunkt und einen Endzeitpunkt vorgibt. Dabei stellen sich einige Schlüsselfragen, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen:

- Besteht bereits ein Budget für allfällige externe Kosten?
- Wann stehen die internen personellen Ressourcen zur Verfügung (inkl. längeren Abwesenheiten)?
- Wann stehen allenfalls benötigte externe Ressourcen zur Verfügung?
- Gibt es andere Projekte, welche eine seriöse und effiziente Umsetzung gefährden könnten?
- In welcher Zeitspanne soll das Projekt umgesetzt werden?
- Wann steht allenfalls die Datenbank-Lösung zur Verfügung?

Die Erfahrung zeigt, dass eine effiziente Umsetzung des Projekts innerhalb eines Jahres problemlos möglich ist. Dadurch werden interne Ressourcen nicht zu stark beansprucht und der Aufwand kann über das Jahr verteilt werden. Je nach Verfügbarkeit der internen Ressourcen kann der Prozess auch beschleunigt werden.

## 2.7 Konkrete Geschäftsbereiche definieren

In der Regel wird das IKS in den Verwaltungsabteilungen einer Gemeinde eingeführt. Der Praxisleitfaden und die Checklisten decken diesen Bereich ab. Soll das IKS auch auf andere Einflussbereiche der Gemeinde ausgedehnt werden, muss dies separat geplant und organisiert werden (z.B. Schule, Forstgebiet, Schwimmbad, Bauamt usw.).

Soll das IKS nur in den Verwaltungsabteilungen eingeführt werden?

ja       nein

Falls nein, in welchen Bereichen soll das IKS zusätzlich noch eingeführt werden?

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

## 2.8 Detaillierungsgrad des IKS festlegen

Es muss entschieden werden, ob das IKS gemäss den vorgeschlagenen Massnahmen und Empfehlungen umgesetzt werden soll oder ob der Bedarf besteht, zusätzliche Details zu erarbeiten (Beispiele: Ausbau der Anzahl der übergeordneten internen Instrumente, Aufführung von zusätzlichen Prozessen, Visualisierung der Prozesse).

Soll das IKS gemäss den im Praxisleitfaden definierten Massnahmen und Empfehlungen umgesetzt werden?

ja       nein

Falls nein, welche Anpassungen sollen vorgenommen werden?

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

## 2.9 Interne Kommunikation und laufende Berichterstattung

Wichtige Themen sind die interne Kommunikation und der Einbezug aller betroffenen Mitarbeitenden. Dies fördert die Identifikation mit dem Einführungsprojekt und später auch mit dem ordentlichen Betrieb des IKS. Folgende Schlüsselfragen müssen beantwortet werden:

- Wer ist grundsätzlich für die gesamte interne und externe Kommunikation verantwortlich?
- Worum soll informiert werden (Inhalte und Detaillierungsgrad)?
- Wer soll informiert werden (Zielgruppen)?
- Wer soll informieren?
- Zu welchen Zeitpunkten soll informiert werden?
- Wie sollen externe Unterstützer einbezogen werden?
- In welcher Form soll informiert werden (z.B. Info-Veranstaltung, per E-Mail)?

## 2.10 Dokumentation / Erarbeitung der IKS-Grundlagen

Wie bereits unter der Ziff. 1.3 aufgeführt, kann zur teilweisen Dokumentation, zur effizienten Umsetzung des Projekts und zur Sicherstellung des Betriebs eine Datenbanklösung eingesetzt werden. Dies sind in der Regel browserbasierte Anwendungen, welche keinen direkten Einfluss auf die interne IT der Gemeinde haben.

Soll keine digitale Lösung eingesetzt werden, können anderweitige Instrumente verwendet werden wie z.B. die in den Checklisten mitgelieferten Excel-Tabellen. Dieser Grundsatzentscheid muss getroffen werden:

Soll eine Datenbanklösung eingesetzt werden?  ja  nein

Falls ja, welche Anbieter von Datenbanken wollen wir für eine Präsentation anfragen?

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

Falls nein, in welcher Form soll das IKS dokumentiert und unterhalten werden?

