

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W.

Wie können die Verantwortungsträger der Gemeinde Hergiswil b. W.
vom Mehrwert des Risikomanagements überzeugt werden?

Fachbericht vom 20. Januar 2021

IBR CAS Public Management und Politik
Hochschule Luzern – Wirtschaft, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern

Autor:

Matthias Kunz
Wiggerweg 6
6133 Hergiswil b. W.
matthias.kunz@hergiswil-lu.ch
079 456 82 80

Betreuende Dozenten:

Jonas Willisegger
lic.rer.soc., Studienleiter
jonas.willisegger@hslu.ch
041 228 99 81

Alex Lötscher
lic.rer.pol., Stv. Studienleiter
alex.loetscher@hslu.ch
041 228 99 59



Abbildung auf dem Titelblatt

Dorf Hergiswil b. W. (Peter Helfenstein, 2019)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
1 Ausgangslage und Problemstellung	1
2 Theoriebezug	2
2.1 Abgrenzung Risiko und Risikomanagement	2
2.2 Gesetzliche Grundlagen	2
2.3 Risikomanagement-Prozess in der Theorie	3
3 Risikomanagement-Prozess in der Praxis	5
3.1 Ziel des Fachberichts	5
3.2 Herleitung zum Thema	5
3.2.1 Situation Gemeinde.....	5
3.2.2 Struktur Gemeinderat und Verwaltung	6
3.2.3 Struktur Gemeinde	6
3.2.4 Transfer CAS Public Management und Politik mit der Praxis	6
3.2.5 Grundsatzentscheid Gemeinderat	7
3.2.6 Verknüpfung mit dem internen Kontrollsystem (IKS)	8
3.2.7 Vorbereitung	8
3.3 Risikoidentifikation.....	8
3.3.1 SWOT-Analyse	8
3.3.2 Positionierung und Eingrenzung Risiken	9
3.3.3 15 Risikobezeichnungen	10
3.4 Risikoanalyse und Bewertung	10
3.5 Risikomassnahmenplanung.....	12
3.5.1 Darstellung Risikomanagement.....	12
3.5.2 Vernehmlassung und Kommunikation	13
3.5.3 Verabschiedung durch Gemeinderat.....	13
3.6 Risikocontrolling	13
4 Schlussfolgerung	14
5 Reflexion	15
Literatur- und Quellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Anhänge	IV
Eidesstattliche Erklärung	V

Zusammenfassung

Seit den letzten drei Jahren ist Risikomanagement in allen Gemeinden des Kantons Luzern ein wichtiges Thema. Überlegungen zu Public-Governance sind für Gemeinden von hoher Bedeutung, müssen sie doch in einem komplexen Umfeld mit stetigem Wandel wirken. Ziel des Risikomanagements ist es, vorhandene Risiken zu erkennen und mit geeigneten Massnahmen entgegen zu wirken. Insbesondere kleine Gemeinden befürchten bei Risikomanagement vor allem komplexe Instrumente und einen grossen Aufwand. In der Praxis bewähren sich jedoch pragmatische Ansätze, womit sich die Gemeinde in kurzer Zeit einen Überblick über ihre Risiken verschaffen kann.

Während der Erstellung des Fachberichts zum Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W. konnte festgestellt werden, dass mit einer strukturierten Analyse und der Priorisierung der Risikoszenarien ein gewinnbringendes Führungssystem für den Gemeinderat geschaffen werden kann. Unterstützung bot dabei das intensive Studium verschiedener Fachberichte und Literatur zum Thema. Dazu kam der Transfer der Lerninhalte des CAS Public Management und Politik, insbesondere der Unterricht vom 17. Oktober 2020 mit Frau Bettina Hübscher und der Thematik «Einbettung in Risikomanagement im öffentlichen Sektor». Nach eingehender Theorie- und Literaturanalyse inklusive Herleitung und Betrachtung der Gemeinde wurde gemäss Risikomanagement-Prozess vorgegangen. Dieser Prozess basiert auf den Elementen Risikoidentifikation, Analyse und Bewertung, Massnahmenplanung und Controlling. Nach intensiven Vorgesprächen mit dem Gemeindepräsidenten und dem Gemeindeammann wurden die Risiken der Gemeinde Hergiswil b. W. ermittelt. Die möglichen Massnahmen konnten dem Gemeinderat, als Verantwortungsträger für das Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W., präsentiert und anhand des theoretischen Grundlagenwissens argumentiert werden.

Während der Erarbeitung des Fachberichts von Anfang November 2020 bis Mitte Januar 2021 sind 15 Risikobezeichnungen, davon drei Top-Risiken, für die Gemeinde Hergiswil b. W. entstanden. Diese können in den Führungskreislauf integriert und weiter dokumentiert werden. Auch bilden sie die Grundlage für das in den nächsten Wochen zu erarbeitende, interne Kontrollsystem (IKS), mit welchem den finanziellen Risiken entgegengewirkt wird.

