



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI

Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Bereich Aufsicht und Organisation

Bundesamt für Sozialversicherungen, Bereich Aufsicht und Organisation

Leitfaden für den Aufbau eines internen Kontrollsystems (IKS) in einer Ausgleichskasse

11.02.2025

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
1 Grundlagen zum Aufbau eines IKS.....	4
1.1 Interne Kontrolle und ihre Bestandteile.....	4
1.2 Akteure, Rollen und Zuständigkeiten.....	5
1.2.1 Kassenleiter.....	5
1.2.2 Kassenvorstand oder Verwaltungskommission	5
1.2.3 Bereichsverantwortliche.....	6
1.2.4 Verantwortliche für das Finanz- oder Rechnungswesen.....	6
1.2.5 Verantwortliche für die Qualitätssicherung	6
1.2.6 Übriges Personal	6
1.2.7 Revisionsstelle.....	6
1.2.8 Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV).....	6
1.3 Schritte beim Aufbau eines IKS.....	7
1.3.1 Kontrollumfeld.....	7
1.3.2 Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung	8
1.3.3 Einbezug der Kontrollaktivitäten in die Prozesse	8
1.3.4 Steuerung des IKS.....	9
1.3.5 Aufsicht und Evaluation des IKS.....	10
2 Grenzen der internen Kontrolle	12
3 Schlussfolgerung	13
4 Anhänge.....	14
4.1 Beispiel Risikoliste.....	14
4.2 Beispielmatrix Risikoevaluation	15
4.3 Beispiel Liste interner Kontrollen	16

Einleitung

Wenn die Leiterin oder der Leiter einer Ausgleichskasse (AK) die Risiken auflistet, denen die AK ausgesetzt ist, die erforderlichen Kompetenzen für die verschiedenen Bereiche regelt oder die Entscheidungen definiert, die eine Zweitmeinung erfordern, stärkt sie oder er das interne Kontrollsystem (IKS). So kann die AK ihre Tätigkeiten wirkungsvoller ausüben und die Risiken verringern. Für den Aufbau und die Umsetzung eines IKS ist der Kassenleiter¹ verantwortlich, die Genehmigung obliegt dem Kassenvorstand.

Gemäss Artikel 66 des Bundesgesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHVG) müssen die AK mehrere Systeme einrichten: ein Qualitätsmanagementsystem, ein Risikomanagementsystem und ein internes Kontrollsystem (IKS). Alle drei Systeme haben Schnittstellen und Überschneidungen, unterscheiden sich jedoch in ihrer Ausrichtung.

So befasst sich das Risikomanagementsystem mit den existenziellen Gefahren für die Ausgleichskasse wie Wegfall von Schlüsselpersonal, Wegfall von Schlüsselkunden, IT-Herausforderungen und Finanzierungsproblemen. Es sucht die Antwort auf die Frage: "Was bedroht meine Existenz als Ausgleichskasse?"

Das Qualitätsmanagementsystem befasst sich mit der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Es sucht die Antwort auf die Frage: "Wie kann ich mich verbessern oder zumindest gut bleiben?"

Das IKS hat das Ziel sicherzustellen, dass in der täglichen Arbeit Fehler vermieden und Betrug verhindert wird. **Der vorliegende Leitfaden befasst sich mit dem IKS im Zusammenhang mit prozessbezogenen Risiken.**

Bei Prüfungen werden immer wieder Lücken im IKS festgestellt, die die AK unnötigen Risiken aussetzen, z.B.:

- Die Kontrollen sind nicht genügend auf die tatsächlichen Risiken in den Prozessen ausgerichtet;
- mangelhafte Beschreibung der Verfahren;
- mangelnde Kenntnis automatisierter Kontrollen, die die Einhaltung der Vorschriften unterstützen;
- lückenhafte Einhaltung der in den Prozessen integrierten Kontrollen.

Die nachstehenden Erläuterungen orientieren sich am COSO-Modell (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), das in Sachen interne Kontrolle als Referenz gilt. Dieser Leitfaden ist speziell für AK konzipiert und stützt sich auf die Grundsätze des IKS-Leitfadens der Eidgenössischen Finanzkontrolle². Ein IKS umfasst verschiedene Ziele und Elemente wie Kontrollumfeld, Risikobeurteilung und Kontrollaktivitäten. Beim Aufbau eines IKS muss zudem ein optimales Zusammenspiel zwischen regulatorischen (Weisungen und Richtlinien), organisatorischen (Aufbau-

¹ Im weiteren Verlauf der Erläuterungen wird zur besseren Lesbarkeit wie im AHVG nur noch das generische Maskulinum verwendet. Es sind immer alle Geschlechter gemeint.

² Broschüre EFK: Aufbau eines Internen Kontrollsystems (IKS), zweite Auflage, Oktober 2007

und Ablauforganisation) und technischen (Informatik und Kommunikation) Kontrollaktivitäten angestrebt werden.

Interne Kontrollen sind keine statischen Regeln, sondern ein dynamischer Prozess, der die Leitung der AK unterstützen und eine effiziente, rechtskonforme und wirtschaftliche Geschäftsführung sicherstellen soll. Entsprechend muss auch die Frage nach Kosten und Nutzen von Kontrollaktivitäten beantwortet werden. Jede AK muss sich kritisch damit auseinandersetzen. Es ist wichtig, dass sich das IKS an der Grösse der AK und dem Umfang ihres Aufgabengebietes orientiert.

Dieser Leitfaden ist keine Weisung, sondern eine Orientierungshilfe für AK. Sie soll ihnen helfen, jene Aspekte zu identifizieren, die für ihre Geschäftstätigkeit wesentlich sind.