\_\_\_\_\_

## 2.11 Beschluss des Gemeinderats

Es ist zu empfehlen, dass über das Einführungsprojekt und die entschiedenen Rahmenbedingungen unter der Ziffer 2 ein Gemeinderatsbeschluss gefällt wird.

## 3 Phase 2: Beim Projektstart

### 3.1 Kurzerklärung dieser Phase

Wenn das Projekt gestartet wird, sind viele unterschiedliche interne und teilweise auch externe Personen davon betroffen. Diese müssen aktiv und frühzeitig in das Projekt miteinbezogen werden. Zudem sind allfällige Hilfsmittel wie z.B. Excel-Tabellen, Wordvorlagen oder Datenbanklösungen vorgängig einzurichten und bereit zu stellen.

### 3.2 Grundlegendokumentation/Organisation/Tätigkeiten/Zuständigkeiten

Es empfiehlt sich, in einem separaten Dokument (z.B. Handbuch, Reglement, Risikopolitik, Weisung) die wichtigsten Eckpfeiler des IKS abzubilden. Dadurch stellt die Gemeinde sicher, dass das IKS im täglichen Betrieb funktioniert und gelebt wird sowie die Zuständigkeiten klar sind. Dieses Dokument dient den Mitarbeitenden und Führungskräften als Orientierung. Hier folgt eine Auflistung der wichtigsten Themen / Kapitel, welche dieses Dokument beinhalten könnte:

- Einleitung (Allgemeines, gesetzliche Grundlagen, fachliche Grundlagen)
- Definition
- Grundsätze (Beurteilungskriterien)
- Ziele des IKS
- Organisation, Zuständigkeiten und Verantwortungen
- Umfang des IKS
- Überwachung und Berichterstattung
- Kontrollen
- Ressourcen (Personal, Informatik, externe Begleitung)

Dieses Handbuch kann beim Projektstart in einer ersten groben Fassung erstellt werden und wird während dem Einführungsprojekt laufend mit weiteren Informationen ergänzt.

### 3.3 Optionaler Einsatz einer Datenbanklösung (einrichten / konfigurieren)

Wird eine Datenbanklösung eingesetzt, muss diese beim Projektstart für die Gemeinde konfiguriert sein. Zudem muss der Zugang zur Datenbank mit den entsprechenden Rechtevergaben aufgesetzt sein, damit sie operativ für die Projektumsetzung genutzt werden kann. Für die ersten Schritte ist zu empfehlen, dass ein externer Datenbankspezialist anwesend ist oder mindestens bei Problemen per Videokonferenz oder TeamViewer zugeschaltet werden kann.

## 4 Phase 3: Während der Projektumsetzung

### 4.1 Kurzerklärung dieser Phase

Die Projektumsetzung soll Schritt für Schritt und in einer Geschwindigkeit erfolgen, welche auf die Gemeinde und deren verfügbarer personellen Ressourcen abgestimmt ist. In dieser Phase werden die wichtigsten konkreten Inhalte des Einführungsprojekts beschrieben. Wird eine externe Projektleitung eingesetzt, müssen mit dieser die einzelnen Termine koordiniert werden. Je nach Bearbeitung der einzelnen Themenschwerpunkte müssen weitere Personen in das Projekt aktiv mit einbezogen werden. Dabei empfiehlt es sich generell, eine rollende Planung durchzuführen.

Damit diese Erläuterungen besser und einfacher nachvollzogen werden können, wird das gleichzeitige Öffnen und Lesen der dazu passenden Excel-Checkliste empfohlen.

### 4.2 Thema 1: Übersicht über die übergeordneten internen Instrumente

Es wird empfohlen, mit der Analyse der übergeordneten internen Instrumente zu starten. Hier geht es darum sicherzustellen, dass die für die Gemeinde wichtigsten schriftlichen organisatorischen Grundlagen vorhanden und aktuell sind. Es wurde eine Auswahl in Form einer Checkliste mit 25 wesentlichen Instrumenten erstellt. Dabei wurde auf die wichtigsten Grundlagen fokussiert. Diese Liste entspricht einer Art «Inventar» und zeigt auf einen Blick auf, welche dieser 25 Instrumente aktuell sind oder bei welchen Instrumenten noch Handlungsbedarf besteht. In dieser Liste füllt man vor allem die Spalte «Bewertung» aus, wo jedes einzelne übergeordnete interne Instrument nach den folgenden Kriterien beurteilt wird:

- Ist das Instrument vorhanden?
- Ist das Instrument aktuell?
- Beinhaltet es alle wesentlichen Elemente?