Neben der Risikobezeichnung wurde zu Handen des Gemeinderats das jeweilige Risiko mit der Ursache und den Auswirkungen beschrieben, das Ereignis/der Schaden angegeben und die notwendige Massnahme im Sinne der Steuerung des Risikos bezeichnet. Gemeinsam wurden im Gemeinderat die Risikoauswirkung pro Schadenfall und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bewertet und die entsprechende Risikostrategie festgelegt. Die beiden Verwaltungsmitarbeiterinnen der Gemeindekanzlei und der Gemeindebuchhaltung haben bei der Erarbeitung in die 15 Risikobezeichnungen Einsicht genommen und wertvolle Hinweise gegeben.

Der Prozess der Erarbeitung des Risikomanagements war äusserst spannend. Der praxisnahe Fachbericht zeigt auf, dass mit dem Einbezug der Verwaltung, des Gemeindepräsidenten und des Gemeindeammanns sowie etlicher Gespräche, der Gemeinderat vom Mehrwert des Risikomanagements überzeugt werden konnte und dies als Führungsinstrument in Zukunft gewinnbringend genutzt werden kann. Erfolgsfaktoren waren die Wissensvermittlung, die Kommunikation und der Einbezug der Beteiligten.

1 Ausgangslage und Problemstellung

Das neue Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden [FHGG] vom 20. Juni 2016 (Stand 1. Januar 2018), SRL 160, verlangt gemäss § 24 und § 25 die Einführung eines Risikomanagements und eines internen Kontrollsystems (IKS). Das FHGG trat am 1. Januar 2018 in Kraft und war erstmalig für das Rechnungsjahr 2019 anwendbar. Mit dem FHGG werden die mittlerweile gesamtschweizerisch geltenden Grundsätze des Harmonisierten Rechnungsmodells 2 (HRM2) auch in den Luzerner Gemeinden angewendet. Neben den Rechnungslegungsvorschriften und den Vorgaben zum Kredit- und Ausgabenrecht werden auch die Bestimmungen für die betriebliche und politische Steuerung modernisiert. Darunter fällt auch das Risikomanagement. Die systematische Überprüfung der Risiken und der getroffenen Massnahmen sind für die Gemeinden eine Pflichtaufgabe.

Allerdings verläuft die Umsetzung des Risikomanagements insbesondere in den kleineren Gemeinden aufgrund fehlender Personalressourcen und infolge Zeitmangels eher schleppend. Auch die Gemeinde Hergiswil b. W. gehörte bisher zu dieser Kategorie, was auf die Problemstellung hinweist. Vorhanden sind bei der Gemeinde Hergiswil b. W. zwar in vielen Bereichen individuelle Kontrollmechanismen und Listen, jedoch sind diese Instrumente noch nicht durchgehend in den Führungskreislauf integriert und dokumentiert.

Der Fachbericht wurde in Absprache mit dem Gemeinderat zum Anlass genommen, das Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W. aufzubauen und zu implementieren. Ziel ist es, dass das Risikomanagement in der Praxis als Führungsinstrument für den Gemeinderat genutzt werden kann und auch in den Führungskreislauf eingebunden wird. Häufig werden Risikomanagementsysteme auf operativer Ebene konzipiert, finden jedoch keine Anbindung an die strategische Führungsebene und zeigen nicht die gewünschte Wirkung.

Der Verfasser des vorliegenden Fachberichts ist Gemeindeschreiber der Gemeinde Hergiswil b. W., einer typischen Landgemeinde abseits der Zentrumsachse. Zudem ist der Verfasser Präsident des Gemeindeschreiber- und Geschäftsführerverbands Luzern und steht durch diese Vernetzung in einem regen Austausch mit anderen Gemeinden und den kantonalen Dienststellen.

Der Gemeinderat ist gemäss § 24 der Gemeindeordnung der Gemeinde Hergiswil b. W. vom 30. Mai 2017, Ausgabe 2018, unter Vorbehalt der Rechte der Stimmberechtigten, das zentrale Führungsorgan und trägt in diesem Rahmen die Gesamtverantwortung für die Gemeinde. In Hergiswil b. W. arbeiten alle fünf Gemeinderäte auch operativ im Tagesgeschäft. Bis auf die Sozialvorsteherin sind alle Gemeinderäte und die beiden Mitarbeiterinnen auf der Gemeindeverwaltung und Gemeindebuchhaltung bereits seit mehreren Jahren für die Gemeinde tätig und kennen die Abläufe sowie die Gemeindeskultur bestens. Auch der Verfasser des Fachberichts ist seit zehn Jahren Gemeindeschreiber. Umso wichtiger ist es, dass zusammen mit dem Tagesgeschäft die strategische Planung einer Gemeinde immer im Blickfeld bleibt. Neben der Erarbeitung des Risikomanagements soll der Fachbericht eine Antwort auf folgende Frage geben: «Wie können die Verantwortungsträger der Gemeinde Hergiswil b. W. vom Mehrwert des Risikomanagement überzeugt werden?»