1 Grundlagen zum Aufbau eines IKS

1.1 Interne Kontrolle und ihre Bestandteile

Die interne Kontrolle wird als Prozess definiert, der vom Kassenleiter, den Führungskräften und den Mitarbeitenden der AK umgesetzt wird, um für die Erreichung folgender Ziele eine angemessene Sicherheit zu bieten:

- Optimierung der Prozesse und Tätigkeiten der AK mit dem Ziel, eine effektive und effiziente aber trotzdem sichere und möglichst fehlerfreie Arbeitsweise zu unterstützen;
- Zuverlässigkeit der Finanz- und Führungsinformationen;
- Einhaltung von Gesetzen, Reglementen und Weisungen.

Die Bedeutung der internen Kontrolle für AK ist anerkannt und gesetzlich verankert. Die AK sind verpflichtet, ein IKS einzurichten.

Art. 66 AHVG

Art. 66³⁵² Risiko- und Qualitätsmanagement, internes Kontrollsystem

¹ Die Ausgleichskassen erfassen, begrenzen und überwachen die wesentlichen Risiken (Risikomanagement).

² Sie betreiben ein Qualitätsmanagementsystem und richten ein internes Kontrollsystem ein. Beide sind angemessen auf ihre Grösse und den Umfang ihrer Aufgaben auszurichten.

³ Der Bundesrat kann Vorschriften zu den Mindestanforderungen erlassen, die das Risikomanagement, das Qualitätsmanagement und das interne Kontrollsystem erfüllen müssen.

Art. 132^{sexies} AHVV

Art. 132^{sexies} 418 Internes Kontrollsystem

¹ Die Kassenleitung legt die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems schriftlich fest. Es muss alle Aufgabengebiete umfassen.

² Die Durchführung der Kontrollen muss dokumentiert werden.

³ Der Kassenvorstand oder die Verwaltungskommission genehmigt das interne Kontrollsystem jährlich und ordnet bei Bedarf Massnahmen an.

Die Definition beruht auf folgenden Grundideen:

- Die interne Kontrolle ist ein Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck.
- Die interne Kontrolle ist keine isolierte Tätigkeit und kein einmaliger Umstand, sondern die Gesamtheit verschiedener Aktionen, die sämtliche Tätigkeiten der AK betreffen. Sie dient dem Kassenleiter und dem Kassenvorstand als Führungsinstrument, kann Führung jedoch nicht ersetzen. Interne Kontrollverfahren sind dann am erfolgreichsten, wenn sie

- zum Bestandteil der Infrastruktur und der Kultur der AK geworden sind. Sie dürfen nicht aufgesetzt wirken, sondern müssen sich in das Ganze einfügen.
- Die interne Kontrolle wird von Menschen umgesetzt. Sie besteht nicht nur aus Handbüchern, Verfahren und Unterlagen. Die interne Kontrolle muss von den Menschen sichergestellt werden, die auf allen Hierarchiestufen gemeinsame Ziele verfolgen. Die interne Kontrolle ist eine Aufgabe aller. Ziele werden immer von Menschen festgelegt, Kontrollen immer von Menschen vorgenommen.
- Der Kassenvorstand kann von der internen Kontrolle eine angemessene, nicht aber eine absolute Sicherheit erwarten. Die Wahrscheinlichkeit die gesetzten Ziele zu erreichen hängt von den Grenzen ab, die jedem IKS eigen sind. Dazu gehören Fehlentscheide, Kosten-Nutzen-Überlegungen bei der Einführung von Kontrollen, sowie Funktionsstörungen aufgrund von menschlichem oder technischem Versagen. Wenn sich schliesslich mehrere Personen zusammentun, um deliktische Handlungen vorzunehmen (Kollusion), können Kontrollen auch versagen.

Das IKS in den AK zielt darauf ab, die Konformität und Effizienz der Prozesse zu gewährleisten. Es konzentriert sich hauptsächlich auf die Risiken im Zusammenhang mit der Durchführung der operativen Prozesse der 1. Säule.

1.2 Akteure, Rollen und Zuständigkeiten

Alle Mitarbeitenden der AK leisten in Ihrem Verantwortungsbereich einen Beitrag zur internen Kontrolle. Die einzelnen Funktionen verlangen jedoch ein unterschiedliches Mass an Verantwortung und Einsatz.

1.2.1 Kassenleiter

Der Kassenleiter ist für die Ausgestaltung, den Aufbau und die Einführung des IKS verantwortlich. Er muss das IKS im Sinne von Artikel 132^{sexies} Absatz 1 AHVV an die Gegebenheiten der eigenen AK anpassen, z. B. die Grösse, die Organisationsstruktur oder die verfügbaren Ressourcen. Der Umfang, die Ausrichtung und die Anwendungsmodalitäten des vom *Kassenleiter* umzusetzenden IKS müssen schriftlich dokumentiert werden. Als höchste verantwortliche Stelle in der operativen Durchführung muss *der Kassenleiter* für die Schaffung eines effizienten Kontrollumfelds sorgen und mit gutem Beispiel vorangehen, indem er z. B. Verhaltensregeln aufstellt und die wesentlichen Kontrollelemente beaufsichtigt. Er bezeichnet ausserdem einen «Risk Owner» als Koordinator für die Identifikation, Analyse und Bewältigung von Risiken innerhalb der AK.

1.2.2 Kassenvorstand oder Verwaltungskommission

Der Kassenvorstand (für Verbands-AK) oder die Verwaltungskommission (für kantonale AK) hat die Oberaufsicht über das IKS. Gemäss Artikel 132^{sexies} Absatz 3 AHVV genehmigen diese Organe das IKS jährlich und entscheiden gegebenenfalls über Verbesserungsmassnahmen. Sie können zusätzliche Massnahmen anordnen oder die vorgelegte Fassung genehmigen, wobei der Übereinstimmung des IKS mit den gesetzlichen Anforderungen und den Bedürfnissen der AK besonders Rechnung zu tragen ist.

