



Risikomanagement und IKS

Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung

Hermann Grab

Amt für Finanzen

HRM2 Schulung III, Bezirke und Gemeinden, Dezember 2020

Risikomanagement und IKS in der Verwaltung

Agenda

	Seite
1 Gestaltung der Risikosteuerung	3
2 Finanzielles IKS	14
3 Integrale Risikosteuerung	23

Gestaltung des Riskmanagements

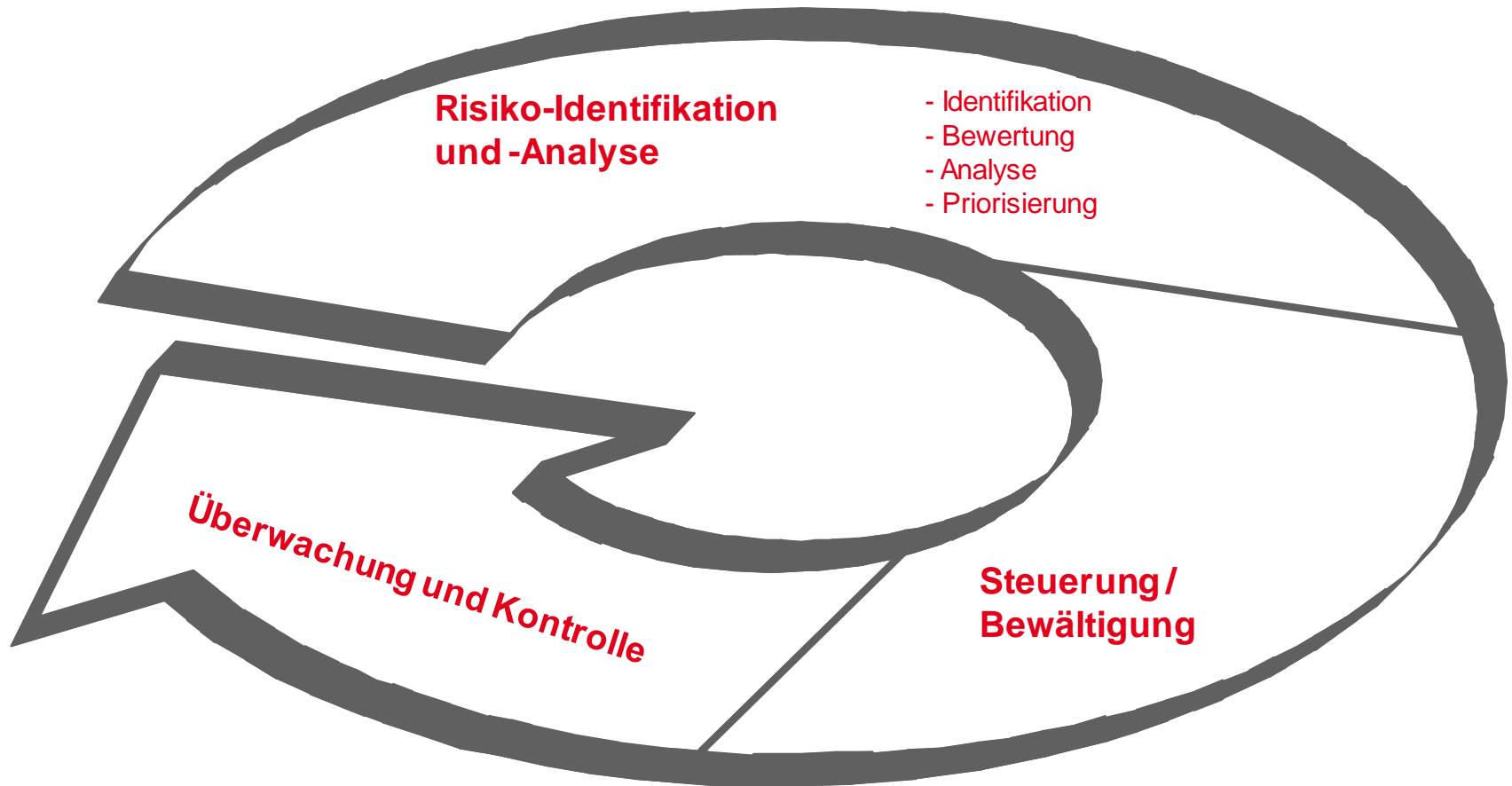
Risiko ist eine bewusste
Wahl, keine Schicksal...

G. Tschampion



Gestaltung des Riskmanagements

Risikobeurteilung



Gestaltung des Riskmanagements

Strategische Risiken und Operative (Prozess-) Risiken

Strategische Risiken



Massnahmen / Entscheide
um die strategischen Ziele zu
erreichen



Zukunftsgestaltung

Instrumente:

- Strategie
- Chancen- und Risikomanagement
- Finanzplanung

Operative (Prozess-)Risiken



Kontrollen
um die Prozessziele zu erreichen



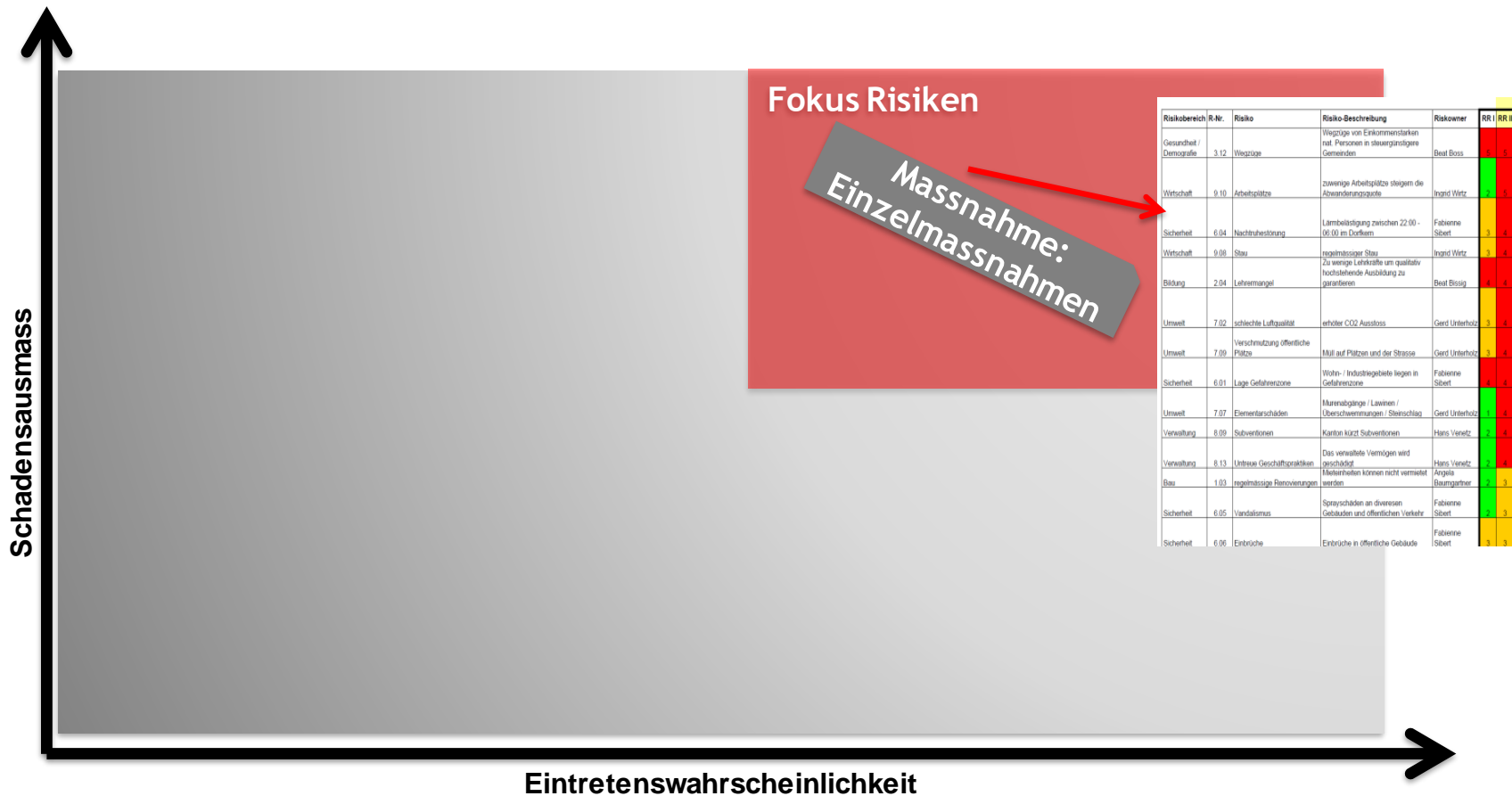
Sicherheit

Instrumente:

- Operationelles Risikomanagement
- Prozessmanagement (QMS/ IKS)
- Krisenmanagement / Fraud

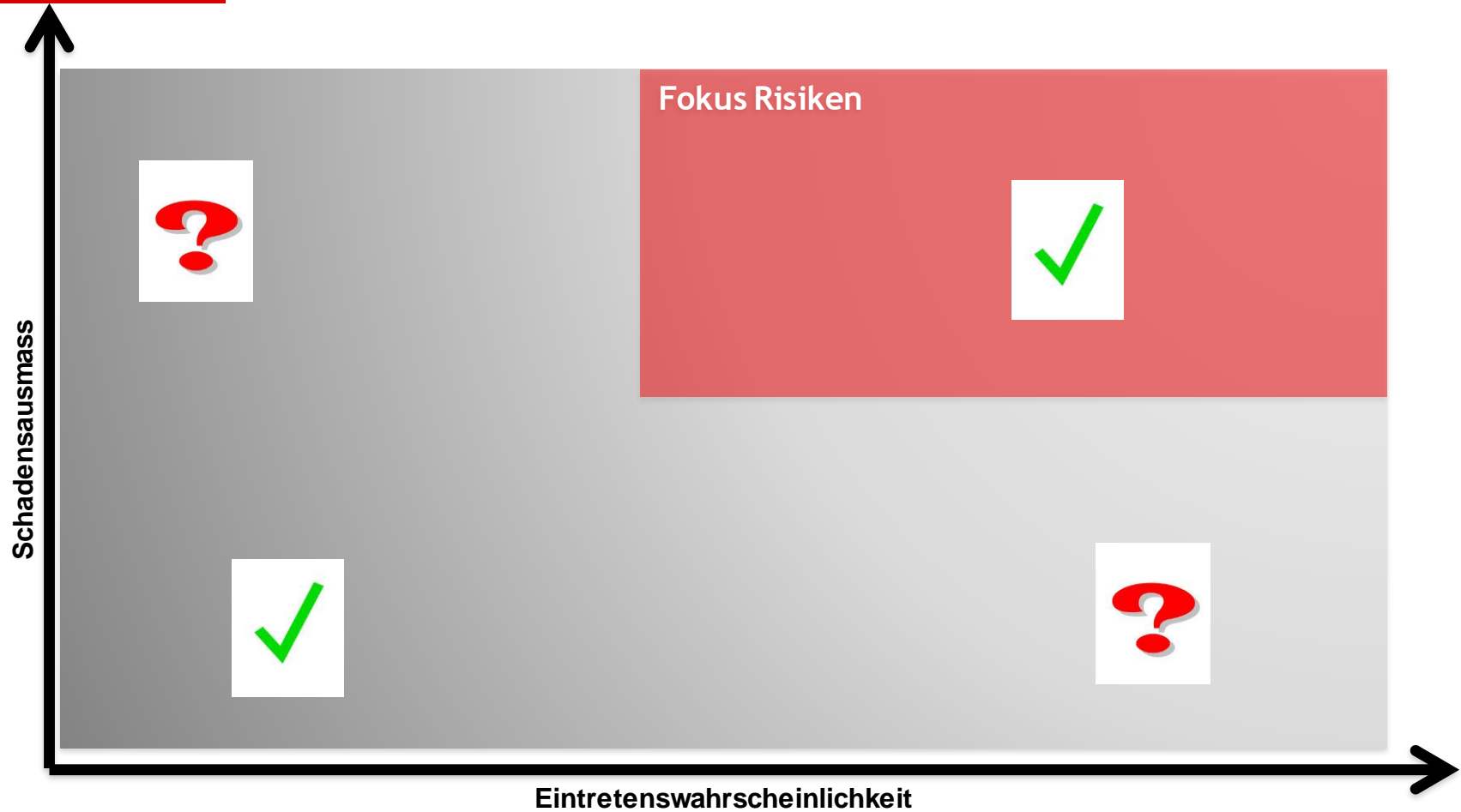
Gestaltung des Riskmanagements

Fokus Risiken



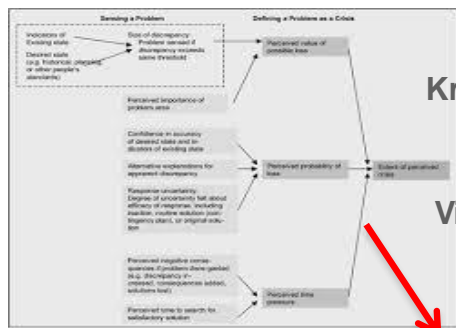
Gestaltung des Riskmanagements

Risiko-Map



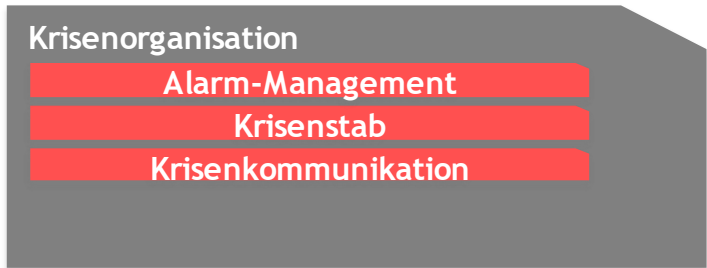
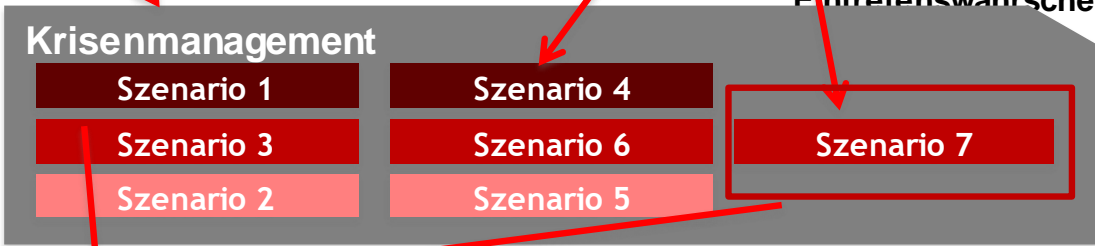
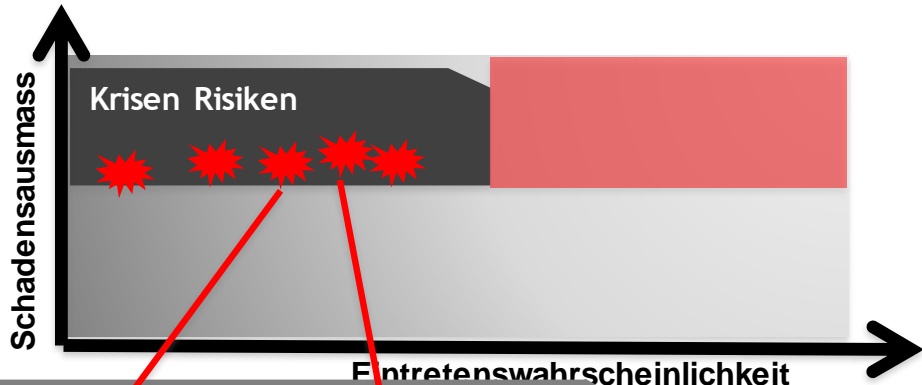
Gestaltung des Riskmanagements