Diese Liste wurde mit nachfolgenden Spalten versehen. Alle rot eingefärbten Felder müssen bearbeitet resp. ausgefüllt werden. Sind bereits Informationen im Feld enthalten, sollen diese überprüft werden, ob sie für die Gemeinde ebenfalls passen.

Jede Gemeinde bestimmt selbst aufgrund ihrer Organisation, wer das Wissen hat, diese Beurteilungen korrekt vorzunehmen. Dabei hat sich in der Erfahrung gezeigt, dass bei vielen Themen zusätzliche Meinungen innerhalb der Gemeinde, z.B. im Gemeinderat oder in Fachabteilungen eingeholt werden oder teilweise zuerst noch Abklärungen getätigt werden müssen, bevor eine definitive Bewertung vorgenommen werden kann.

Der «empfohlene Rhythmus Überprüfung» kann je nach Grösse der Gemeinde angepasst werden.

Diese Tabelle befindet sich im Anhang, ist eine Empfehlung und kann auf individuellen Bedürfnisse angepasst resp. um weitere Instrumente erweitert werden.

	Informationsfelder
	Felder zur aktiven Bearbeitung

Bezeichnung Spalte	Funktionsweise	Bemerkungen / Nutzen
Kategorie / Bereich	Gliedert die einzelnen internen Instrumente nach Kategorien / Bereichen	Hilft, der gesamten Liste eine Struktur zu geben.
Instrument	Bezeichnet das interne Instrument mit einem Namen	Je nach Gemeinde können für diese Instrumente unterschiedliche Begrifflichkeiten gelten.
Beschreibung	Zusätzliche Informationen zum Instrument.	Zeigt auf, worum es sich bei diesem Instrument genau handelt und welchen Zweck es ausfüllt.
Bewertung	Erstellung einer einfachen Bewertung nach dem Ampelsystem grün, orange und rot.	 Instrument ist vorhanden und aktuell   Anpassungen sollten gemacht werden, jedoch nicht dringend   Dringende Anpassungen sollten gemacht werden. Instrument ist nicht vorhanden und ist noch zu ergänzen.
Empfohlener Rhythmus Überprüfung / Überarbeitung	Zeigt auf, in welcher Periodizität dieses Instrument überprüft werden sollte.	Hilft, die einzelnen Instrumente aktuell zu halten.
Zuständige Abteilung	Vorschlag, welche Abteilung für dieses Instrument verantwortlich zeichnet.	Kann bei Abweichungen überschrieben werden.
Zuständige Person	Vorschlag, welche Person / Funktion für dieses Instrument verantwortlich zeichnet.	Kann bei Abweichungen überschrieben werden.
Letzte Beurteilung	Datum der letzten Beurteilung	Gibt eine transparente Übersicht.
Nächste Beurteilung	Datum der geplanten nächsten Beurteilung	Hilft, die Instrumente durch eine systematische Planung aktuell zu halten.

### 4.3 Thema 2: Übersicht über die übergeordneten internen IT-Instrumente

In diesem Bereich geht es darum sicherzustellen, dass die für die Gemeinde wichtigsten schriftlichen organisatorischen Grundlagen im IT-Bereich vorhanden und aktuell sind. Diese Liste funktioniert gleich wie die Liste der übergeordneten Instrumente unter Ziff. 4.2. Aufgrund der immer mehr zunehmenden Relevanz der IT in den Verwaltungsabteilungen wird dieser Bereich separat in einer eigenen Liste dargestellt. Es wurde eine Auswahl in Form einer Checkliste mit 25 wesentlichen IT-Instrumenten erstellt. Dabei wurde auf die wichtigsten Grundlagen fokussiert. Diese Liste entspricht einer Art «Inventar» und zeigt auf einen Blick auf, welche dieser 25 IT-Instrumente komplett und aktuell sind oder bei welchen IT-Instrumenten noch Handlungsbedarf besteht. In dieser Liste füllt man vor allem die Spalte «Bewertung» aus, wo jedes einzelne übergeordnete interne IT-Instrument nach den folgenden Kriterien beurteilt wird:

- Ist das Instrument vorhanden?
- Ist das Instrument aktuell?
- Beinhaltet es alle wesentlichen Elemente?