1.2.3 Bereichsverantwortliche

Die Bereichsverantwortlichen spielen bei der Umsetzung und der Weiterentwicklung der internen Kontrollverfahren eine besonders wichtige Rolle. Sie sorgen dafür, dass die Ziele ihres jeweiligen Bereichs in Einklang mit den allgemeinen Zielen der AK stehen und erreicht werden. Im Rahmen des Gesamt-IKS gewährleisten sie die Durchführung bereichsspezifischer Kontrollen. Die Verantwortlichen müssen mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sein, um die entsprechenden Kontrollen durchzuführen. Zudem ist es wichtig, dass sie ihren Vorgesetzten regelmässig über ihre Handlungen Bericht erstatten.

1.2.4 Verantwortliche für das Finanz- oder Rechnungswesen

Die Finanzverantwortlichen nehmen im IKS eine Querschnittsrolle ein. Neben der Kontrolle der Buchhaltung müssen sie dafür sorgen, dass das IKS alle kritischen Prozesse abdeckt, wie z. B. die Leistungszahlungen. Sie beteiligen sich ausserdem an der Definition der strategischen Ziele und am Management der Finanzrisiken der AK. Nach dem Kassenleiter sind die Finanzverantwortlichen dafür zuständig, dass das Finanzwesen rechtskonform ist und das IKS mit den geltenden Buchführungsnormen übereinstimmt.

1.2.5 Verantwortliche für die Qualitätssicherung

Die Verantwortlichen für die Qualitätssicherung arbeiten eng mit dem Kassenleiter, der für das IKS zuständig ist, zusammen. Die beiden Funktionen haben ähnliche Ziele, namentlich die laufende Verbesserung der Prozesse und die Errichtung von Kontrollpunkten, die die Konformität und die Leistungsfähigkeit der AK sicherstellen. Die Synergien in diesen beiden Bereichen ermöglichen eine bessere Integration der Qualitäts- und Konformitätsanforderungen in die Tätigkeiten der AK.

1.2.6 Übriges Personal

Alle Mitarbeitenden der AK sind auf unterschiedlichen Ebenen vom IKS betroffen. Sie tragen zur Umsetzung der internen Kontrollen bei, sei es bei der Rechnungsprüfung, bei physischen Kontrollen oder bei der Nachkontrolle von Anomalien. Es ist wesentlich, dass die Mitarbeitenden ihren Vorgesetzten Probleme, Verletzungen des Verhaltenskodex oder Verstösse gegen interne Vorschriften melden. Ein IKS kann nur effizient sein, wenn alle wachsam sind und die Aufgabenteilung eine gegenseitige Kontrolle und eine rasche Bewältigung von Risiken gewährleistet.

1.2.7 Revisionsstelle

Die externe Revisionsstelle prüft, ob die AK ein IKS zur Überwachung ihrer Tätigkeiten eingeführt hat. Sie kontrolliert ausserdem, ob das IKS vom Kassenvorstand genehmigt wurde und ob es angewandt wird. Die Revisionsstelle hat nicht die Aufgabe zu bestimmen, wie die Kontrollen eingerichtet werden müssen, aber wenn sie einen Fehler in den Ergebnissen feststellt, kann sie eine gezielte Kontrolle empfehlen.

1.2.8 Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)

Obwohl das BSV nicht zu den internen Akteuren der AK gehört, spielt es als externe Aufsichtsbehörde eine wichtige Rolle. Das BSV beaufsichtigt schweizweit alle AK und sorgt für die Einhaltung der geltenden Gesetze und Reglemente. Es prüft die von den AK vorgelegten Revisionsberichte und kann Anpassungen empfehlen oder verlangen,

wenn es Schwachstellen im IKS oder in anderen Prozessen feststellt. Ausserdem kann das BSV Weisungen und Empfehlungen zur Verbesserung der Kontrollen und dadurch zur Gewährleistung der Rechtskonformität der AK herausgeben

