

Emilio Sutter
Stefan Hunziker
Hermann Grab

IKS-Leitfaden

Internes Kontrollsystem für Nonprofit-Organisationen

Unter Mitwirkung von:

Christian Bitterli, Yvonne Dietiker, Domenico Ferrari,
Josa Keller, Linard Nadig, Daniel Zöbeli

Praxispartner:

Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner

2., aktualisierte Auflage

Haupt Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Vorwort	11
1 Einleitung	13
1.1 Ausgangslage	13
1.2 Zielsetzung	13
1.3 Methodisches Vorgehen	14
1.4 Thematische Abgrenzung	15
1.5 Thematische Schwerpunkte	15
2 IKS-Grundlagen	16
2.1 Begriff und Aufgaben eines IKS	16
2.1.1 IKS-Betrieb	18
2.1.2 Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche	20
2.2 Ausgestaltung eines IKS nach COSO	21
2.2.1 Das COSO-Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme	21
2.2.2 Der COSO-Würfel	23
2.2.2.1 Kontrollumfeld	24
2.2.2.2 Risikobeurteilung	28
2.2.2.3 Kontrollmassnahmen	29
2.2.2.4 Information und Kommunikation	30
2.2.2.5 Überwachung	30
2.3 IKS als Element guter Corporate Governance	30
2.3.1 IKS als Teil eines umfassenden Risikomanagements	30
2.3.2 IKS als Teil eines Qualitätsmanagements	31
2.3.3 IKS als Bestandteil zur Verhinderung deliktischer Handlungen	33
2.3.3.1 Schlüsselfaktoren für Fraud – der Fraud-Triangel	34
2.3.3.2 Anti-Fraud-Aktivitäten	36
2.3.3.3 PS 240 im Zusammenhang mit Fraud	38
2.3.3.4 PS 250 im Zusammenhang mit Rechtsverstössen	38
2.3.4 IKS als Element der Schweizer Corporate Governance Kodizes	39
2.3.4.1 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	39
2.3.4.2 Best Practice in KMU (BP-KMU)	40
2.3.4.3 Swiss NPO-Code	40
2.3.4.4 Elemente der Kodizes sind Elemente des IKS	41
2.3.5 PS 890 zur Prüfung des IKS	42

2.4	Umgang mit der IT im Rahmen des IKS	44
2.4.1	Generelle IT-Kontrollen	44
2.4.2	Applikationskontrollen	45
2.4.3	Rahmenwerke für die Unterstützung der IT-Kontrollen	46
2.5	IKS und seine Reifegrade	48
2.6	Nutzen und Grenzen eines IKS	50
3	NPO-Grundlagen und Kontrollbeziehungen	52
3.1	NPO-Begriff	52
3.1.1	NPO-Begriffsabgrenzung	52
3.1.2	NPO-Leistungskategorien und ihre Besonderheiten	55
3.1.3	NPO-Rechtsformen	56
3.1.3.1	Systematische Übersicht zu den Rechtsformen	56
3.1.3.2	Typische NPO-Rechtsformen	58
3.1.3.3	Vergleich Verein und Stiftung	58
3.1.4	Rechnungswesen bei Verein und Stiftung	63
3.1.4.1	Allgemeine Kriterien zum Rechnungswesen	63
3.1.4.2	Ordnungsmässige Buchführung nach OR	64
3.1.4.3	Swiss GAAP FER 21	66
3.1.4.4	Vorschriften für NPOs im Geltungsbereich der IVSE	66
3.1.5	Revision	68
3.1.5.1	Revisionsarten	68
3.1.5.2	Revisionspersonen	71
3.2	NPOs und Kontrollbeziehungen	73
3.2.1	Kontrolle in Profit-Organisationen	74
3.2.2	Kontrolle im Nonprofit-Bereich	75
3.2.2.1	Kontrolle in öffentlichen Verwaltungen	75
3.2.2.2	Kontrolle in NPOs	77
3.3	Fazit zu den NPO-Grundlagen und Kontrollbeziehungen	78
4	IKS-Umsetzungskonzept für NPOs	81
4.1	Definition internes Kontrollsystem für NPOs	81
4.2	IKS-Arbeitsprozess unter Berücksichtigung der COSO-Komponenten	83
4.2.1	Planung	85
4.2.1.1	IKS-Konzeptpapier	85
4.2.1.2	Auswahlverfahren	86
4.2.2	Implementierung	87
4.2.2.1	Analyse internes Umfeld	87
4.2.2.2	Identifikation und Bewertung von Schlüsselrisiken	88