Alle nachfolgenden Listen wurden mit Spalten versehen und erläutern diese. Alle rot eingefärbten Felder müssen in den Excel-Listen bearbeitet resp. ausgefüllt werden. Sind bereits Informationen in diesen Feldern als Vorschlag enthalten, sollen diese überprüft werden, ob sie für die Gemeinde ebenfalls so passen und allenfalls angepasst werden.

Jede Gemeinde bestimmt selbst aufgrund ihrer Organisation, wer das Wissen hat, diese Beurteilungen korrekt vorzunehmen. Dabei hat sich in der Erfahrung gezeigt, dass bei vielen IT-Themen der Beizug von externen Fachpartnern sinnvoll sein kann (vor allem bei Outsourcing-Lösungen). Gerade die IT-Themen werden immer komplexer und anspruchsvoller und können von kleineren Gemeinden oft nicht mehr selbst in der nötigen Qualität bearbeitet werden. Auch in diesem Bereich müssen oft zuerst zusätzliche Abklärungen getätigt werden, bevor eine definitive Bewertung vorgenommen werden kann. Allenfalls können Bestätigungen über die Einhaltung von Kontrollmechanismen bei Drittanbietern, Outsourcingpartnern oder Softwareanbietern eingeholt werden.

Der «empfohlene Rhythmus Überprüfung» kann je nach Grösse der Gemeinde angepasst werden.

Diese Tabelle befindet sich im Anhang, ist eine Empfehlung und kann durch die Gemeinde auf ihre individuellen Bedürfnisse angepasst resp. um weitere Instrumente erweitert werden.

	Informationsfelder
	Felder zur aktiven Bearbeitung

Bezeichnung Spalte	Funktionsweise	Bemerkungen / Nutzen
Kategorie / Bereich	Gliedert die einzelnen internen IT-Instrumente nach Kategorien / Bereichen	Hilft, der gesamten Liste eine Struktur zu geben.
Instrument	Bezeichnet das interne IT-Instrument mit einem Namen	Je nach Gemeinde können für diese IT-Instrumente unterschiedliche Begrifflichkeiten gelten.
Beschreibung	Zusätzliche Informationen zum IT-Instrument.	Zeigt auf, worum es sich bei diesem IT-Instrument genau handelt und welchen Zweck es ausfüllt.
Bewertung	Erstellung einer einfachen Bewertung nach dem Ampelsystem grün, orange und rot.	 IT-Instrument ist vorhanden und aktuell   Anpassungen sollten gemacht werden, jedoch nicht dringend   Dringende Anpassungen sollten gemacht werden / IT-Instrument ist nicht vorhanden und ist noch zu ergänzen
Empfohlener Rhythmus Überprüfung / Überarbeitung	Zeigt auf, in welcher Periodizität dieses IT-Instrument überprüft werden sollte.	Hilft, die einzelnen IT-Instrumente aktuell zu halten.
Zuständige Abteilung	Vorschlag, welche Abteilung für dieses IT-Instrument verantwortlich zeichnet.	Kann bei Abweichungen überschrieben werden.
Zuständige Person	Vorschlag, welche Person / Funktion für dieses IT-Instrument verantwortlich zeichnet.	Kann bei Abweichungen überschrieben werden.
Letzte Beurteilung	Datum der letzten Beurteilung	Gibt eine transparente Übersicht
Nächste Beurteilung	Datum der geplanten nächsten Beurteilung	Hilft, die IT-Instrumente aktuell zu halten durch eine systematische Planung.