1.3 Schritte beim Aufbau eines IKS

1.3.1 Kontrollumfeld

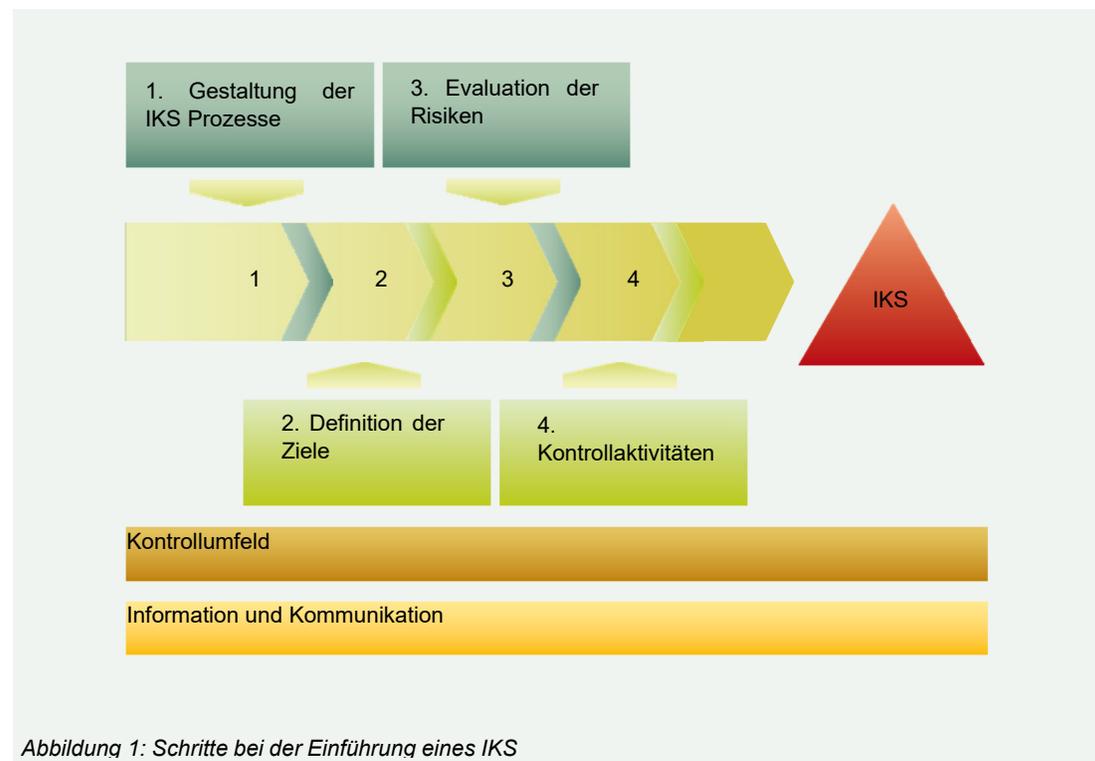


Abbildung 1: Schritte bei der Einführung eines IKS

Die AK-Kultur ist ein wichtiger Bestandteil des Kontrollumfelds, weil sie das Kontrollbewusstsein des Personals prägt. Die damit verbundene Disziplin und Organisation bilden das Fundament aller anderen internen Kontrollelemente. Den grössten Einfluss auf das Kontrollumfeld üben die folgenden Faktoren aus: Integrität, Ethik und Sachkompetenz des Personals, Führungsphilosophie und -stil, Organisations- und Ausbildungspolitik, Delegation von Verantwortung.

Der Aufbau eines Kontrollumfelds ist die erste Etappe auf dem Weg zur Errichtung eines IKS und eine unerlässliche Grundvoraussetzung für die Schaffung und Pflege eines effizienten IKS.

Elemente des Kontrollumfelds sind beispielsweise ein Gesamtkonzept für die interne Kontrolle, Ethikgrundsätze, Stellenbeschreibungen, Stellvertretungs- und Unterschriftenregelungen und eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden in die AK-Kultur.

1.3.2 Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung

Jede AK ist mit einer Vielzahl externer und interner Risiken konfrontiert, die eingehend analysiert werden müssen. Der Prozess beginnt mit der Risikoidentifikation, das heisst mit dem Erkennen und Analysieren derjenigen Faktoren, die das Erreichen der Ziele der AK, namentlich jener im Zusammenhang mit den Tätigkeiten und den Verfahren, gefährden könnten. (Vgl. Tabelle 1: [Beispiel Risikoliste](#))

Es folgt die Risikoanalyse, bei der die identifizierten Faktoren detailliert untersucht werden, um die Eintrittswahrscheinlichkeit der einzelnen Risiken und das Schadenspotenzial zu bewerten. Da sich das wirtschaftliche Umfeld, die rechtlichen und reglementarischen Grundlagen sowie die Arbeitsbedingungen ständig verändern, braucht es solide und flexible Methoden, um die spezifischen Risiken, die sich daraus ergeben, zu ermitteln und zu bewältigen. (Vgl. Tabelle 2: [Beispielmatrix Risikoevaluation](#))

Nach der Risikoidentifikation und -analyse ist schliesslich die Frage zu beantworten, wie die Risiken vermieden, vermindert, versichert oder akzeptiert werden können. (Vgl. Tabelle 3: [Beispiel Liste interner Kontrollen](#))

1.3.3 Einbezug der Kontrollaktivitäten in die Prozesse

Die Kontrollaktivitäten basieren auf der Einbettung von Kontrollmechanismen in die Prozesse, um die Umsetzung der Vorgaben des Vorstands sicherzustellen.