4.2.2.3	Dokumentation von Schlüsselkontrollen	88
4.2.2.4	Risiko-Kontroll-Matrix	89
4.2.3	Überwachung	90
4.2.3.1	Analyse von Kontrollschwächen/Aktualisierungsprozess	90
4.2.3.2	Erstellung Aktionsplan	90
5	Empfehlungen zur IKS-Umsetzung für NPOs	91
5.1	Empfehlungen zur Planung	91
5.1.1	IKS-Konzeptpapier	91
5.1.1.1	Ausgangslage	92
5.1.1.2	IKS-Definition	95
5.1.1.3	Ziele	96
5.1.1.4	Organisation	98
5.1.1.5	Auswahlverfahren der Schlüsselprozesse	99
5.1.1.6	Verantwortung und Überwachung	101
5.1.2	Auswahlverfahren	102
5.1.2.1	Eruierung relevanter Organisationsbereiche	102
5.1.2.2	Identifizierung der Schlüsselprozesse	106
5.2	Empfehlungen zur Implementierung	117
5.2.1	Empfehlungen zur Analyse des internen Umfeldes	117
5.2.1.1	Aufnahme einer IKS-Dokumentenliste	118
5.2.1.2	Integrität und ethische Werte	120
5.2.1.3	Corporate Governance	121
5.2.1.4	Aufsichtsorgan	122
5.2.1.5	Geschäftsleitung	123
5.2.1.6	Entlohnungssystem	124
5.2.1.7	Zeichnungsberechtigungen	124
5.2.1.8	Finanzielle Berichterstattung	125
5.2.1.9	Personalwesen	127
5.2.1.10	Interne Kommunikation	128
5.2.1.11	Externe Kommunikation	130
5.2.1.12	IT-Umgebung	131
5.2.2	Empfehlungen zur Identifikation und Bewertung von Schlüsselrisiken	133
5.2.2.1	IKS-Risiken	134
5.2.2.2	Risiken deliktischer Handlungen	136
5.2.3	Empfehlungen zur Dokumentation von Schlüsselkontrollen	138
5.2.3.1	Aufbau einer IKS-Prozessdokumentation	138
5.2.3.2	◆ P1 Zahlungen/Flüssige Mittel	142
5.2.3.3	◆ P2 Fakturierung/Debitoren	147
5.2.3.4	◆ P3 Leistungsbezug/Einkauf/Kreditoren	153
5.2.3.5	P4 Lagerverwaltung/Vorräte	159



5.2.3.6	P5 Projektabwicklung/Angefangene Arbeiten	164
5.2.3.7	◆ P6 Personaladministration/Löhne	168
5.2.3.8	P7 Kreditverwaltung/Finanzverbindlichkeiten	173
5.2.3.9	P8 Vermögensverwaltung/Finanzanlagen	177
5.2.3.10	P9 Infrastrukturverwaltung/Sachanlagen	181
5.2.3.11	◆ P10 Berichterstattung/Rechnungslegung	185
5.2.3.12	P11 Budgetierung	190
5.2.3.13	P12 Kosten- und Leistungsrechnung	194
5.2.3.14	P13 Fondsverwaltung	199
5.2.3.15	P14 Informationstechnologie	203
5.2.3.16	P15 Verrechnung aus Produktion	208
5.2.3.17	P16 Verrechnung aus Leistungserbringung	212
5.2.3.18	P17 Konsolidierung	215
5.3	Empfehlungen zum Betrieb und zur Überwachung	219
5.3.1	Überprüfung der IKS-Dokumentation	219
5.3.2	Analyse von Kontrollschwächen	221
5.3.3	Selbstbeurteilung	222
5.3.4	Etablierung eines Aktualisierungsprozesses	224
6	Fazit/Ausblick	227
6.1	Fazit	227
6.1.1	Rückblick auf die Entstehung und Inhalte des Leitfadens	227
6.1.2	IKS-Parallelen zu Profit-Organisationen	230
6.2	Ausblick	232
6.2.1	Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts	232
6.2.2	Die Rolle der Geschäftsleitung	233
6.2.3	Die Rolle des Aufsichtsorgans	234
6.2.4	Die Rolle der Revisionsstelle	234
6.2.5	Konsequenzen bei Mängeln	236
6.2.6	Integration in strategische und operative Führungsinstrumente	237
7	Literaturverzeichnis	239
8	Abkürzungsverzeichnis	243
9	Autorenverzeichnis	245
10	Beteiligte am Forschungsprojekt	246
11	Stichwortverzeichnis	247