## 4.4 Thema 3: Schlüsselprozesse und Kontroll-Empfehlungen

In diesem Bereich wird der Fokus auf die wesentlichen Geschäftsprozesse und Kontrollen in einer Gemeinde gelegt. Die Definition der Wesentlichkeit wird im Teil 1 unter der Ziff. 4.5 beschrieben. Dabei handelt es sich um das eigentliche Kernstück des IKS. Diese wesentlichen Schlüsselprozesse unterscheiden sich von Gemeinde zu Gemeinde in der Regel nicht stark, weshalb in diesem Praxisleitfaden 27 konkrete wesentliche Prozesse aufgelistet wurden. Es wurde eine Auswahl in Form einer Checkliste erstellt. Diese Excel-Liste ist etwas ausführlicher und besteht aus den folgenden drei Bestandteilen, welche in diesem Leitfaden nachfolgend jeweils einzeln beschrieben werden:



Jede Gemeinde bestimmt selbst aufgrund ihrer Organisation, wer das Detailwissen über die verschiedenen Schlüsselprozesse hat. In der Praxis hat sich gezeigt, dass bei dieser Beurteilung vor allem die Fachabteilungen aktiv mitarbeiten müssen, da nur diese über die praktische Erfahrung verfügen. Auch in diesem Bereich ist oft mit Rückfragen und weiteren Abklärungen zu rechnen.

Bei den auf der Checkliste aufgeführten Prozessen handelt es sich um einen Vorschlag. Es ist jeder Gemeinde selbst überlassen, ob sie diese Prozessübersicht 1:1 übernehmen möchte oder ob sie z. B. mit eigenen Workshops mit den Abteilungsleitenden eine eigene Prozessliste erstellen oder den bestehenden Vorschlag überarbeiten resp. mit zusätzlichen Prozessen ergänzen möchte.

### Teil 1: Prozessbeschreibung, Excel-Spalten A-F (reine Information)

In diesem ersten Teil geht es darum, den Schlüsselprozess zu bezeichnen und mit verschiedenen zusätzlichen Informationen zu erklären. Es soll unterstützen, den Schlüsselprozess besser zu verstehen. Im 1. Teil befinden sich nur Informationsfelder (ohne Handlungsbedarf).

	Informationsfelder
	Felder zur aktiven Bearbeitung

Bezeichnung Spalte	Funktionsweise	Bemerkungen / Nutzen
A: Prozess Nummer	Aufsteigende Nummerierung	Unterstützt die Übersicht und hilft, weitere Themen zuzuordnen.
B: Kategorie / Bereich	Gliedert die einzelnen Schlüsselprozesse nach Kategorien / Bereichen	Hilft, der gesamten Liste eine Struktur zu geben.
C: Prozesstitel	Bezeichnet den Schlüsselprozess mit einem Namen	Je nach Gemeinde können für diese Schlüsselprozesse unterschiedliche Begrifflichkeiten gelten.
D: Ziel des Prozesses	Ziel(e) des Schlüsselprozesses aufzeigen.	Aufzeigen, weshalb es sich um einen Schlüsselprozess handelt.
E: Zusätzliche Stichworte zum Prozess	Zusätzliche Beschreibung des Schlüsselprozesses.	Weitere Informationen, welche Themen dieser Schlüsselprozess tangiert.
F: Hauptrisiken des Prozesses	Aufzeigen, welche wichtigsten Risiken eintreten können, wenn dieser Schlüsselprozess nicht zuverlässig umgesetzt wird.	Aufzeigen möglicher Auswirkungen.

## Teil 2: Prozessbeurteilung, Excel-Spalten G-L (Aktion erforderlich)

Im zweiten Teil dieser Checkliste geht es darum, die Schlüsselprozesse zu beurteilen. Es wurden zwei Beurteilungsebenen als Vorschlag erarbeitet:

- A) Priorisierung des Schlüsselprozesses
- B) Beurteilung des Schlüsselprozesses

### A) Priorisierung

**(Antwort auf die Frage: Wie wichtig ist dieser Schlüsselprozess für die eigene Gemeinde?)**

Für die Festlegung der Priorisierung können die folgenden drei Kriterien in den Stufen «hoch = 3 Punkte», «mittel = 2 Punkte» und «tief = 1 Punkt» für ihre Gemeinde beurteilt werden. Aus der Summe dieser drei Kriterien ergibt sich die Priorität dieses Schlüsselprozesses. Je höher die Summe, desto höher ist die Priorität (Wichtigkeit). Das Maximum liegt bei einer 3-stufigen Beurteilung somit bei 9 Punkten (höchste Priorität), das Minimum bei 3 Punkten (tiefste Priorität).