Krisen Risiken



Krisen-Analyse

Vitalitätsanalyse



Gestaltung des Riskmanagements

Strategische Risiken und Operative (Prozess-) Risiken

Strategische Risiken



Massnahmen / Entscheide
um die strategischen Ziele zu
erreichen



Zukunftsgestaltung

Instrumente:

- Strategie
- Chancen- und Risikomanagement
- Finanzplanung

Operative (Prozess-)Risiken



Kontrollen
um die Prozessziele zu erreichen



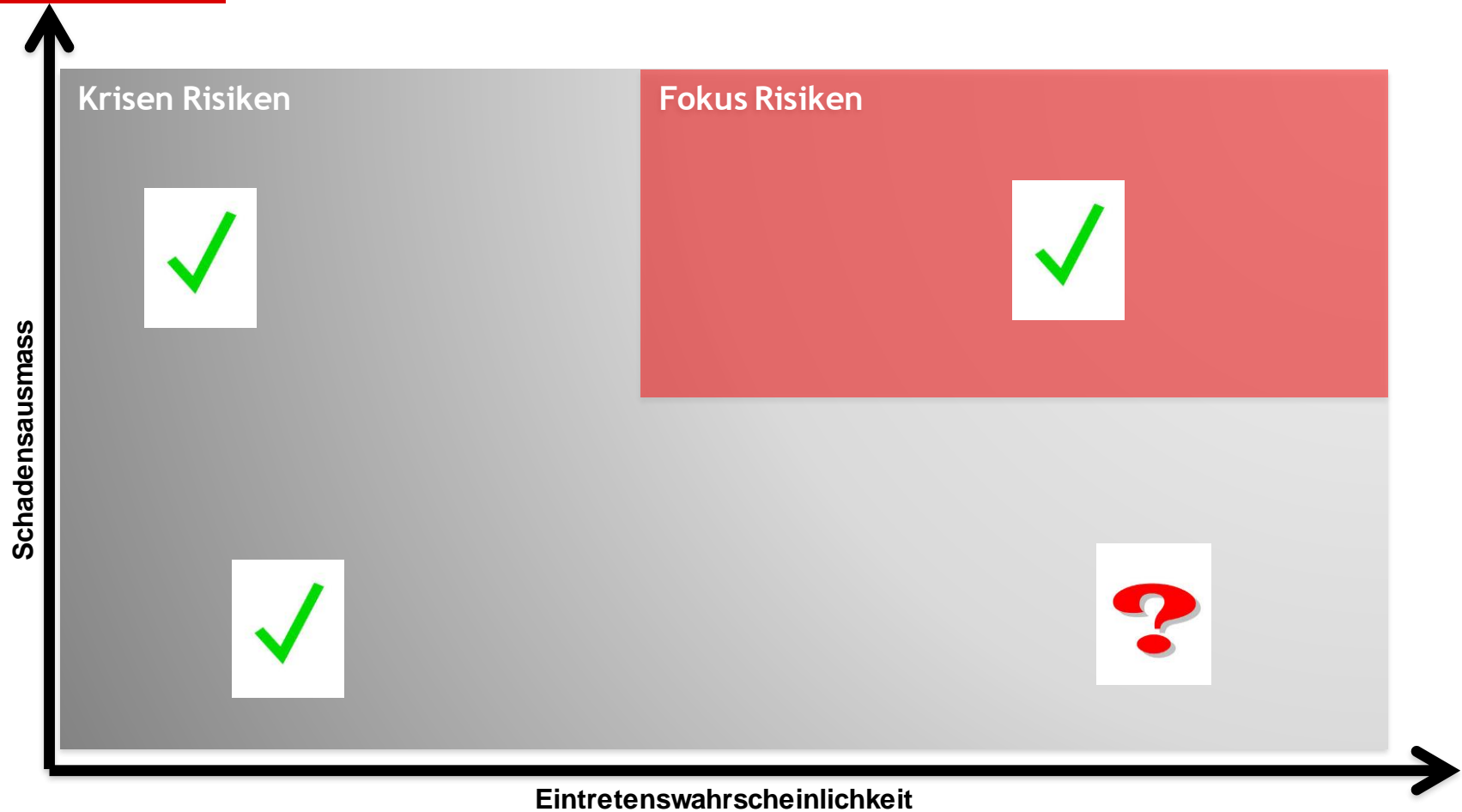
Sicherheit

Instrumente:

- Operationelles Risikomanagement
- Prozessmanagement (QMS/ IKS)
- Krisenmanagement / Fraud

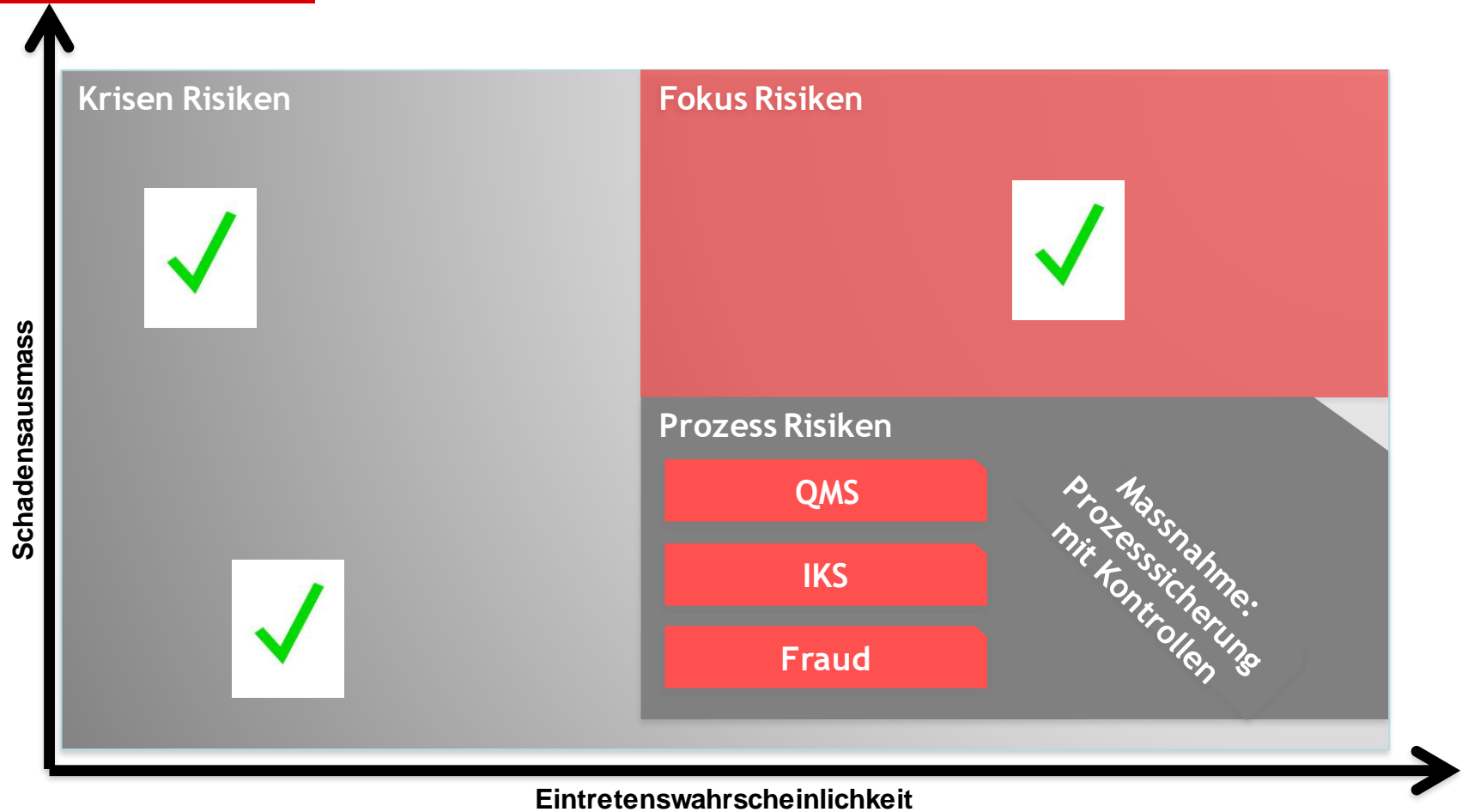
Gestaltung des Riskmanagements

Risiko-Map



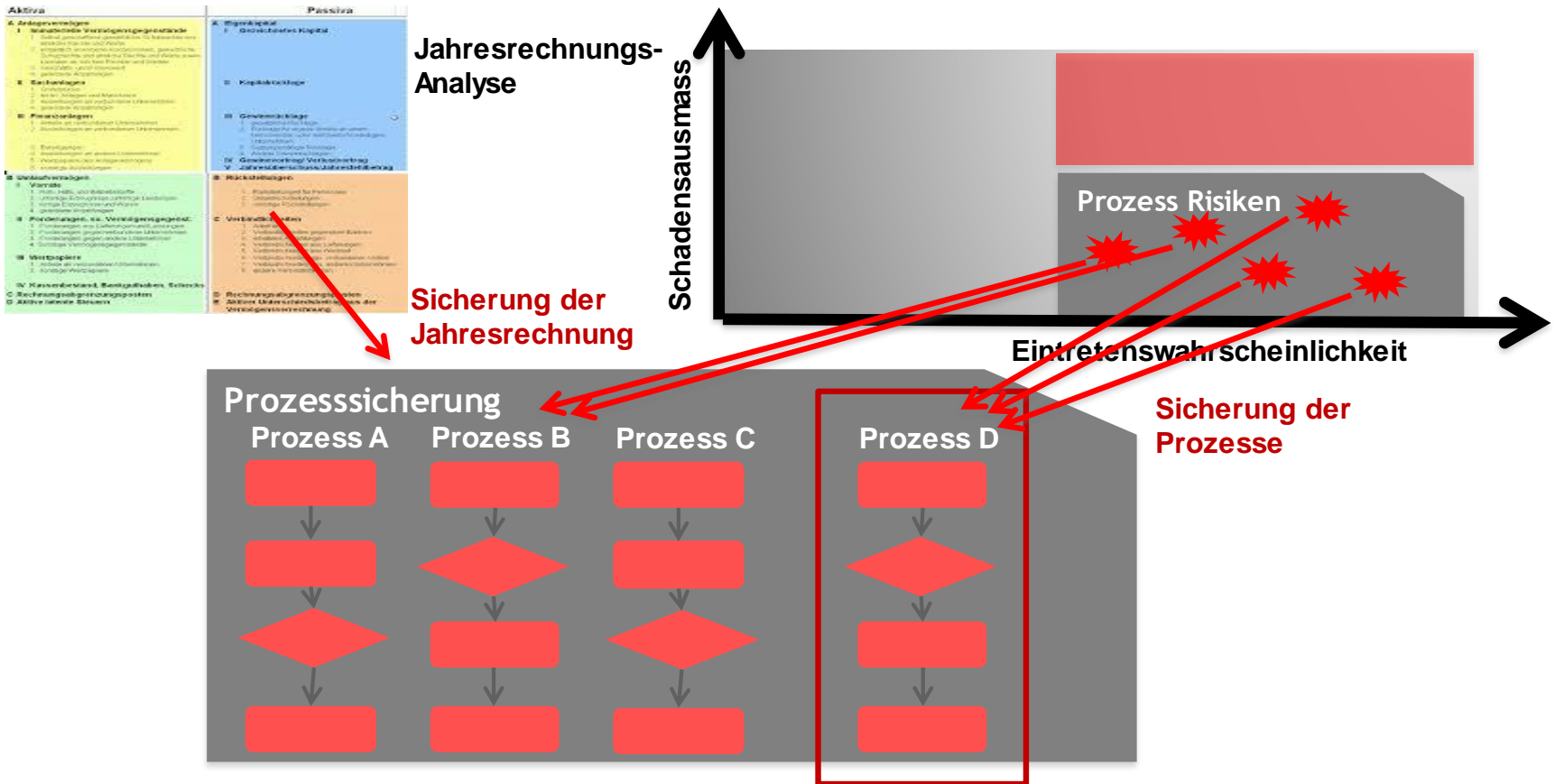
Gestaltung des Riskmanagements

Prozess Risiken



Gestaltung des Riskmanagements

Prozess Risiken



Risikomanagement und IKS in der Verwaltung

Agenda

	Seite
1 Gestaltung der Risikosteuerung	3
● 2 Finanzielles IKS	14
3 Integrale Risikosteuerung	23

Gestaltung des IKS

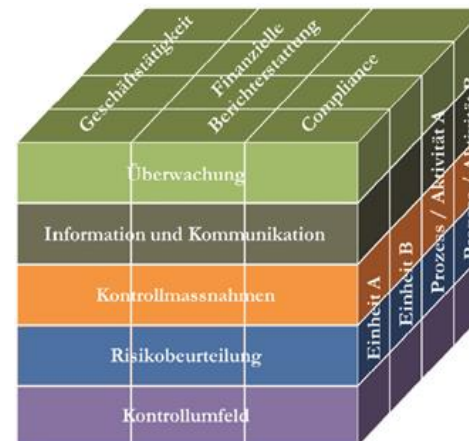
Finanzielles IKS



Anforderungen Kanton Schwyz:

1. Konzeptpapier
2. Analyse des internen (Kontroll-)Umfelds
3. Identifikation und Bewertung der Schlüsselrisiken
4. Dokumentation der Schlüsselkontrollen
5. Analyse der Kontrollschwächen
6. Aktualisierungsprozess

Anforderungen IKS-Lehre



Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS

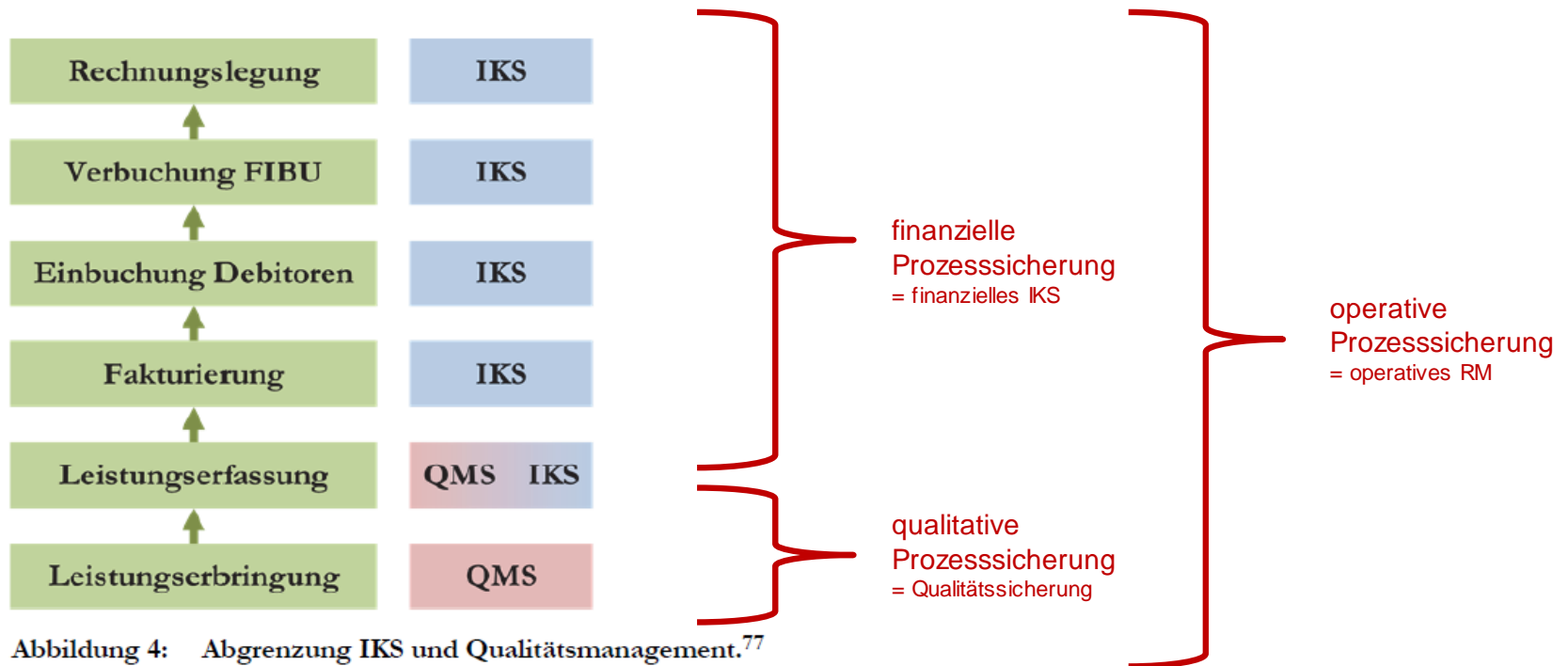


Abbildung 4: Abgrenzung IKS und Qualitätsmanagement.⁷⁷

Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS

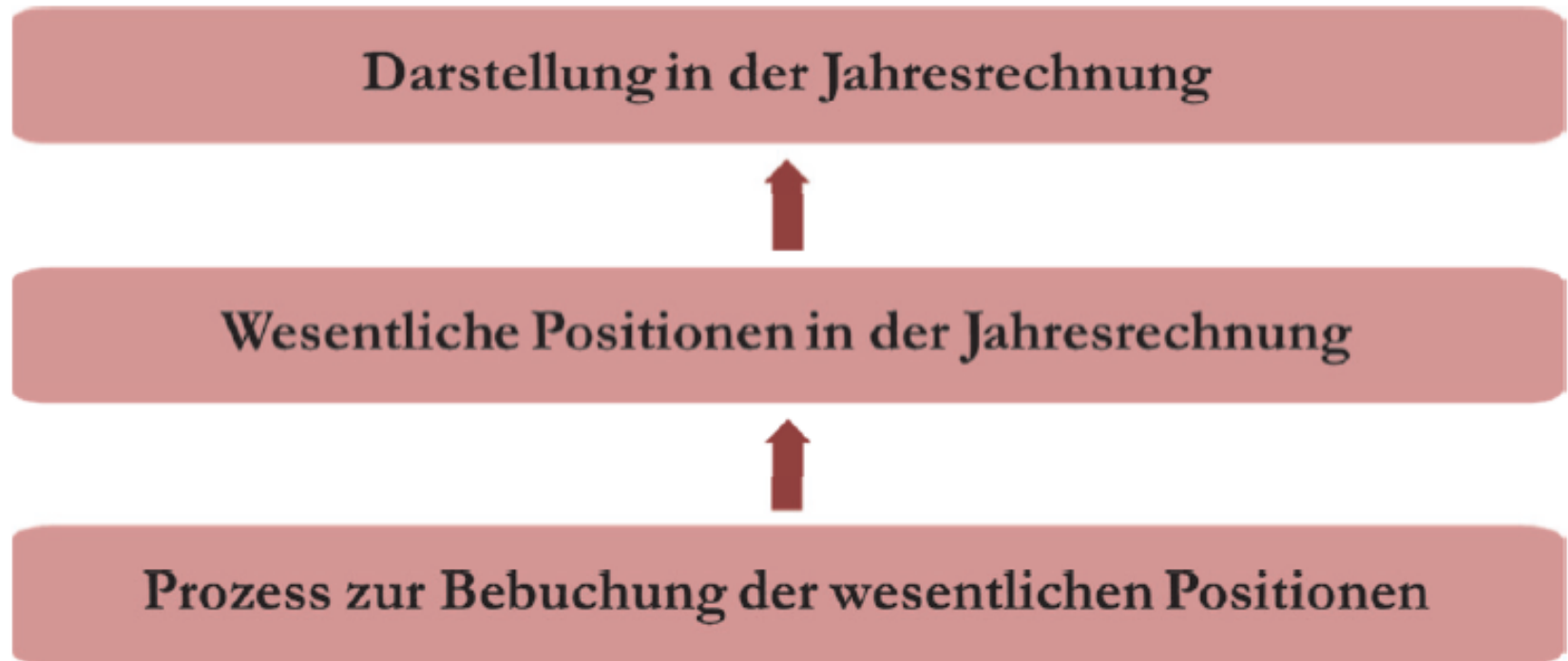


Abbildung 10: Vom Prozess zur Jahresrechnung.

Gestaltung des IKS

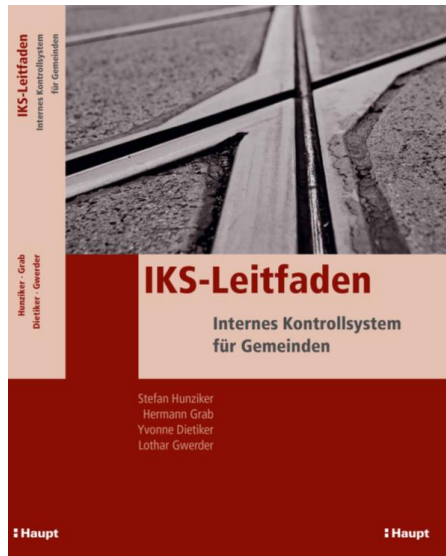
Finanzielles IKS

Fachgebiet	Prozesse
Abwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ P1 Zahlungen/Flüssige Mittel ◆ P5 Leistungsbezug/Einkauf/Kreditoren ◆ P15 Projekte/Verpflichtungs- und Zusatzkredite P14 Informationstechnologie
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ P6 Personaladministration/Löhne P7 Kreditverwaltung/Finanzverbindlichkeiten P8 Vermögensverwaltung/Finanzanlagen P9 Infrastrukturverwaltung/Sachanlagen P13 Fondsverwaltung/Sonderrechnungen
Verrechnung/ Inkasso	<ul style="list-style-type: none"> ◆ P2 Fakturierung/Debitoren/Steuer-Inkasso P3 Fakturierung/Debitoren/Diverses P4 Fakturierung/Gebühren/Spezialfinanzierungen
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ◆ P10 Berichterstattung/Rechnungslegung ◆ P11 Budgetierung/Voranschlag/Nachtragskredit P12 Kosten- und Leistungsrechnung P16 Konsolidierung

Px = IKS-Standardprozesse ◆ Px = KS-Light-Prozesse

Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS



siehe Beilage 4

P1		♦ Zahlungen/Flüssige Mittel	
IKS-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Flüssige Mittel und Wertschriften sind vollständig erfasst, richtig bewertet und werden korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen. • Anlage und Kreditentscheide erfolgen kompetenzgerecht. 	Kontrollaktivitäten auf Unternehmensseite	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzmanual Kontenplan • Kompetenzordnung • Unterschriftenregelungen • Zeichnungsberechtigungen Bank/Post • Liquiditätsplanung • Anlagerichtlinien • Vertragsdatenbank • Aufgaben- und Finanzplanung
Prozessschritte	Kontrollbewachen <ul style="list-style-type: none"> ▶ = IKS Ziel gem. Definition ◊ = Fraud-Indikatoren <i>Risikoeinschätzung:</i> H=hoch, M=mittel, T=tief	Risiko	Mögliche Kontrollen
		RI.01: Bestand an flüssigen Mitteln (Bank, Post, Festgeldanlagen, Wertschriften usw. ohne Kasse) ist fehlerhaft oder nicht vorhanden und nicht korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen. ▶ Vermögensschutz ▶ Berichterstattung	KI.01: Abgleich Bank-, Postauszüge mit Fibu-Konto. ■ Bank-, Postauszüge ■ Fibu-Konto ▲ täglich, wöchentlich oder monatlich √ evtl. monatlich durch Drittperson
		RI.02: Es werden nicht genehmigte Kredite gewährt oder beansprucht. ▶ Vermögensschutz ▶ Berichterstattung ◊ Unterschriftenfälschung	KI.02: Einholung von Banksaldobestätigungen (Konti, Depots, Zeichnungsberechtigungen) zuhanden der Rechnungsprüfungs-Kommission durch Leitung Finanzen. ■ Banksaldobestätigung ■ Fibu-Konto ▲ jährlich, falls wesentlich
			KI.03: Führung und Abgleich mit Liquiditätsplanung. ■ Liquiditätsplanung ■ Fibu-Konto ▲ je nach Bedarf, evtl. monatlich
			KI.04: Kreditgewährung bzw. -beanspruchung erfolgt gemäss Kompetenzordnung bzw. nur aufgrund eines Beschlusses des Gemeinderats. ■ Kompetenzordnung ■ Beschluss Gemeinderat ■ Entscheidung Verwaltungsleitung ▲ fallweise √ Genehmigung durch Gemeinderat

Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS

IKS-Prozess		P1 Zahlungen / Flüssige Mittel		Kontrollaktivitäten auf Unternehmensebene		Bezirk Einsiedeln						
Ziele		Flüssige Mittel und Wertschriften sind vollständig erfasst, richtig bewertet und werden korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen. Anlage- und Kreditscheide erfolgen kompetenzgerecht.		- Kompetenzordnung - Unterschriftenregelung - Zeichnungsberechtigungen Bank / Post - Bank- / Postbestätigungen		- Aufgaben- und Finanzplanung - Liquiditätsplanung - Vertragsmanagement						
Risiko	Prozessablauf	Kontrolle	Risikobeschreibung	Risiko Einschätzung	Kontrollbeschreibung	Hilfsmittel	Verantw.	Periodizität	Wirkung	Prozess-Beschreibung		
1.01		1.01	- Bestand an flüssigen Mitteln (Bank, Post usw. ohne Kasse) ist fehlerhaft oder nicht vorhanden und nicht korrekt in der Jahresrechnung ausgewiesen.	hoch	- Abgleich Bank- / Postkonti mit Fibu-Konti durch Sb Finanzen.	Bank- / Postkontoauszug / Fibu-Konti	Sb Finanzen	monatlich	hoch			
		1.02				- Einholung Bankbestätigung (Konti, Depots, Zeichnungsberechtigungen) zuhanden RPK.	Bankbestätigung	Leiter Finanzen	alle 4 Jahre	hoch		
1.03			1.03	- Es werden nicht genehmigte Kredite gewährt oder beansprucht.	hoch	- Richtlinie gemäss FHG §40 nur nach Vorliegen BRB.	FHG / BRB	Leiter Finanzen	laufend	hoch		
			7.02			- BRB zur Aufnahme CHF 5 Mio. bis 3 Mte. durch Leiter Finanzen und SM.	BRB	Leiter Finanzen / SM	laufend	hoch		
			1.05			- Verwaltung bestehender Bank-Kontokorrentlimiten durch Leiter Finanzen.	Bank-Kontokorrentlimiten	Leiter Finanzen	laufend	hoch		
1.04			1.06	- Keine zentrale Kreditübersicht / Finanzplanung bezüglich Ausstände, Amortisationen, Zinszahlungen, Sicherheiten usw.	mittel	- Überwachung der Terminierung der Kredite in Outlook.	Outlook	Leiter Finanzen / Sb Finanzen	laufend	mittel		
			1.07			- Finanzplanung (5 Jahre) und Investitionsplanung mit Kosten, Abschreibungen, Zinsen und Steuerfuss (10 Jahre).	Finanz- und Investitionsplanung	Leiter Finanzen / SM / BR	jährlich	hoch		
1.05			1.03	- Neue Finanzanlagen oder Umschichtungen erfolgen ohne Bewilligung bzw. nicht gemäss Anlagevorschriften.	mittel	- Richtlinie gemäss FHG §40 nur nach Vorliegen BRB.	FHG / BRB	Leiter Finanzen	laufend	hoch		
			8.04			- Kompetenz Leiter Finanzen und SM für Festgeldanlagen bis CHF 5 Mio. > CHF 5 Mio. BRB.	BRB	SM / Leiter Finanzen	laufend	hoch		
1.10			1.16	- Die Zahlungsdaten des Zahlungsvorschlages entsprechen nicht den anschliessend getätigten Zahlungen per Bank oder Post.	mittel	- Abgleich Zahlungsauftrag (Abacus E-Banking) mit Überweisungsvorschlag (Abacus) durch Buchhalterin oder Leiter Finanzen & Kollektiv-Visum LS.	Zahlungsauftrag / Zahlungsvorschlag	Leiter Finanzen / Sb Finanzen	wöchentlich	mittel		
		1.18			- Externe DTA-Files (Fürsorge-Zahlungen) Einlesung Abacus zur Zahlung mit Abgleich visierter Rechnung oder Zahlungsanweisung (ohne Visum).	DTA-Files (KLIB) / Einlesung Abacus	Leiter Finanzen / Sb Finanzen	täglich / fallweise	tief			
		1.19			- Externe DTA-Files (Steuerrückzahlung) Einlesung Abacus zur Zahlung mit Abgleich Zahlungsanweisung (o.Visum).	DTA-Files (NEST) / Einlesung Abacus	Leiter Finanzen / Sb Finanzen	wöchentlich / zweiwöchentlich	tief			