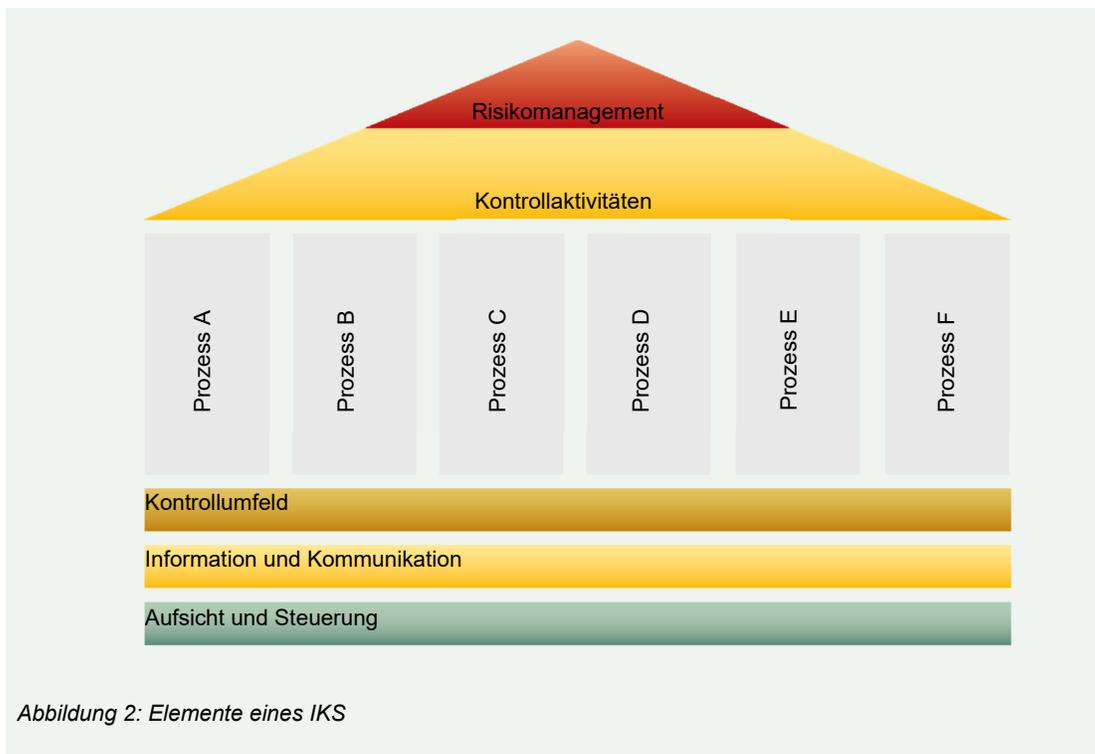


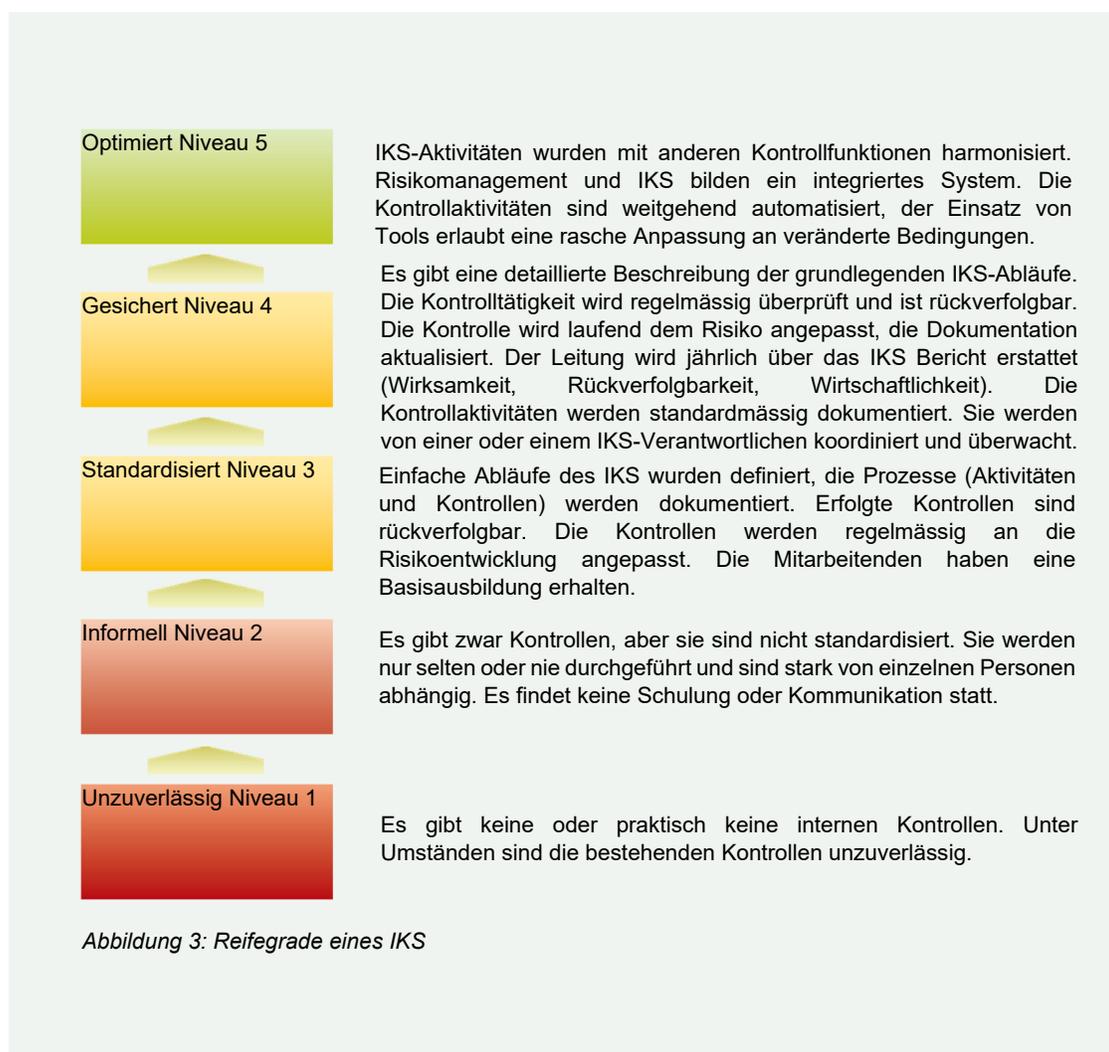
Abbildung 2: Elemente eines IKS

Verschiedene Risiken können die operativen Ziele in den einzelnen Prozessen beeinträchtigen. Es ist deshalb wichtig, geeignete Massnahmen zu treffen, um diese Risiken zu steuern. Entsprechende Kontrollen müssen sicherstellen, dass diese Massnahmen effektiv sind. Die entsprechenden Kontrollen finden auf allen Hierarchiestufen und Funktionsebenen der AK statt und betreffen die unterschiedlichsten Tätigkeiten wie Genehmigen und Bewilligen, Überprüfen und Abstimmen oder Beurteilen von Leistungsfähigkeit (Performance) sowie Funktionentrennung. Um effizient zu sein, müssen die Kontrollaktivitäten über alle Prozessschichten kohärent sein.