Der Gemeinderat definiert die konkreten Werte hinter den einzelnen Stufen «hoch», «mittel» und «tief». Vor allem bei der Festlegung des finanziellen Schadens können je nach Finanzkraft einer Gemeinde deutliche Unterschiede entstehen. Es wurde bewusst die Beurteilung von drei Stufen ausgewählt, um die Aussagen zu fokussieren. Bei Bedarf können auch mehr Beurteilungsstufen verwendet werden.

Folgende drei Kriterien ergeben die Priorität des Schlüsselprozesses, inkl. mögliche Beispiele von konkreten Werten in Klammern:

- Eintrittswahrscheinlichkeit
  - *hoch (jährlich)*
  - *mittel (alle paar Jahre)*
  - *tief (alle 10 Jahre oder weniger)*
- Potenzieller Imageschaden
  - *hoch (nationales Interesse)*
  - *mittel (regionales Interesse oder sehr hohes lokales Interesse)*
  - *tief (tiefes lokales Interesse)*
- Potenzieller finanzieller Schaden
  - *hoch (> Fr. 100'000)*
  - *mittel (> Fr. 50'000 - < Fr. 100'000)*
  - *tief (< Fr. 50'000)*

*Dieser Betrag in Klammern ist lediglich ein Beispiel. Je nach Grösse und Finanzkraft der Gemeinde muss der Gemeinderat selbst beurteilen, wie er diese Beträge festlegen möchte.*

**B) Beurteilung des Schlüsselprozesses**

**(Antwort auf die Frage: Haben wir den Prozess im Griff, genügende Kontrollen und die richtigen Kontrollen?)**

Für diese Beurteilung empfiehlt sich ein einfaches Ampelsystem.

-  Dieser Schlüsselprozess mit den damit verbundenen Kontrollen hat sich in der Vergangenheit bewährt. Es müssen keine oder nur unbedeutende Anpassungen vorgenommen werden.
-  Dieser Schlüsselprozess mit den damit verbundenen Kontrollen hat sich in der Vergangenheit nur teilweise bewährt. Es müssen gelegentlich Anpassungen vorgenommen werden, sind jedoch nicht dringend.
-  Dieser Schlüsselprozess mit den damit verbundenen Kontrollen hat sich in der Vergangenheit zu wenig bewährt. Es müssen umgehend Anpassungen vorgenommen werden.

Dieser Bereich wird in der Excel-Tabelle mit den folgenden Feldern abgedeckt, welche alle ausgefüllt werden müssen:

	Informationsfelder
	Felder zur aktiven Bearbeitung

Bezeichnung Spalte	Funktionsweise	Bemerkungen / Nutzen
G: Eintrittswahrscheinlichkeit	Siehe Erläuterungen unter A) Priorisierung	hoch (3 Punkte), mittel (2 Punkte oder tief (1 Punkt) ausfüllen.
H: Potenzieller Imageschaden	Siehe Erläuterungen unter A) Priorisierung	hoch (3 Punkte), mittel (2 Punkte oder tief (1 Punkt) ausfüllen.
I: Potenzieller finanzieller Schaden	Siehe Erläuterungen unter A) Priorisierung	hoch (3 Punkte), mittel (2 Punkte oder tief (1 Punkt) ausfüllen.
J: Priorität: Summe Spalte G, H und I (1 = sehr tief, 9 = sehr hoch)	Siehe Erläuterungen unter A) Priorisierung	Summe der drei vorgängigen Kriterien ergibt die Priorität.
K: Ampelsystem (Felder einfärben mit grün, orange oder rot)	Siehe Erläuterungen unter B) Beurteilung des Schlüsselprozesses	Systematische Beurteilung
L: Begründung der Bewertung	Begründung der Beurteilung des Schlüsselprozesses	Nachvollziehbarkeit sicherstellen