siehe Beilage 5

Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS

Bezirk Einsiedeln

Bericht über die Beseitigung der Kontrollschwächen / Aktionsplan

Mattig IKS
Internes Kontrollsystem für Gemeinden

Bezug der Kontrollschwäche / betroffener Prozess	Nr.	Thema / Kontrollschwächenbereich	Massnahmen zur Vermeidung der Kontrollschwäche	Verantwortlich (Funktion)	Umsetzung bis	umgesetzt (Ja / Nein)
P1 Zahlungen / Flüssige Mittel	1	DTA-Files Fürsorge-Zahlungen erfolgen ohne visierte Zahlungsanweisungen.	Prüfung Kollektiv-Visum auf Zahlungsanweisungen durch Fürsorgebehörde.	Leiter Finanzen	31.12.11	Nein
P1 Zahlungen / Flüssige Mittel	1	Abgleich externer DTA-Files Steuerrückzahlungen mit Zahlungsanweisung ohne Visum.	Bestätigung Abgleich externer DTA-Files mit Zahlungsanweisung durch Visum durch Sb Finanzen oder LF	Leiter Finanzen	31.12.11	Nein
P2 Fakturierung / Debitoren / Steuer-Inkasso	2	Manuelle Anpassungen an Veranlagungen können nicht überwacht werden.	Kontrolle Mutations-Protokoll manueller Eingriff.	Leiterin Steueramt	31.12.11	Nein
P2 Fakturierung / Debitoren / Steuer-Inkasso	2	Manuelle Anpassungen vor Einlesung der Veranlagungen können nicht überwacht werden.	Summen-Abgleich "vor Einlesung" mit "nach Einlesung" (Steuerbuchhaltung).	Leiterin Steueramt	31.12.11	Nein

Gestaltung des IKS

Finanzielles IKS

- Einsiedeln
- Gersau
- Küsnacht
- Illgau
- Innerthal
- Steinen
- Tuggen
- Vorderthal
- Lachen
- Engelberg
- Lungern
- Zermatt
- Alpnach
- Giswil
- Glarus Nord
- Glarus Süd
- Meiringen
- Saas-Fee
- Weggi
- Wädenswil

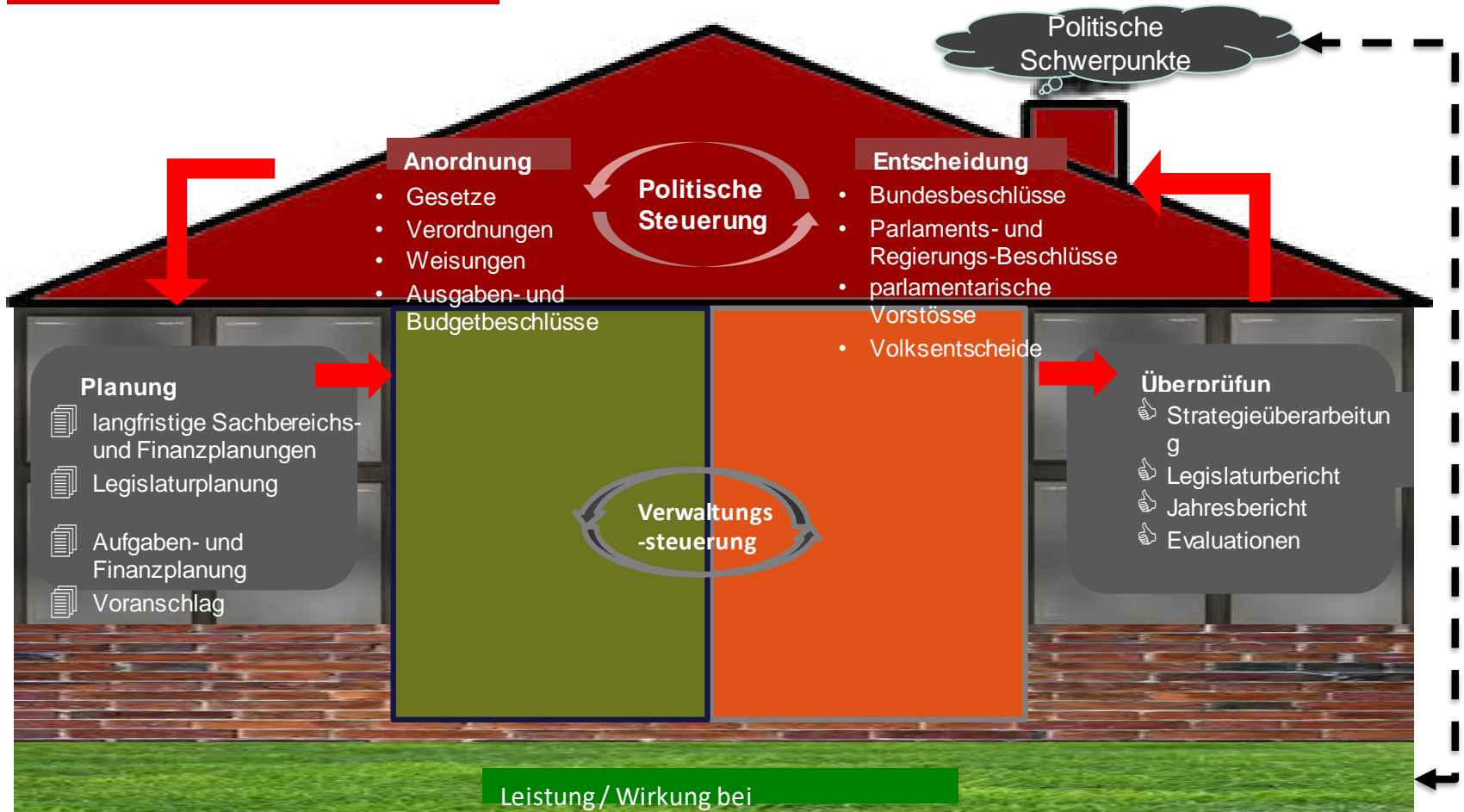
Risikomanagement und IKS in der Verwaltung

Agenda

	Seite
1 Gestaltung der Risikosteuerung	3
2 Finanzielles IKS	14
3 Integrale Risikosteuerung	23

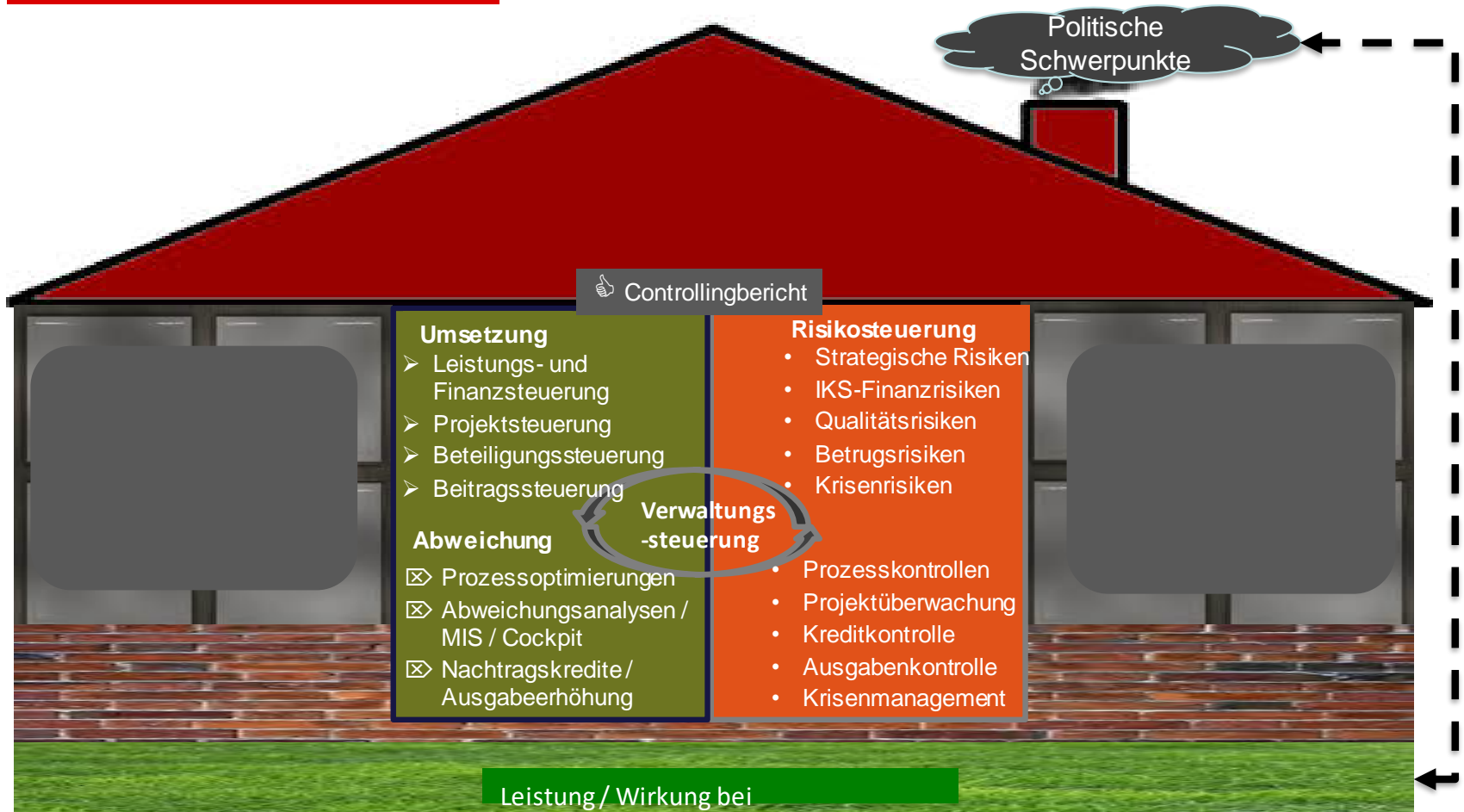
Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



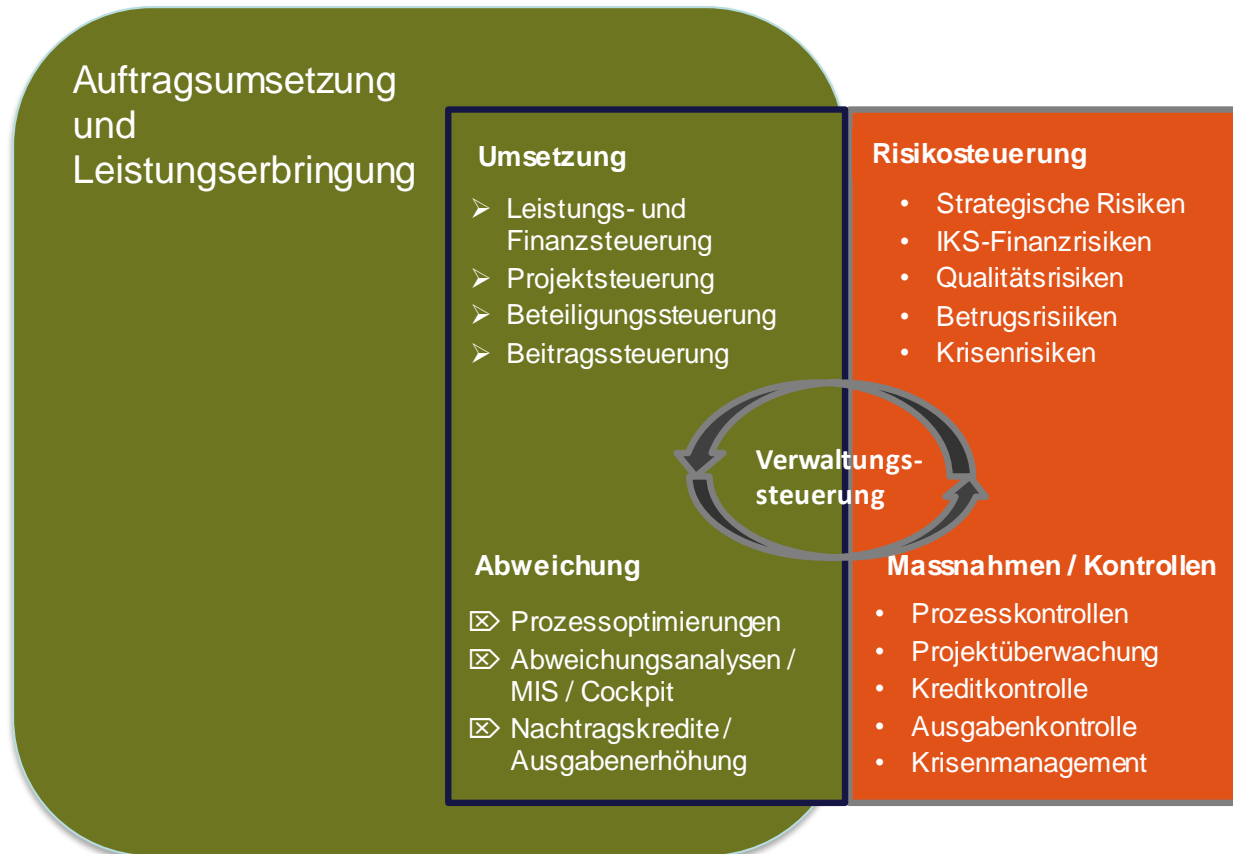
Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung





Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

Regierungsrat des Kantons Schwyz



Aufgaben- und Finanzplan 2021–2024

Vorlage des Regierungsrates zu Händen des Kantonsrates



Schwyz, im September 2020

AMT FÜR FINANZEN



afin@sz.ch
041 819 23 25

9 erfüllt 11 neu 11 mutiert

Grundauftrag

- Führung des Finanzhaushalts: Haushaltsstrategie, Aufgaben- und Finanzplan, Nachtragskredite, Jahresbericht mit Jahresrechnung.
- Steuerprognose gelöscht, da ab 2021 im Grundauftrag der Steuerverwaltung
- Führung des Rechnungswesens und Sicherung der Zahlungsfähigkeit: Rechnungslegung, Buchführung, zentrales Buchhaltungssystem, Liquiditäts- und Finanzplanung.
- Inkasso der Direkten Bundessteuer, einzelner Spezialsteuern und Bussen. Erbringung zentraler Inkassoleistungen für Verwaltungseinheiten und die Gemeinwesen.
- Optimierung der Inkassokompetenzen im gesamten Kanton als Ausfluss aus eSteuern.sz
- Vollzug Beteiligungs-, Staatsbeitrags- und Finanzcontrolling, Strategiekoordination, Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Versicherungswesen.
- Strategiekoordination und Finanzcontrolling basierend auf dem Projekt "Finanzen 2020" ergänzt
- Beratung der Verwaltungseinheiten zum Finanzhaushalt, zum Rechnungswesen, zu den Leistungsaufträgen und zur Mehrwertsteuer.
- Stellungnahmen zu Geschäften mit finanziellen Auswirkungen.
- Beratung und Koordination der Bezirke und Gemeinden zu Finanzfragen sowie Umsetzung des innerkantonalen Finanzausgleichs.

Umfeldanalyse

- Die stabile Finanzhaushaltslage beim Kanton und bei den Bezirken und Gemeinden ist eine gute Voraussetzung, um die vielfältigen Herausforderungen mit Weitsicht anzugehen.
- Das gegenwärtig tiefe Zinsniveau beinhaltet das Risiko, dass aufgebaute Schulden im Umwandlungszeitpunkt höher verzinst werden müssen.
- Die öffentliche Aufgabenerfüllung stellt vermehrt Anforderungen an das Äquivalenz- und das Subsidiaritätsprinzip sowie an die Compliance.
- Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Staatshaushalt sind schwer abschätzbar und mit Unsicherheit behaftet.
- Die Chancen der gesellschaftlichen Entwicklung und der digitalen Transformation sind zu nutzen und die Risiken zu minimieren.

Leistungs- und Entwicklungsschwerpunkte

Basierend auf der Grundlage des Berichtes „Finanzen 2020“ steht die langfristige Ausrichtung des Staatshaushaltes – unter Beachtung der gesellschaftlichen Entwicklung, der digitalen Transformation und der Auswirkungen der Corona-Pandemie – im Mittelpunkt. Im Weiteren gilt es die Risikosteuerung IKS+ zu etablieren, Prozesse und Applikationen zu optimieren und HRM2 auf kommunaler Stufe einzuführen.

siehe Beilage



Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

siehe Beilage

Kennzahlen

Bezeichnung	Einheit	2015 R	2016 R	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V	2021 V
Vollzeitstellen (Mittelwert)	FTE	10.2	11.0	11.6	11.9	11.0	11.5	12.5
Zeitguthaben (Arbeitszeit, Ferien, Dienstaltersguthaben)	Tage/FTE	-	6.5	7.1	6.1	6.7	-	-
Ressourcenindex (NFA)	%	165.9	170.6	170.3	172.1	172.4	172.9	161.2
Nettochuld (-) / Nettovermögen (+) des Kantons	Mio. Fr.	-112	-27	07	210	350	411	404
Buchungsfälle im Amt für Finanzen	Anzahl Belege	93 000	95 144	92 071	93 355	95 702	96 000	97 000
Systemberechtigungen für verwaltungsweite Applikationen	Anzahl	574	470	614	1 126	1 293	1 200	1 500
Direkte Bundessteuer: Rechnungen, Mahnungen, Rückzahlungen	Anzahl	159 503	169 779	172 111	172 004	183 059	175 000	200 000
Direkte Bundessteuer: Spezielle Inkassomasnahmen	Anzahl	11 212	9 617	9 620	9 067	8 606	10 000	10 000
Post- und Bankzahlungen (nur AFIN)	Anzahl	52 233	56 520	60 769	79 663	71 700	76 000	80 000
Durchschnittliche Relative Steuerkraft der Bezirke und Gemeinden	Fr.	2 224	2 416	2 245	2 250	2 286	2 286	2 030
Angleichung durchschnittliche Relative Steuerkraft der Gemeinden	%	73	74	60	72	71	71	76
Vorliegende Verlustscheine	Anzahl	-	-	-	-	-	-	9 400

Projekte

Bezeichnung	Inhalt	
HRM2 Bezirke und Gemeinden Beginn April 2016 / Ende April 2022	Revision Finanzhaushaltsgesetz Bezirke und Gemeinden inklusive Folgeerlässe; Einführung des Harmonisierten Rechnungsmodell HRM2 inklusive Anpassungen im Buchhaltungssystem und Kontenrahmenbuch; Überprüfung der Berichtsformen für Vorschlag und Jahresbericht; Umsetzung Internes Kontrollsystem (IKC). Jahresziel: Per 1. Januar 2021 tritt das neue Finanzhaushaltsgesetz in Kraft. Die Buchführung und Rechnungslegung per Ende 2021 wird praktisch umgesetzt. Es gilt offene Anwendungsfragen zusammen mit den Bezirken und Gemeinden zu klären und die Verantwortlichen zu schulen.	
Optimierung Innerkantonaler Finanzvergleich Beginn Oktober 2020 / Ende Juni 2021	Auf der Grundlage des Berichtes „Finanzen 2020“ soll in einer ersten Phase die Variante der punktuellen Optimierung des Finanzvergleichs für die Zuweisungen des Jahres 2022 umgesetzt werden. Jahresziel: Vollständige Umsetzung der punktuellen Optimierung des Systems bis Juni 2021.	B Neues Projekt, entsprechend der zunehmenden Komplexität des Kantonsrats von „Finanzen 2020“.
Neue Gemeindefinanzstatistik Beginn Januar 2021 / Ende Juni 2022	Die derzeit manuell erfasste und geführte Gemeindefinanzstatistik wird in Zusammenarbeit mit den Bezirken und Gemeinden optimiert und automatisiert. Zudem wird die heute statische Darstellung im Internet durch eine zeitgemäße interaktive Präsentation auf einer überarbeiteten Internetplattform abgelöst. Es ist eine Einbindung in eine Kollaborationsplattform mit den Gemeinden (HRM2) zu prüfen. Jahresziel: Im 2021 sind die Anforderungen zu definieren, mögliche Lösungen zu erörtern und bis Ende Jahr in einer ersten Fassung als Prototyp auszuarbeiten.	B Die Gemeindefinanzstatistik soll mit den zunehmenden technischen Möglichkeiten den gesellschaftlichen Erwartungen angepasst werden. Zudem resultiert aus der hohen Automatisierung eine Ressourcensparung beim Amt für Finanzen.
Kompetenzstelle Inkasso Beginn Mai 2020 / Ende Dezember 2021	Die Inkassobehörde Direkte Bundessteuer etabliert sich zur zentralen Anlaufstelle für das Inkasso. Verwaltungseinheiten und kommunale Gemeinwesen nutzen die Kompetenz der Abteilung. Nebst der Zentralisierung der Verlustscheinbewirtschaftung für die kommunalen Gemeinwesen als Auftrags von Clearing zu übergeben auch kantonale Verwaltungseinheiten die Verlustscheinbewirtschaftung an das Amt für Finanzen. Jahresziel: Im 2021 soll das neue Informatikmodell produktiv sein und die Verlustscheine von den Bezirken, Gemeinden und allfälligen Verwaltungseinheiten migriert sowie anschliessend bearbeitet werden.	B Die Zentralisierung führt zu Effizienz- und Effektivitätssteigerung im kantonalen und kommunalen (Steuer-Inkasso, wovon Bezirke, Gemeinden und allfällige kantonale Verwaltungseinheiten mitsprechend profitieren können.

Leistungsorientierte Steuerungsgrößen

Finanz- und Rechnungswesen

Ziel
Die Buchführung und Rechnungslegung erfolgt verlässlich und zeitnah. Mit den anvertrauten Finanzmitteln wird sorgfältig, sparsam und risikodächtig umgegangen.

Indikatoren

	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V	2021 V
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Jahresberichts	ja	ja	ja	ja	ja
Durchschnittliche Verzugszeit bei der Zahlung der Eingangrechnungen (kantonsweit)	0	0	0	0	0
Anzahl Feststellungen mit hoher Priorität im umfassenden Bericht des Wirtschaftsprüfers	1	3	4	0	0
Maximaler Finanzzufwand (Montagepost 34) in Mio. Franken	3.1	3.8	3.2	5	5
Minimale Anzahl Mitarbeiter mit Stellungnahmen zu finanzpolitischen Fragestellungen und Ausgaben	107	100	121	120	130

Planung und Controlling

Ziel
Der Staatshaushalt ist mittel- bis langfristige ausgeglichen und verfügt über eine adäquate Eigenkapitalausstattung. Die Prognosen von Finanzzahlen und -entwicklungen sind verlässlich und basieren auf ausreichender und guter Zukunftsprognose.

Indikatoren

	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V	2021 V
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Aufgaben- und Finanzplans und des Controllingberichts	ja	ja	nein	ja	ja
Einhaltung des mittelfristigen Haushaltsausgleichs gemäss Finanzhaushaltsgesetz	-	ja	ja	ja	ja
Erhalt eines angemessenen ordentlichen Eigenkapitals in Mio. Franken	-	291	411	200	250
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo des Voranschlags in Mio. Franken (ohne Kostenstelle Steuern)	56	54	44	30	30
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo der Netto-Steuererträge	12%	5.9%	11.3%	10%	10%
Die Verwaltungseinheiten sind mit den Dienstleistungen des Amtes für Finanzen zufrieden (Index-Wert aus zweijährlicher Befragung: 1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut)	-	4.4	-	4.5	-

Inkasso

Ziel
Das Inkasso der Direkten Bundessteuern und weiterer kantonaler Steuer- und Rechnungsabgaben erfolgt rechtzeitig, zählos und vollständig.

Indikatoren

	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V	2021 V
Maximale Anzahl fälliger definitiver/veranlagter Forderungen bei der Direkten Bundessteuer	5 454	6 472	5 505	5 000	6 000
Maximale Anzahl Fälle mit speziellen Inkassomasnahmen bei der Direkten Bundessteuer	9 620	9 067	8 606	9 500	-
Minimale Anzahl gültig bearbeiteter Verlustscheine	-	-	203	300	330
Maximaler Anteil der Ausfallsumme auf Forderungen aus der Direkten Bundessteuer an dessen Gesamtsteuerwert	3.2%	2.4%	0.9%	3%	2%

Gemeindefinanzen

Ziel
Die Rechnungslegung bei den Bezirken und Gemeinden erfolgt transparent und einheitlich. Die Finanzsteuerung kann korrekt, effizient und effektiv wahrgenommen werden. Die Gemeinden sind autonom, wirksam und wettbewerbsfähig.

Indikatoren

	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V	2021 V
Minimale Anzahl bearbeiteter Anfragen von Bezirken und Gemeinden zur Anwendung finanzrechtlicher oder rechnungsgründiger Grundlagen	91	79	71	80	100
Jährliche Aktualisierung der einheitlichen Mitteltabelle	-	ja	ja	ja	ja
Maximale Anzahl Finanzstellen bei der Zahlenbuchführung aus den Rechnungsabläufen der Bezirke und Gemeinden in die Gemeindefinanzstatistik und weitere Feststellungen	-	4	5	10	10
Maximale Steuerfuzionsdichte (Gemeinden inklusive Bezirk)	175%	160%	155%	160%	160%
Maximaler durchschnittlicher Steuerfuz (Gemeinden inklusive Bezirk)	196%	189%	186%	185%	185%



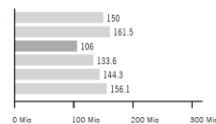
Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

siehe Beilage

Finanzielle Steuerungsgrößen

Vorschlagskredit Erfolgsrechnung



Erfolgsrechnung

(in Fr. 1 000)	2019 R	2020 V	2021 V	2020 V Diff. abs.	2020 V Diff. %	2022 P	2023 P	2024 P
30 Personalaufwand	1 466	1 492	1 624	132	8.0%	1 638	1 647	1 659
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 602	1 614	1 896	293	17.5%	1 890	1 924	1 773
34 Finanzaufwand	45	75	50	-25	-33.3%	65	65	65
3 Aufwand	3 114	3 181	3 570	390	12.2%	3 598	3 636	3 497
42 Entgelte	161	183	181	-2	-1.0%	181	181	181
43 Verschiedene Erträge	5	23	3	-20	-87.3%	23	3	23
49 Interne Verrechnungen	319	315	350	43	13.7%	350	350	350
4 Ertrag	486	521	542	21	4.1%	562	542	562
Globalbudget	2 628	2 668	3 028	368	13.9%	3 038	3 094	2 935
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	38	-	-	-	0.0%	-	-	-
34 Finanzaufwand	1 372	1 760	1 032	-728	-41.4%	900	950	950
35 Einlagen Fonds/Spezialfinanz.	7 939	5 250	5 250	-	0.0%	5 250	5 250	5 250
36 Transferaufwand	294 302	296 054	272 307	-24 466	-8.2%	275 936	286 070	290 033
39 Interne Verrechnungen	5	3	5	2	78.6%	5	5	5
3 Aufwand	383 654	383 867	278 674	-25 192	-8.3%	282 091	283 075	305 038
40 Fiskalertrag	5 004	4 700	4 000	-700	-14.9%	4 700	5 000	5 000
41 Regalien und Konzessionen	24 724	12 401	49 620	37 219	300.1%	24 020	24 020	24 820
44 Finanzertrag	48 502	46 707	44 917	-1 790	-3.8%	44 087	44 917	44 917
45 Entnahmen Fonds/Spezialfinanz.	-	4 041	-	-4 041	-100.0%	-	-	-
46 Transferertrag	58 744	58 918	58 909	-1	-0.0%	58 909	58 909	58 909
49 Interne Verrechnungen	18 338	18 250	18 250	-	0.0%	18 250	18 250	18 250
4 Ertrag	156 313	145 888	175 896	30 688	21.2%	151 546	151 896	151 896
Leistungsunabh. Aufwand / Ertrag	147 341	158 859	102 979	-55 880	-35.2%	130 546	141 180	153 143
Total	149 969	161 518	106 987	-55 511	-34.4%	133 582	144 274	156 078

Vorschlagskredit



Kommentar Globalbudget

- 30: Der Vorschlag sieht eine Erhöhung des Stellenplans um eine Stelle zur Bewältigung der neuen, zusätzlichen Aufgaben (zentrales Geldkonto und Steuerrechnungen für die Bezirke und Gemeinden, Unterstützung der Bezirke und Gemeinden beim Inkasso im Rahmen von eSteuern.z, Kompetenzzentrale Inkasso, Gemeindefinanzen, Risikosteuerung und Internes Kontrollsystem, zentrales elektronisches Eingangsrechnungsmangement) vor.
- 31: Eisenzeit stehen bei bestehenden Softwareapplikationen notwendige Anpassungen und Optimierungen an (Leistungsauftragstool, Update File-System, Schnittstellen). Andererseits sind softwarebasierte Leistungsoptimierungen und -automatisierungen vorgesehen, um den zunehmenden Aufgaben gerecht zu werden und die Leistung sowie Wirkung beim Bürger und den Bezirken und Gemeinden zu verbessern.