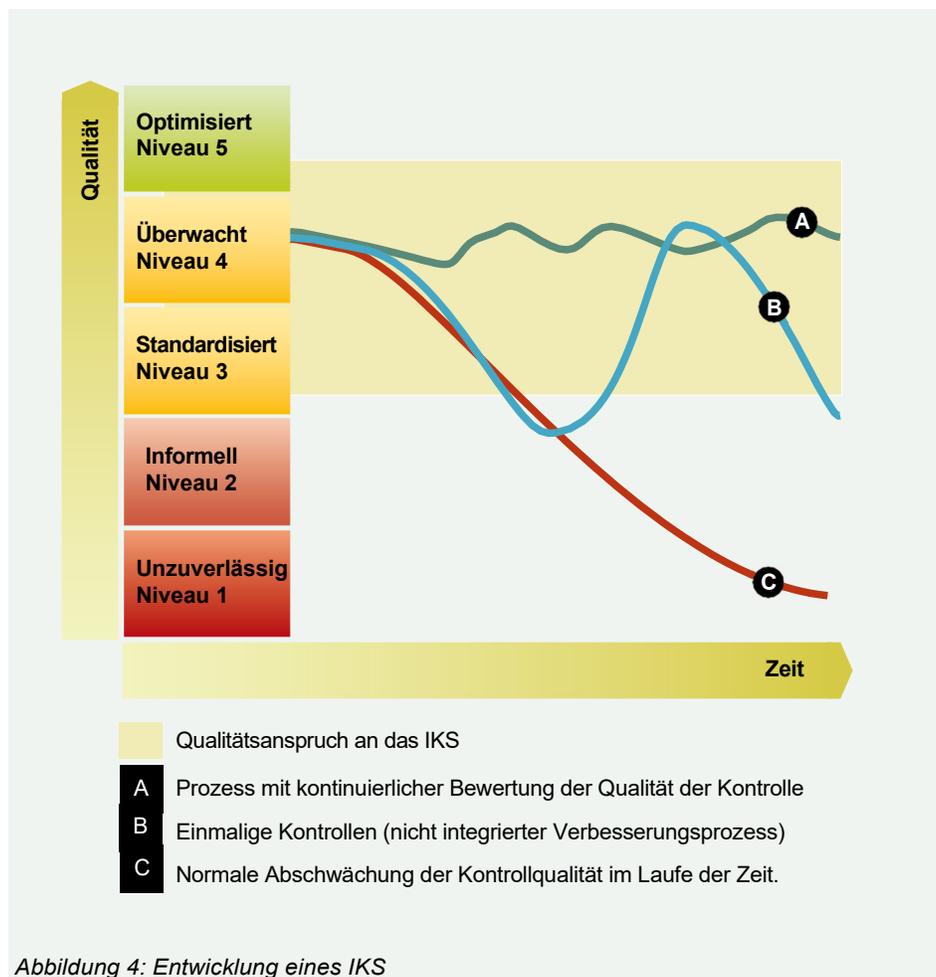
1.3.4 Steuerung des IKS

Ein internes Kontrollsystem ist kein Führungsinstrument, das einmalig in einer bestimmten und unabänderlichen Form errichtet wird. Bestimmte Veränderungen im Umfeld eines IKS können Anpassungen erforderlich machen. Deshalb muss auch das IKS selbst periodisch überprüft werden, um die Wirksamkeit sicherzustellen.

Dabei sind folgende Kriterien denkbar:



Ohne eine kontinuierliche Bewertung und Anpassung des IKS nimmt dessen Qualität mit der Zeit ab, bis es schliesslich seine Wirksamkeit verliert:

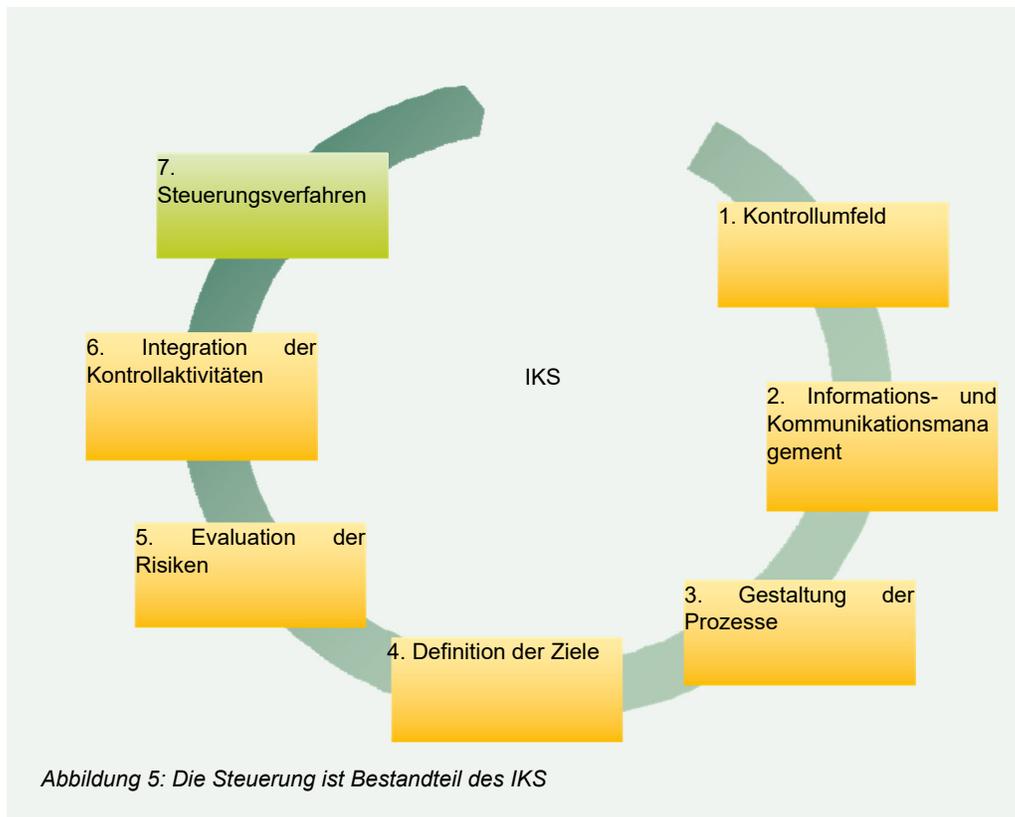


1.3.5 Aufsicht und Evaluation des IKS

Um die Wirksamkeit des IKS sicherzustellen, ist eine permanente Steuerung und eine periodische Überprüfung der Risiken unabdingbar. Der Steuerungsprozess umfasst regelmässige Kontrollen, die von den Bereichsverantwortlichen durchgeführt werden, sowie weitere Kontrolltechniken, die das Personal bei der täglichen Arbeit anwenden kann.