### Teil 3: Empfohlene Kontrollen, Excel-Spalten M-W

Im dritten Teil in dieser Checkliste geht es darum, den Gemeinden passende Kontrollen zu den Schlüsselprozessen als mögliche Beispiele aufzuzeigen. Sie prüfen, ob sie diese vorgeschlagenen Kontrollen bereits durchführen. Falls sie diese noch nicht durchführen, empfiehlt sich, diese Kontrollen neu zu installieren. Die ausgefüllten Felder zum Kontrollrhythmus und der Dokumentation der Kontrollen sowie der Zuständigkeiten sind lediglich Empfehlungen. Die Gemeinden passen diese Felder ihrer Organisation an.

Kontrollen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit ein Schlüsselprozess möglichst ohne substantielle Fehler durchgeführt werden kann.

Dieser Teil beinhaltet die folgenden Spalten:

	Informationsfelder
	Felder zur aktiven Bearbeitung

Bezeichnung Spalte	Funktionsweise	Bemerkungen / Nutzen
M: Vorgeschlagene Kontrollen	Beschreibung der Kontrolle	Reines Informationsfeld
N: Zusätzliche Checkliste vorhanden	Link mit Nummerierung für zusätzliche beiliegende Checkliste	Zusätzliche Hilfestellung bei Bedarf
O: Kontroll-Rhythmus	Vorschlag eines Kontroll-Rhythmus	Überprüfung, ob dieser Kontrollrhythmus für ihre Organisation passt.
P: Dokumentation der Kontrolle	Vorschlag einer möglichen Dokumentation der Kontrolle	Überprüfung, ob dieser Dokumentationsform für ihre Organisation passt.
Q: Kontrollierende Person	Erfassen der für die Kontrolle zuständigen Person	Klare Zuordnung der Verantwortungen
R: Zuständige Abteilung	Vorschlag einer möglichen Zuständigkeit einer Abteilung innerhalb der Gemeinde	Überprüfung, ob diese Abteilungszuständigkeit für ihre Organisation passt.
S: Verantwortliche Funktion	Vorschlag einer möglichen Zuständigkeit einer Funktion innerhalb der Gemeinde	Überprüfung, ob diese Funktionszuständigkeit für ihre Organisation passt.
T: Letzte Erledigung der Kontrolle	Datumfeld	Laufende Nachführung
U: Stellvertretung	Stellvertretung von Feld S	Aufzeigen der Stellvertretung
V: Erfüllung echte Stellvertretung in %	%-Satz	Aufzeigen, ob die Stellvertretung funktioniert oder nur proforma vorhanden ist.
W: Nächste Erledigung der Kontrolle	Datumfeld	Laufende Nachführung

## 4.5 Reporting an den Gemeinderat

Ein Reporting an ein Gemeinderatsgremium muss inhaltlich als auch formal den Bedürfnissen des Gemeinderats entsprechen. Es dient der politischen Führung als Entscheidungsgrundlage, zur Steuerung und zur Kontrolle. Entsprechend sollte es folgende Anforderungen erfüllen:

- Relevanz
- Transparenz & Nachvollziehbarkeit
- Klarheit & Verständlichkeit
- Vergleichbarkeit & Steuerungsfähigkeit
- Aktualität & Verlässlichkeit

Dabei ist wichtig zu definieren, welche Informationen das Gemeinderatsgremium als relevant betrachtet und in welchem Rhythmus die Informationen erfolgen sollen.

Die einzelnen Reportinginhalte sollen von den einzelnen Abteilungen bewertet werden, damit der Gemeinderat auf einen Blick sehen kann, wo sich Handlungsbedarf abzeichnen könnte. Dabei kann zum Beispiel auf ein einfaches Ampelsystem gesetzt werden:



Alles in Ordnung



Auffällige Situation - Ergebnis muss im Auge behalten werden (Begründung zwingend inkl. allfälliger Massnahmen)



Ausserordentliche Situation - allenfalls Handlungsbedarf notwendig (Begründung zwingend inkl. allfälliger Massnahmen)

Im Anhang stellen wir eine Auswahl konkreter möglicher Reportinginhalte zur Verfügung.