Kommentar leistungsunabhängiger Aufwand und Ertrag

- 34: Durch den Ablauf von Darlehen im Fremdkapital reduziert sich einerseits deren Verzinsung (rund 0.2 Mio. Franken). Andererseits wird mit tieferen Negativzinsen von noch rund 0.2 Mio. Franken gerechnet, wodurch sich der Zinsaufwand um rund 0.7 Mio. Franken gegenüber dem Vorjahr verringert.
- 35/45: Zum Ausgleich der Saldi der Spezialfinanzierungen der Bezirke und Gemeinden zum Innerkantonalen Finanzausgleich sind 4 Mio. Franken budgetiert.
- 36: Die Zahlungen in den Nationalen Finanzausgleich (NFA) reduzieren sich aufgrund der Anpassungen im NFA-Mechanismus im Budgetjahr netto um knapp 21 Mio. Franken. Der Steuerkraftausgleich an die Bezirke und Gemeinden reduziert sich um 4 Mio. Franken, da im Vorjahr eine einmalige Ausschüttung altrechtlicher Bestände aus der Spezialfinanzierungen der Bezirke und Gemeinden zum Innerkantonalen Finanzausgleich erfolgte.

- 40: Es wird mit um rund 1 Mio. Franken tieferen Spielbankenabgaben gerechnet.
- 41: Die Ausschüttung der Schweizerischen Nationalbank wird mit jährlich 24.6 Mio. Franken budgetiert, was einer Zunahme von 12.3 Mio. Franken gegenüber dem Vorjahr entspricht.
- 44: Es werden Gewinnausschüttungen der Schweizer Kantonalbank von jährlich rund 44.2 Mio. Franken erwartet, was rund 1.8 Mio. Franken unter dem Vorjahreswert liegt. Zudem wird mit rund 0.6 Mio. Franken Verzugszinsen gerechnet.
- 46: Es wird mit gleichbleibenden Entzählungen der Gemeinwesen im Umfang von rund 52 Mio. Franken in den Innerkantonalen Finanzausgleich gerechnet.
- 49: Für den Anteil an der Grundstückgewinnsteuer zugunsten des Innerkantonalen Finanzausgleichs der Bezirke und Gemeinden werden 15 Mio. Franken budgetiert. Ergänzend erfolgt ab 2020 ein Übertrag aus der Strassenrechnung von rund 2 Mio. Franken an den Innerkantonalen Finanzausgleich zugunsten des vertikalen Normaufwandausgleichs (RRB Nr. 124/2019).

Erläuterungen zum Transferaufwand und -ertrag

(in Fr. 1 000)	2019 R	2020 V	2021 V	2020 V Diff. abs.	2020 V Diff. %	2022 P	2023 P	2024 P
362 Finanz- und Lastenausgleich	294 302	296 054	272 307	-24 466	-8.2%	275 936	286 070	290 033
36 Leistungsunabh. Transferaufwand	294 302	296 854	272 387	-24 466	-8.2%	275 936	286 870	298 833
462 Finanz- und Lastenausgleich	58 517	58 010	58 009	-1	-0.0%	58 009	58 009	58 009
469 Übriger Transferertrag	228	100	100	-	0.0%	100	100	100
46 Leistungsunabh. Transferertrag	58 744	58 910	58 909	-1	-0.0%	58 909	58 909	58 909



Kommentar leistungsunabhängiger Transferaufwand und -ertrag

- 362: Es wird mit ordentlichen Ausgleichszahlungen im Innerkantonalen Finanzausgleich an die Bezirke und Gemeinden von jährlich rund 88 Mio. Franken gerechnet (52 Mio. Franken Steuerkraftausgleich, 11 Mio. Franken Anteil Grundstückgewinnsteuer und 25 Mio. Franken Normaufwandausgleich). Die Zahlungen in den NFA (Reccoursenausgleich und Härteausgleich) betragen im Budgetjahr 184 Mio. Franken, in den Finanzplanjahren rund 177 bis 188 Mio. Franken.
- 462: Beinhaltet die Beitragszahlungen in den Innerkantonalen Finanzausgleich der Gemeinwesen von jährlich rund 52 Mio. Franken. Zudem kann der Kanton Schwyz aus dem geografisch-topografischen Lastenausgleich im NFA mit Beiträgen von jährlich rund 7 Mio. Franken rechnen.
- 469: Rückerstattung der CO2-Abgabe von jährlich rund Fr. 100 000.

Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



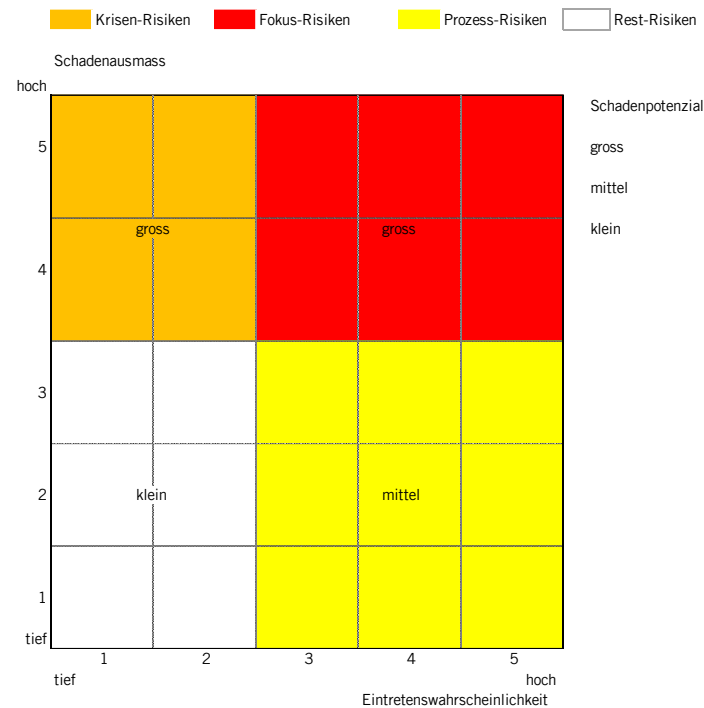
Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

Risikoart	Nr.	Risikobezeichnung	Risiko-Ort	Risiko-Map	Beschreibung, Auswirkung, Folgewirkung	Risikobewertung		
			Umfeld Leistung / Prozess Projekt	Fokus Risiko Krisen Risiko Prozess Risiko		EW	SA	Potenzial
Compliance	2	Mangelndes Vertragsmanagement	Internes	Kleinst Risiko	Verträge werden nicht zentral bewirtschaftet, so dass keine vollständige und aktuelle Übersicht über bestehende Verträge oder Lizenzen besteht, was zu latenten Kostenfolgen führen kann.	2	2	klein
Effizienz, Effektivität, Qualität	38	Fehler bei Zusammenzug Buch JB oder AFP (Text, Tabellen, Leistungsaufträge)	Jahresbericht	Prozess Risiko	Leistungsaufträge werden im Jahresbericht falsch dargestellt, Seitenzahlen werden falsch gesetzt, Inhaltsverzeichnis nicht aktualisiert, Tabellen/Text wird abgeschnitten etc.	4	2	mittel
Information	41	Negatives Prüfungsurteil Revision (Jahresbericht)	Jahresbericht	Krisen Risiko	Negatives Prüfungsurteil der Revisionsstelle wirft ein schlechtes Licht auf die Verwaltung und deren Rechnungsführung. Führt zu Image- und Vertrauensverlust	1	4	gross
Finanzen	48	Externe, volkswirtschaftliche Faktoren und gesellschaftliche Entwicklungen werden in der Planung (AFP) nicht (ausreichend) berücksichtigt	Aufgaben- und Finanzplan	Fokus Risiko	Planungsgrundlage ist falsch und führt zu nicht vollständiger Einplanung von Umwelteinflüssen wie bspw. Zinsentwicklung, Konjunktur, Teuerung, gesellschaftliche Trends (Klimawandel, digitale Transformation, usw.)	3	4	gross
Compliance	61	Ungenügender Umgang und Steuerung von Beteiligungen (Good Public Governance)	Controlling	Fokus Risiko	Beteiligungscontrolling: Beteiligungen nur eingehen, wenn durch Verwaltungstätigkeit begründet, keine Interessenkonflikte, Interessen des Kantons (finanziell und strategisch) vertreten.	3	4	gross
Finanzen	97	kein sicherer Aufbewahrungsort für Verlustscheine	Inkasso	Krisen Risiko	Tausende Verlustscheine (Wert ca. 30 Mio.) sind nicht sicher aufbewahrt (Feuer, Wasser, Diebstahl). Im Schadenfall müssten Duplikate eingefordert werden, damit eine Bewirtschaftung möglich wäre.	1	4	gross

Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



Wert	Eintretens-Wahrscheinlichkeit (EW)		Schadenpotenzial (SP)		
	in Jahren		Reputationverlust	Personenschaden	Schadenausmass
1	> 10 J.	sehr klein	denkbar		100' bis 300'
2	4 bis 10 J.	klein		Beeinträchtigung	300' bis 1 Mio.
3	2 bis 4 J.	mittel		Verletzung	1 Mio. bis 4 Mio.
4	0.5 bis 2 J.	gross		schwere Verletzung	4 Mio. bis 10 Mio.
5	bis 0.5 J.	sehr gross		Todesfall	über 10 Mio.

Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

Wirksamkeit der Kontrollen/ Massnahmen:

hoch
mittel
tief

Nr.	Risikobezeichnung	Massnahmen/Kontrollen (bestehend)	Wirksamkeit	Periodizität	Kontroll-Eigentümer	vital	Versicherung	Handlungsbedarf / weitere Massnahmen	Termin	erled.	CB
2	Mangelndes Vertragsmanagement	Zentrale Aufbewahrung der Originaldokumente im P&C und im FR&W (wo?). Konsequente Ablage der gescannten Dokumente.	mittel	bei Bedarf	AV AFIN	nein	nein	Zentrale Vertragsablage konsequent umsetzen und zentrale Vertragsübersicht führen.	31.12.2019	nein	
38	Fehler bei Zusammenzug Buch JB oder AFP (Text, Tabellen, Leistungsaufträge)	Schlusskontrolle mit 4-Augenprinzip vor Abgabe Druckerei / vorgängig auf Testversion LA-Tool die Formatierung der Leistungsaufträge testen und allfällige Fehler melden	hoch	jährlich	AL P&C Sb P&C	nein	nein				
41	Negatives Prüfungsurteil Revision (Jahresbericht)	Terminplan / Prozessmanagement / Abschluss-Checkliste / Zwischenrevision mit allfälliger Korrekturen	mittel	jährlich	AL P&C AL F&RW	nein	nein				ja
48	Externe, volkswirtschaftliche Faktoren und gesellschaftliche Entwicklungen werden in der Planung (AFP) nicht (ausreichend) berücksichtigt	Abstützen auf EFV, BAK Economics, KOF ETH. Finanzierungrechnung und Kennzahlenentwicklung überwachen. Evaluierung möglicher Trends. Ergänzende Abstützung auf strategische Grundlagenpapiere und das Regierungprogramm.	mittel	bei Bedarf	AV AFIN	nein	nein	Verbesserung der mittel- bis langfristigen Steuerungsinstrumente (Langfristperspektiven, strategisches Controlling, digitale Transformation, Einbindung von strategischem Controlling in AFP und Regierungsprogramm).	31.12.2021	nein !	ja
61	Ungenügender Umgang und Steuerung von Beteiligungen (Good Public Governance)	Beteiligungen werden vom FD/AFIN koordiniert und als Eigner vertreten. Die Beteiligungen werden durch das AFIN überwacht und kordiniert.	mittel	jährlich	AV AFIN AL P&C	nein	nein	Weisungen zum Umgang und zur konkreten Steuerung von Beteiligungen (inkl. Good Corporate Governance, Interessenkonflikte usw.) müssen erarbeitet werden (Kapitel im pendenten Steuerhandbuch).	31.12.2020	nein !	ja
97	kein sicherer Aufbewahrungsort für Verlustscheine	Diebstahlschutz: Büros werden abends abgeschlossen; Schränke mit VS im Gang sind immer abgeschlossen	mittel	täglich	AL DBST; SB DBST	nein	prüfen	spätestens mit Bezug eines neuen Verwaltungsgebäudes müsste Raum für die sichere Aufbewahrung von VS geschaffen werden	31.12.2022	nein !	ja