Es wird empfohlen, alle Fehler systematisch zu analysieren. Fehler sind wertvolle Hinweise, die es ermöglichen, wiederkehrende Probleme zu identifizieren und zu lösen. Umfang und Häufigkeit der Überprüfungen sind den operationellen Risiken der AK und der Wirksamkeit des Überwachungsprozesses anzupassen.

Schwachstellen der internen Kontrolle müssen der Leitung gemeldet werden, wobei gravierende Lücken von besonderer Bedeutung sind. Diese sind dem Kassenvorstand zu melden, damit die notwendigen Korrekturmaßnahmen getroffen werden können.



2 Grenzen der internen Kontrolle

Man muss sich stets vor Augen halten, dass ein IKS, auch wenn es noch so gut konzipiert ist und noch so konsequent angewendet wird, dem Kassenvorstand bezüglich der Erreichung der AK-Ziele bestenfalls eine angemessene Sicherheit bieten kann. Da sich jede interne Kontrolle in erster Linie auf den Faktor Mensch abstützt, kann sie durch Überlegungsfehler, Fehleinschätzungen oder Fehlinterpretationen, Missverständnisse, Nachlässigkeit, Müdigkeit oder Zerstretheit beeinträchtigt werden. Die nachstehenden Faktoren können die Effizienz der internen Kontrolle schmälern:

- *Fehleinschätzung*

Die Effizienz der Kontrollen kann durch das Risiko eines menschlichen Versagens beeinträchtigt werden. Entscheide müssen oft innert kurzer Zeit, aufgrund ungenügender Informationen und unter dem Druck der laufenden Geschäfte getroffen werden.

- *Funktionsstörungen*

Selbst gut konzipierte IKS können versagen, beispielsweise wenn die Mitarbeitenden die Weisungen falsch interpretieren, der Routine verfallen oder wenn aus mangelnder Aufmerksamkeit Fehler unterlaufen. Eine Untersuchung über Missstände geht unter Umständen nicht weit genug oder Mitarbeitende, die eine Vertretung übernehmen müssen, sind nicht in der Lage, diese Aufgabe korrekt zu erfüllen. Auch kommt es immer wieder vor, dass Systemänderungen vorgenommen werden, ohne das Personal entsprechend zu schulen.

- *«Übertriebene» oder umgangene Kontrollen*

Ein IKS kann nicht effizienter sein als die Mitarbeitenden, die für sein Funktionieren zuständig sind. Auch in einer wirksam kontrollierten AK kann eine verantwortliche Person das IKS umgehen und von den vorgeschriebenen Normen und Verfahren unrechtmässig abweichen, um einen persönlichen Vorteil zu erzielen oder die Nichterfüllung gesetzlicher Auflagen zu vertuschen.

- *Kollusion und Fälschung*

Die Funktionentrennung ist oft eines der Hauptinstrumente des IKS. Zwei oder mehr Mitarbeitende können die Finanz- oder Führungsinformationen verfälschen, um gemeinsam ein Delikt zu begehen und zu vertuschen. Das kann die Funktionentrennung nicht verhindern. Eine für Kontrollen verantwortliche Person kann diese mit weiteren AK-internen oder -externen Komplizen völlig ausser Kraft setzen.

- *Kosten-Nutzen-Verhältnis*

Angesicht der begrenzten Ressourcen müssen die AK vor dem Aufbau von Kontrollmechanismen Kosten und Nutzen gegeneinander abwägen. Bei der Erwägung zusätzlicher Kontrollen sind nicht nur die Auswirkungen eines eventuellen Risikoeintritts auf die AK, sondern auch die Kosten der Kontrolle zu analysieren. Der Entscheid wird auch auf subjektiven Kriterien beruhen. Bei der Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses stellt sich die Frage des tolerierbaren Restrisikos. Bestimmte

Kontrollen sind unentbehrlich; zu viele Kontrollen können sich jedoch als kontraproduktiv und kostspielig erweisen. Es wird empfohlen, jene Kontrollen zu priorisieren, die die grössten Risiken abdecken.

3 Schlussfolgerung

Ein IKS aufbauen heisst:

- ein günstiges Kontrollumfeld schaffen;
- ein gutes Informations- und Kommunikationsmanagement errichten;
- Prozesse gestalten;
- Ziele festlegen;
- die Risiken der Nichterreichung der Ziele abschätzen;
- Kontrollmassnahmen in die Prozesse integrieren, mit denen die Risiken vermindert werden können.

Aber damit ist es noch nicht getan! Ein solches System erfordert eine regelmässige Bewertung unter Berücksichtigung der Veränderungen, die die AK beeinflussen können, um die Relevanz und Effektivität des IKS sicherzustellen.

Damit das IKS effektiv ist, muss es täglich von allen Mitarbeitenden gelebt, in die Kassenkultur integriert und von der gesamten Hierarchie unterstützt werden. Ein kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden ist entscheidend, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Zudem muss es regelmässig analysiert und dokumentiert werden, um seine langfristige Relevanz sicherzustellen.