## 4.6 Handbuch, Reglement, Risikopolitik oder Weisung

Als eine der letzten Tätigkeiten vor dem Projektabschluss wird das Handbuch IKS fertig gestellt (siehe Ziff. 3.2). Zu diesem Zeitpunkt des Projekts sind alle Informationen vorhanden. Es dient nun der gesamten Organisation als Leitfaden für den ordentlichen Betrieb. Der Gemeinderat kann das Handbuch formell genehmigen.

## 5 Phase 4: Nach dem Projektabschluss

### 5.1 Kurzerklärung dieser Phase

Es kommt der Zeitpunkt, wo das Projekt beendet wird. Diese Phase erläutert den Zeitpunkt und zeigt weitere wesentliche Themen auf, welche nach dem Projektabschluss beachtet werden müssen.

### 5.2 Zeitpunkt des Projektabschlusses

In der Praxis wurde oft die Frage stellt, wann denn genau das Einführungsprojekt als abgeschlossen gilt. Die Erfahrung zeigt, dass das Einführungsprojekt abgeschlossen werden kann, wenn alle Beurteilungen vorgenommen wurden und der Handlungsbedarf festgestellt wurde. Ab diesem Zeitpunkt wird das IKS in den ordentlichen Betrieb überführt.

### 5.3 Offene Pendenzen und Massnahmen

Ab diesem Zeitpunkt werden allfällige Feststellungen resp. Handlungsbedarf weiter bearbeitet und erledigt. Dabei ist es wichtig, dass nach einer Erledigung jeweils auch die entsprechenden Bewertungen in den Checklisten angepasst werden. Wenn somit eine Pendezen erledigt wurde, kann eine negative Bewertung z.B. in eine positive verändert werden (mit entsprechender Begründung).

### 5.4 Jahresplanung IKS

Damit das IKS aktiv gelebt wird, sollen die wichtigsten Tätigkeiten und Meilensteine in das Jahresprogramm der Gemeinde aufgenommen werden. Ein möglicher Meilenstein wäre z.B. die jährliche Überprüfung der übergeordneten Instrumente, Schlüsselprozesse und Kontrollen und allenfalls Aktualisierung der Checklisten. Dabei ist zu überlegen, ob neue Instrumente und Schlüsselprozesse oder Kontrollen aufgenommen werden sollen. Ein weiterer möglicher Meilenstein für das Jahresprogramm wäre die jährliche Erstellung eines Jahresberichts über das IKS. Dieser wird in der Regel im 1. oder 2. Quartal des Folgejahres erstellt. Da der Gemeinderat für das IKS verantwortlich zeichnet, sollte er sich mindestens einmal pro Jahr mit diesem Thema befassen und die jährliche Umsetzung in einem Protokollauszug würdigen. Darin sollen auch Massnahmen aufgeführt sein, welche durch den Gemeinderat verabschiedet wurden.

### 5.5 Sicherstellung Durchführung der operativen Kontrollen

Die Sicherstellung resp. das Controlling der Durchführung der operativen Kontrollen ist ein bedeutender Erfolgsfaktor und damit eine zwingende Aufgabe des IKS-Verantwortlichen. Die Kontrollen sollen mindestens in Form von Stichproben durchgeführt werden. Als Alternative kann auch die Finanzkommission Stichproben durchführen. Es gilt der Grundsatz, dass nur dokumentierte und nachvollziehbare Kontrollen als durchgeführte Kontrollen gelten.

## 5.6 Schlussbericht zu Händen des Gemeinderats

Konsequenterweise wird nach dem Projektabschluss ein Schlussbericht mit den wesentlichen Tätigkeiten, Erkenntnissen und Pendenzen aus dem Einführungsprojekt zu Händen des Gemeinderats erstellt. Der Gemeinderat kann danach mittels eines Protokollauszugs das Einführungsprojekt würdigen und das Thema «IKS» in den ordentlichen Betrieb übergeben.