Unterjährige Steuerungsinstrumente

Integrale Risikosteuerung

Risiko-Nr	Risikobezeichnung	Ø SA	Ø EW	Schaden potential	Fokus Risiko	Krisen Risiko	Prozess Risiko	Wirksamkeit tief	Vital	Handlungs bedarf
1	Zugriff auf flüssige Mittel (Kasse, Bank, Post, Kreditkarten, Wertschriften)	1.2	1.2	klein	0	1	1	0	0	5
2	Mangelndes Vertragsmanagement	2.0	2.4	mittel	0	0	16	1	0	21
3	Ungesicherte Wertgegenstände	1.1	1.7	klein	0	0	6	0	0	6
4	Falsche Zahlungsanweisungen	1.4	2.2	mittel	0	0	14	0	0	5
5	Nicht korrekte Bestellungen	1.5	2.2	mittel	3	0	11	0	1	6
6	Freigabe falscher Lieferantenrechnungen	1.4	2.2	mittel	2	0	11	0	0	6
7	Lieferantenrechnungen werden nicht bezahlt	1.3	2.0	klein	0	0	11	0	0	4
8	Zahlung fiktiver Lieferantenrechnungen	1.5	1.6	klein	1	2	5	0	0	4
9	Ungenügende Funktionentrennung	1.6	1.8	klein	2	0	7	0	0	6
10	Keine ausreichende Stellvertretungen	2.1	2.9	mittel	6	1	16	3	8	12
11	Unstrukturierter Personalaustritt	1.3	1.7	klein	0	0	7	0	3	4
12	Falsche Leistungsverrechnung	1.4	2.1	mittel	1	0	8	1	0	6
13	Ungerechtfertigte Ausbuchungen von offenen Forderungen	1.2	1.6	klein	1	0	6	1	0	4
14	Keine Überwachung offener Forderungen	1.2	1.6	klein	1	0	4	1	0	2
15	Differenzen in Kontoabgleichen	1.4	1.7	klein	0	0	8	0	1	5
16	Falsche Budgetierung	1.9	2.0	klein	1	1	10	1	5	3
17	Keine Anpassung an Budgetveränderungen	1.9	1.9	klein	1	1	8	0	4	4
18	Keine korrekte Ausgabenbewilligung	1.9	1.5	klein	0	3	4	0	1	6
19	Unstrukturierter Personaleintritt	1.5	1.3	klein	0	0	2	1	3	4
20	Ungerechtfertigte Spesenansprüche	1.2	2.1	mittel	1	0	12	0	0	3
21	Unzureichender Passwortschutz	1.7	2.2	mittel	1	1	15	1	4	11
22	Unzureichende Benutzerverwaltung	1.8	1.9	klein	1	1	11	0	3	6
23	Keine klare Regelung betreffend IT-Verfügbarkeit	1.7	1.6	klein	1	1	5	2	5	4
24	Ungenügendes Informatik-Know how	2.0	2.1	mittel	0	1	15	2	2	6
25	Unzureichender Datenschutz	2.1	1.9	klein	1	1	8	1	8	5
26	Unzureichender Umgang mit vertraulichen Informationen / Daten	2.4	2.4	mittel	1	1	15	1	5	8
27	Konstitutionelle Beeinträchtigung von Mitarbeitenden (psychosoziale Risikofaktoren)	2.5	2.6	mittel	3	0	20	1	5	33
28	Ungenügende Arbeitssicherheit	2.0	1.9	klein	1	8	9	1	2	9
29	Ungenügender Gesundheitsschutz	3.3	2.0	mittel	0	0	7	1	0	9
30	Eintritt eines Notfalls / Ereignisses	3.3	1.9	gross	1	20	11	3	16	37
31	Betriebskontinuität ist nicht gewährleistet	3.3	1.6	gross	0	19	3	3	23	35
32	Ungenügende bauliche und technische Sicherheit	3.0	1.7	gross	0	12	6	4	10	34

Unterjährige Steuerungsinstrumente

Integrale Risikosteuerung

Unzureichender Umgang mit vertraulichen Informationen / Daten

Ø Schadenpotenzial

mittel

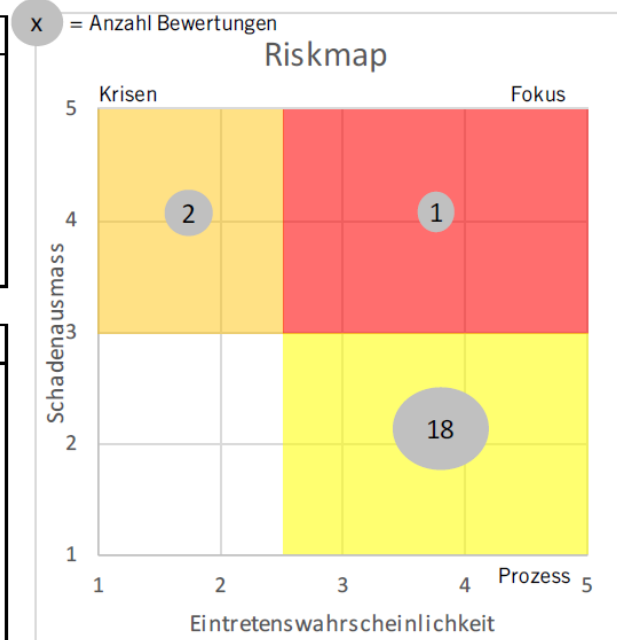
Risikobezeichnung

Sensible oder vertrauliche Informationen / Daten sind nicht ausreichend geschützt oder eingegrenzt. Es besteht keine Klassifizierung (öffentlich, intern, vertraulich, geheim) im Umgang mit Informationen.

Handlungsbedarf

Massnahmen haben verwaltungsweit und zentral zu erfolgen, indem Hilfsmittel bereitgestellt, technische Einschränkungen durch das Amt für Informatik eingerichtet und Sensibilisierung und Schulungen durchgeführt werden. Im Rahmen der IKT-Strategie laufen entsprechende Bestrebungen beim Amt für Informatik. Insbesondere wird eine Definition der Klassifizierung von Informationen oder Daten im Kanton Schwyz zeitnah unabdingbar.

Zugewiesene Zuständigkeit: Amt für Informatik (FD)



Unterjährige Steuerungsinstrumente

Integrale Risikosteuerung

Mangelndes Vertragsmanagement

Ø Schadenpotenzial

mittel

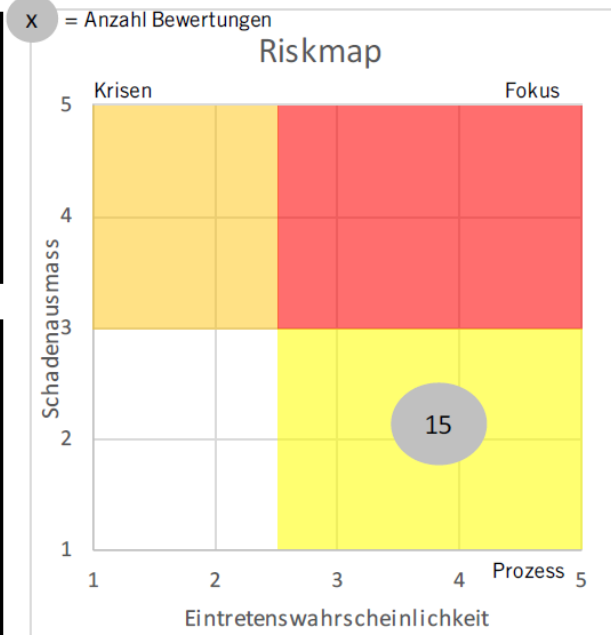
Risikobezeichnung

Verträge werden nicht zentral bewirtschaftet, so dass keine vollständige und aktuelle Übersicht über bestehende Verträge, Lizenzen und Leistungsvereinbarungen besteht, was zu latenten Kostenfolgen führen kann.

Handlungsbedarf

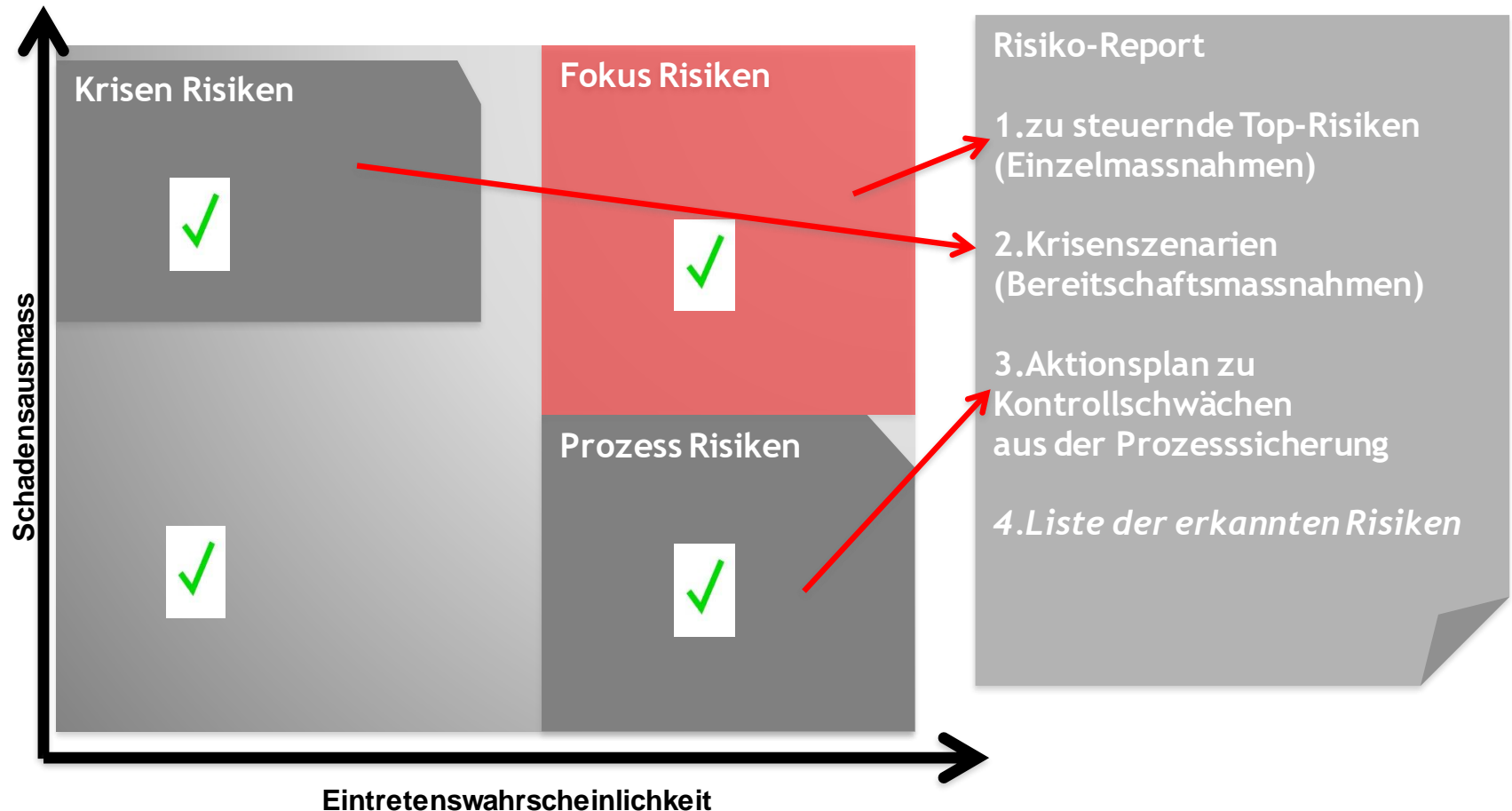
Es soll ein zentrales Instrument (Informatiktool, Vorlagen, Controllingzyklus) erarbeitet werden, womit Verträge, Lizenzen und Leistungsvereinbarungen verwaltungsweit systematisch verwaltet und gesteuert werden können. § 6 Abs. 2 lit. d des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt vom 20. November 2013 (FHG, SRSZ 144.110) sieht u.a. ein Controlling von Staatsbeiträgen in der Verantwortung des Regierungsrates explizit vor. Die Umsetzung ist beim Amt für Finanzen pendent.

Zugewiesene Zuständigkeit: Amt für Finanzen (FD)



Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung





Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung



AMT FÜR FINANZEN

afin@sz.ch
041 819 23 25

● gemäss Planung ● offen ● negative Abweichung

siehe Beilage

Controlling und Risikobeurteilung 2020



Schwyz, im August 2020

Grundauftrag

- Führung des Finanzhaushalts: Haushaltstrategie, Aufgaben- und Finanzplan, Nachtragskredite, Jahresbericht mit Jahresrechnung, Steuerprognose.
- Führung des Rechnungswesens und Sicherung der Zahlungsfähigkeit: Rechnungslegung, Buchführung, zentrales Buchhaltungssystem, Liquiditäts- und Finanzplanung.
- Inkasso der Direkten Bundessteuer sowie gewisser Spezialsteuern und Bussen.
- Vollzug der Steuerungsinstrumente Beteiligungscontrolling, Staatsbeitragscontrolling, Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Versicherungswesen.
- Beratung der Verwaltungseinheiten zum Finanzhaushalt, zum Rechnungswesen, zu den Leistungsaufträgen und zur Mehrwertsteuer.
- Stellungnahmen zu Geschäften mit finanziellen Auswirkungen.
- Beratung und Koordination der Bezirke und Gemeinden zu Finanzfragen sowie Umsetzung des innerkantonalen Finanzausgleichs.

Umfeldanalyse

- Das Wachstum rechtlich notwendig gebundener Ausgaben stellt eine Herausforderung für den kantonalen Finanzhaushalt dar.
- Die stabile Finanzhaushaltssituation beim Kanton und bei den Bezirken und Gemeinden ist eine gute Voraussetzung, um die vielfältigen Herausforderungen mit Weitsicht anzugehen.
- Das gegenwärtig tiefe Zinsniveau beinhaltet das Risiko, dass aufgebaute Schulden im Umwandlungszeitpunkt höher verzinst werden müssen.
- Die öffentliche Aufgabenerfüllung stellt vermehrt Anforderungen an das Äquivalenz- und das Subsidiaritätsprinzip sowie an die Compliance.