4 Anhänge

4.1 Beispiel Risikoliste³

Prozess	Zuständigkeit	Risikoidentifikation	Risikoanalyse	Beurteilung Bruttorisiko	Risikosteuerung	Beurteilung Nettorisiko	Kontrollrhythmus
Jahresabrechnung	Bereich Beiträge	Falsche AHV-Lohnsumme erfasst	Weil die IK zusammen mit der Jahresabrechnung erfasst werden, Eintrittswahrscheinlichkeit sehr klein. Wenn doch: katastrophal	C	Stichproben systematische Plausibilisierung im System und	C	Jährlich / Laufend
	Bereich Beiträge	AHV- und FAK-Lohnsummen stimmen nicht überein	Eintrittswahrscheinlichkeit gelegentlich, Risikostufe katastrophal	A	Stichproben, Plausibilisierung im System und Systemauswertung für Kontrolle	C	Jährlich
	Bereich Beiträge	BVG-Anschlusskontrolle wurde nicht durchgeführt	Mit einem Teilprozess wird der BVG-Anschluss geprüft, Eintrittswahrscheinlichkeit vorstellbar, Risikostufe kritisch	B	Stichproben Systemauswertung und für Kontrolle	C	Jährlich
Akonto-Lohnsummenanpassung Arbeitgeber	Bereich Beiträge	Akontobeiträge falsch oder vergessen	Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, Risikostufe katastrophal	A	Stichproben Systemauswertung und für Kontrolle	C	Laufend
	Bereich Beiträge	Erfassen der Akonto-Lohnsummenanpassung	Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, Risikostufe mittel	B	Stichproben zusammen mit Prüfung Akonto-Lohnsumme	C	Laufend
Inkasso	Bereich Finanzen	Nicht alle Mitglieder wurden fakturiert	Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, Risikostufe katastrophal	A	Systemauswertung für Kontrolle, Vieraugenprinzip	C	Laufend
	Bereich Finanzen	Offene Rechnungen werden nicht nach 40 Tagen gemahnt	Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, Risikostufe kritisch	A	Vieraugenprinzip	C	Laufend
Arbeitgeberkontrolle	Bereich Beiträge	Nicht bei jedem Arbeitgeber ist eine Arbeitgeberkontrolle hinterlegt	Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, Risikostufe katastrophal	A	Systemauswertung für Kontrolle, Vieraugenprinzip	C	Laufend

Tabelle 1: Beispiel Risikoliste

³ Diese Beispiele dienen nur zur Veranschaulichung und spiegeln nicht notwendigerweise die Realität wider

4.2 Beispielmatrix Risikoevaluation

Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikostufe				
	Minimal	Wenig	Mittel	Kritisch	Katastrophal
Fast sicher	B	B	A	A	A
Wahrscheinlich	C	B	B	A	A
Gelegentlich	C	B	B	A	A
Vorstellbar	C	C	B	B	A
Unwahrscheinlich	C	C	C	B	B
Sehr unwahrscheinlich	C	C	C	C	C

A	Risiken vermeiden => zwingend mit IKS Risiken vermeiden
B	Risiken überwachen => kritische Bereiche mit IKS kontrollieren
C	Risiken akzeptieren => zu vernachlässigen, kein Handeln nötig

Tabelle 2: Beispielmatrix Risikoevaluation

4.3 Beispiel Liste interner Kontrollen⁴

Prozesse	Zuständigkeit	Risikoidentifikation	Risikobeurteilung	Risikosteuerung							
				Stichproben	Mit separater Checkliste	Kontrolle mit Systemplausibilisierung	Systemauswertung für Kontrolle	Kontrollrhythmus	Wer kontrolliert?	Durchgängig im Vieraugenprinzip	Ist die Kontrolle wirksam?
Jahresabrechnung	Bereich Beiträge	Falsche AHV-Lohnsumme erfasst	C	Ja	Nein	Ja	Nein	Täglich	Mitarbeiter/-in	Nein	Ja
	Bereich Beiträge	AHV- und FAK-Lohnsummen nicht überein	A	Ja	Nein	Ja	Ja	Wöchentlich	Mitarbeiter/-in	Nein	Ja
	Bereich Beiträge	BVG-Anschlusskontrolle wurde nicht durchgeführt	B	Ja	Ja	Nein	Ja	Monatlich	Mitarbeiter/-in	Nein	Ja
Akonto-Lohnsummenanpassung Arbeitgeber	Bereich Beiträge	Akontobeiträge falsch oder vergessen	A	Ja	Nein	Nein	Ja	Laufend	Teamleiter/-in	Nein	Ja
	Bereich Beiträge	Erfassen der Akonto-Lohnsummenanpassung	B	Ja	Nein	Nein	Nein	Laufend	Teamleiter/-in	Nein	Ja
Inkasso	Bereich Finanzen	Nicht alle Mitglieder wurden fakturiert	A	Nein	Nein	Nein	Ja	Monatlich	Finanzchef/-in	Ja	Nein
	Bereich Finanzen	Offene Rechnungen werden nicht nach 40 Tagen gemahnt	A	Nein	Ja	Ja	Nein	Laufend	Finanzchef/-in	Ja	Ja
Arbeitgeberkontrollen	Bereich Beiträge	Nicht bei jedem Arbeitgeber ist eine Arbeitgeberkontrolle hinterlegt	A	Nein	Nein	Nein	Ja	Laufend	Teamleiter/-in	Nein	Ja

Tabelle 3: Beispiel Liste interner Kontrollen

⁴ Diese Beispiele dienen nur zur Veranschaulichung und spiegeln nicht notwendigerweise die Realität wider