Status	Begründung	Massnahme
●		

Leistungs- und Entwicklungsschwerpunkte

Im Mittelpunkt steht weiterhin die langfristige Ausrichtung und Finanzierung des Staatshaushaltes. Hierzu werden die Steuerungsinstrumente weiter optimiert und im Rahmen des Projektes „Finanzen 2020“ nachhaltige Lösungen erarbeitet. Im Weiteren erfolgt die Einführung einer verwaltungsweiten Risikosteuerung (IKS+) sowie die Umsetzung des neuen Finanzhaushaltsgesetzes (HRM2) auf kommunaler Stufe.

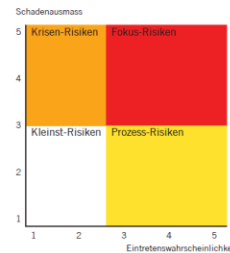
Status	Begründung	Massnahme
●		

Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

siehe Beilage

Risikobeurteilung



Risikolage (inhärente Risiken der Verwaltungstätigkeit)

Risikokategorie	Charakteristika
Fokus-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Externe, volkswirtschaftliche Faktoren und gesellschaftliche Entwicklungen werden in der Planung (AFP) nicht (ausreichend) berücksichtigt - Ungenügende Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen (digitale Transformation) in den Planungsinstrumenten - Ungenügendes oder unvollständiges Beitragscontrolling - Ungenügender Umgang und Steuerung von Beteiligungen (Good Public Governance) - Kantonsweite Risikoübersicht nicht vollständig und akkurat vorhanden - Fehlerhafter Abgleich Steuer- und Fibu-System (NEST - WILKEN)
Krisen-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Negatives Prüfungsurteil Revision (Jahresbericht) - Fehlende Verfügbarkeit oder eingeschränkter Zugriff auf Fibu- und Zahlssysteme (ERM) - Mangelhafter Umgang mit deliktischen Ereignissen - Kein sicherer Aufbewahrungsort für Verlustscheine
Prozess-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Zugriff auf flüssige Mittel (Kasse, Bank, Post, Kreditkarten, Wertchriften) - Falsche Zahlungsanweisungen - Unstrukturierter Personalaustritt - Betriebskontinuität ist nicht gewährleistet - Fehlerhafte und unvollständige Berechnungen für AFP und Jahresbericht - Haushaltsgleichgewicht wird nicht eingehalten - Fehlerhafte Berechnung der relativen Steuerkraft - Fehlerhafte Budget- / Rechnungsanalyse der Bezirks- und Gemeinderrechnungen



Kommentar zur Risikolage

Der Aufgabenerfüllung im Amt für Finanzen sind erhöhte Risiken inhärent. Primär stehen Risiken im Zusammenhang mit dem Umgang liquider Mittel, der Rechnungsführung, dem Zahlungsverkehr und einer nachhaltigen Finanzsteuerung im Mittelpunkt. Ebenso sind ergänzende Steuerungsinstrumente relevant, welche eine systematische und geordnete Steuerung des Finanzhaushaltes sicherstellen. Nebst der Einhaltung des Haushaltsgleichgewichtes stehen ergänzende Steuerungsinstrumente (langfristige Perspektiven inklusive digitale Transformation, Beteiligungs- und Beitragscontrolling sowie die Risikosteuerung an sich) im besonderen Fokus. Auch Risiken mit Krisenpotenzial (Negatives Prüfungsurteil, fehlende Verfügbarkeit und Zugriff auf tragende Systeme, Aufbewahrung von Verlustscheinen) sind erkannt. Bei den Prozess-Risiken handelt es sich primär um mögliche Berechnungsfehler, falsche Abgleiche und unkoordinierte Gesamtverwaltungsabläufe (Personalaustritt, Umgang mit Deliktereignissen, Krisenvorsorge).



Kommentar zu den Massnahmen und Kontrollen

Der erhöhten Risikolage stehen in der Regel adäquate und wirksame Kontrollmechanismen gegenüber. Die Sicherstellung von Zugriff und Verfügbarkeit auf systemrelevante Applikationen gilt es vertieft zu prüfen und bestmöglich zu verbessern. Ebenso sind nebst den bereits erfolgten Verbesserungen der kurz- bis mittelfristigen Steuerungsinstrumente (AFP) langfristige Steuerungsinstrumente (Langfristperspektiven, koordinierte und integrative Steuerung der Sachbereichsstrategien, digitale Transformation) zu institutionalisieren. Gesetzlich vorgesehene verwaltungsweite Steuerungsinstrumente wie das Beteiligungs- und Beitragscontrolling, Good Public Governance und das Risikomanagement inklusive Internem Kontrollsystem werden weiterverfolgt und etabliert. Ergänzend sind auf operativer Ebene notwendige technische (IT-Schnittstellen, Datenverfügbarkeit) und organisatorische (Aufbewahrung Verlustscheine, Personalaustritt, Umgang mit Delikten und Krisen) verwaltungsweite Massnahmen zu treffen.



Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung

siehe Beilage

Kennzahlen

Bezeichnung	Einheit	2014 R	2015 R	2016 R	2017 R	2018 R	2019 R	2020 V
Vollzeitstellen (Mittelwert)	FTE	0.4	10.2	11.0	11.6	11.9	11.0	11.5
Zeitguthaben (Arbeitszeit, Ferien, Dienstalterzuschuss)	Tagen/FTE	-	-	6.9	7.1	6.1	6.7	-
Ressourcenindex (INFA)	%	150.9	169.9	170.6	170.3	172.1	172.4	172.9
Nettoschuld (-) / Nettovermögen (+) des Kantons	Mio. Fr.	-119	-112	-27	87	210	350	273
Buchungsfälle im Amt für Finanzen	Anzahl Belege	92 021	93 000	95 144	92 071	93 355	95 702	96 000
Systemberechtigungen für verwaltungswerte Applikationen	Anzahl	261	574	470	614	1 126	1 293	1 200
Direkte Bundessteuer: Rechnungen, Mahnungen, Rückzahlungen	Anzahl	159 699	159 503	169 779	172 111	172 004	183 059	175 000
Direkte Bundessteuer: Spezielle Inkassomasnahmen	Anzahl	9 544	11 212	9 017	9 620	9 067	8 006	10 000
Post- und Bankzahlungen	Anzahl	57 015	52 293	56 520	60 769	79 663	71 700	76 000
Durchschnittliche Relative Steuerkraft der Bezirke und Gemeinden	Fr.	1 972	2 224	2 416	2 245	2 250	2 286	2 270
Angleichung durchschnittliche Relative Steuerkraft der Gemeinden	%	71	73	74	80	72	71	72

Projekte

Bezeichnung	Status	Begründung	Massnahme
HRM2 Bezirke und Gemeinden Beginn April 2018 / Ende April 2022	●		
<p>Jahresziel: Die notwendigen Instrumente (Verordnung, Handbuch, Konzeption etc.) sollen den Bezirken und Gemeinden rechtzeitig im Frühjahr 2020 zur neuen Budgetierung für das Jahr 2021 zur Verfügung stehen. Ergänzend sollen alle involvierten Personen ausreichend instruiert und geschult werden.</p>			

Leistungsorientierte Steuerungsgrössen

Finanz- und Rechnungswesen

Ziel

Die Buchführung und Rechnungslegung erfolgt verlässlich und zeitnah. Mit den anvertrauten Finanzmitteln wird sorgfältig, sparsam und risikoadäquat umgegangen.

Indikatoren	2020 V	Status	Begründung	Massnahme
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Jahresberichts	ja	●		
Durchschnittliche Verzugsrate bei der Zahlung der Eingangstrechnungen (kantonsweit)	0	●		
Anzahl Feststellungen mit hoher Priorität im umfassenden Bericht des Wirtschaftsprüfers	0	●		
Maximaler Finanzaufwand (Kontogruppe 34) in Mio. Franken	5	●		
Minimale Anzahl Mitarbeiter mit Stellungnahme zu finanzpolitischen Fragestellungen und Ausgaben	120	●		

Planung und Controlling

Ziel

Der Staatshaushalt ist mittel- bis langfristig ausgeglichen und verfügt über eine adäquate Eigenkapitalausstattung. Die Prognosen von Planzahlen und -entwicklungen sind verlässlich und basieren auf ausreichender und guter Datenqualität.

Indikatoren	2020 V	Status	Begründung	Massnahme
Einhaltung der Termine bei der Erstellung des Aufgaben- und Finanzplans und des Controllingberichts	ja	●		
Einhaltung des mittelfristigen Haushaltsausgleichs gemäss Finanzhaushaltsgesetz	ja	●		
Erhalt eines angemessenen ordentlichen Eigenkapitals in Mio. Franken	200	●		
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo des Voranschlags in Mio. Franken (ohne Kostenstelle Steuern)	30	●	Aufgrund der höheren Ausschüttung der ZNB (Erlöse Ausschüttung) der Schweizer Kantonalbank und diversen tiefen Aufwänden im 2020 kann mit einem Erfolgsergebnis von rund 65 Mio. Franken gerechnet werden.	Die Entwicklungen werden zeitnah verfolgt und in den Planungen zum Aufgaben- und Finanzplan 2021–2024 berücksichtigt.
Positive oder negative Abweichung vom Prognosesaldo der Netto-Steuererträge	10%	●	Trotz Corona-Pandemie werden im 2020 relativ geringe Steuerertragsüberschüsse erwartet. Aufgrund der aktuellen Erkenntnisse dürften sich die steuerlichen Auswirkungen erst ab dem Jahr 2021 niederschlagen.	Die Entwicklungen werden zeitnah verfolgt und in den Planungen zum Aufgaben- und Finanzplan 2021–2024 berücksichtigt.
Die Verwaltungseinheiten sind mit den Dienstleistungen des Amtes für Finanzen zufrieden (Index-Wert aus zweijährlicher Befragung; 1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut).	4.5	●		

Inkasso

Ziel

Das Inkasso der Direkten Bundessteuern und weiterer kantonaler Steuer- und Rechnungskategorien erfolgt rechtzeitig, zeitnah und vollständig.

Indikatoren	2020 V	Status	Begründung	Massnahme
Maximale Anzahl fällige Forderungen bei der Direkten Bundessteuer	3 000	●		
Maximale Anzahl Fälle mit speziellen Inkassomasnahmen bei der Direkten Bundessteuer	9 500	●		
Minimale Anzahl aktiv bearbeiteter Verlustscheine	300	●	Aufgrund von Veränderungen der personellen Ressourcen im Inkasso-Team kann die Bearbeitung der Verlustscheine nicht im gewünschten Ausmass erfolgen.	Wiederherstellung der personellen Ressourcen, um die notwendige operative Leistungskapazität bis Ende 2020 zu erreichen. Im Weiteren werden organisatorische und processuale Optimierungen vorgenommen.
Maximaler Anteil der Ausfallsumme auf Forderungen aus der Direkten Bundessteuer an decaan Gesamtsteuerertrag	3%	●	Aufgrund der finanziellen Folgen der Corona-Pandemie muss von einer höheren Ausfallrate ausgegangen werden.	Optimierung und präzisere Ausdehnung der Zahlungsbedingungen, um den Zahlungsmöglichkeiten betroffener Steuerpflichtiger zu entsprechen.

Gemeindefinanzen

Ziel

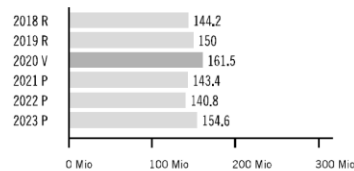
Die Rechnungslegung bei den Bezirken und Gemeinden erfolgt transparent und einheitlich. Die Finanzsteuerung kann korrekt, effizient und effektiv wahrgenommen werden. Die Gemeinden sind autonom, wirksam und wettbewerbsfähig.

Indikatoren	2020 V	Status	Begründung	Massnahme
Minimale Anzahl beantworteter Anfragen von Bezirken und Gemeinden zur Anwendung finanzrechtlicher oder rechnungslegender Grundlagen	00	●		
Jährliche Aktualisierung der einheitlichen Hilfsmittel	ja	●		
Maximale Anzahl Korrekturen bei der Zahlenübernahme aus den Rechnungsabzügen der Bezirke und Gemeinden in die Gemeindefinanzstatistik	10	●		
Maximale Steuerfudsparrität (Gemeinden inkl. Bezirk)	160%	●		
Maximaler durchschnittlicher Steuerfudsparrität (Gemeinden inkl. Bezirk)	185%	●		

Risk & Control auf die Verwaltungsziele ausrichten

Integrale Risikosteuerung Finanzielle Steuerungsgrößen

Voranschlagskredit Erfolgsrechnung



Erfolgsrechnung

(in Fr. 1 000)

	2019 R	2020 V	2021 P	2022 P	2023 P
30 Personalaufwand	1 466	1 492	1 608	1 616	1 624
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	1 602	1 614	1 845	1 589	1 650
34 Finanzaufwand	45	75	85	85	85
3 Aufwand	3 114	3 181	3 538	3 290	3 359
42 Entgelte	161	183	191	191	191
43 Verschiedene Erträge	5	23	3	23	23
49 Interne Verrechnungen	319	315	315	315	315
4 Ertrag	486	521	509	529	529
Globalbudget	2 628	2 660	3 029	2 761	2 830
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	36	-	-	-	-
34 Finanzaufwand	1 372	1 760	1 257	1 050	1 000
35 Einlagen Fonds/Spezialfinanz.	7 939	5 250	4 000	4 000	4 000
36 Transferaufwand	294 302	296 854	273 894	271 552	285 233
39 Interne Verrechnungen	5	3	3	3	3
3 Aufwand	303 654	303 867	279 154	276 604	290 236
40 Fiskalertrag	5 004	4 700	4 500	4 400	4 300
41 Regalien und Konzessionen	24 724	12 401	12 401	12 401	12 401
44 Finanzertrag	48 502	46 707	46 017	45 817	45 817
45 Entnahmen Fonds/Spezialfinanz.	-	4 041	-	-	-
46 Transferertrag	58 744	58 910	58 909	58 909	58 909
49 Interne Verrechnungen	19 339	18 250	17 000	17 000	17 000
4 Ertrag	156 313	145 008	138 827	138 527	138 427
Leistungsunabh. Aufwand / Ertrag	147 341	158 859	140 327	138 078	151 810
Total	149 969	161 518	143 356	140 839	154 639

Voranschlagskredit 

Status	Begründung	Massnahme
		

siehe Beilage

kanton**schwyz** 