2 Theoriebezug

Im Folgenden werden die relevanten theoretischen Grundlagen erläutert. Allem voran sind im Unterkapitel 2.1 die Begriffe Risiko und Risikomanagement in Bezug auf eine Gemeinde abgegrenzt. Im Unterkapitel 2.2 werden die gesetzlichen Grundlagen thematisiert. Schliesslich geht das letzte Unterkapitel 2.3 auf den theoretischen Prozess des Risikomanagements ein.

2.1 Abgrenzung Risiko und Risikomanagement

Das Risiko wird nach dem allgemeinen Verständnis als ein unsicheres Ereignis definiert, welches positive oder negative Auswirkungen auf die strategischen und operativen Ziele einer Gemeinde haben kann. Es ist zukunftsgerichtet und stellt keinen realisierten Zustand dar. Der realisierte Zustand wäre im Sprachgebrauch eine Schwäche. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos innerhalb eines fixierten Zeitraums liegt im Bereich zwischen 0 und 100 %. Einem risikobehafteten Ereignis können Ursachen (was verursacht das Risiko?) und Wirkung (was sind die Konsequenzen, falls das Risiko eintritt?) zugeordnet werden. Das Risikomanagement soll als laufender, vorausschauender und zielgerichteter Prozess verstanden werden, der sich an den Gemeindezielen orientiert (Hunziker et al., 2015, S. 36-37). Dabei soll neben der Erfüllung des Gesetzes insbesondere ein Führungsinstrument aufgebaut werden, damit der Gemeinderat seine Verantwortung gegenüber dem Volk und der Verwaltung bestmöglich wahrnehmen kann (Finanzdepartement Kanton Luzern, 2018, S. 2).

In der Privatwirtschaft werden in gängigen Normenwerken wie beispielsweise der ISO 31000 oder dem ONR 49000 ff. allgemein anwendbare Prinzipien und Elemente für die Risikomanagement-Anwendung geregelt (Blättler & Hunziker, 2015, S. 83). Diese Risikomanagement-Frameworks sind jedoch nicht auf die speziellen Gegebenheiten der öffentlichen Hand ausgerichtet. Die Ziele in der Privatwirtschaft unterscheiden sich bedeutend von jenen im öffentlichen Sektor. In öffentlichen Verwaltungen stehen die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben und die Erbringung von Leistungen, welche für die Marktwirtschaft mehrheitlich uninteressant sind, im Vordergrund. Dies geschieht im Gegensatz zur Privatwirtschaft ohne Eigennutz und Gewinnstreben (Blättler & Hunziker, 2015, S. 83; Schütz, 2009, S. 121). Oft wird ein Risikomanagement in kantonalen oder kommunalen Verwaltungen nur punktuell und vor allem zur Schadensabwehr geführt (Schütz, 2009, S. 123). Ein systematisches Risikomanagement ist somit für viele Verwaltungen keine Selbstverständlichkeit (Hunziker et al., 2015, S. 11).

2.2 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Steiner (2019) hat der Kanton Luzern diesen Umstand erkannt und mit dem am 1. Januar 2018 in Kraft getretenen FHGG die Rechtsgrundlage für die Einführung des Risikomanagements geschaffen. Mit dem FHGG wurden in erster Linie die Grundlagen des Harmonisierten Rechnungsmodells 2 (HRM2) im Kanton Luzern eingeführt. Neben den Rechnungslegungsvorschriften und den Vorgaben zum Kredit- und Ausgabenrecht wurden jedoch auch die Bestimmungen für die betriebliche und politische Steuerung modernisiert (S. 2-3). Darunter fällt auch das Risikomanagement, welches in § 24 des FHGG geregelt wird:

§ 24 Risikomanagement

¹ *Die Gemeinden überprüfen ihre Risiken und die getroffenen Massnahmen systematisch.*

² *Der Regierungsrat regelt nach Anhörung der Gemeinden das Nähere in der Verordnung.*

Wie aus dem § 24 des FHGG ersichtlich wird, ist für die Gemeinden eine systematische Überprüfung der Risiken und Massnahmen nun Pflicht. In § 16 der Verordnung zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden [FHGV] vom 20. Juni 2016 (Stand 1. Januar 2018), SRL 161, wird genauer erläutert, was unter einem Risiko zu verstehen ist:

§ 16 Risikomanagement

¹ Unter Risiken werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative Auswirkungen auf die Zielerreichung oder die Aufgabenerfüllung der Gemeinde haben.

² Die Gemeinden identifizieren und überprüfen periodisch ihre Risiken, bewerten sie hinsichtlich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit sowie ihres Schadensausmasses und ergreifen geeignete Massnahmen zu ihrer Bewältigung.

Aus dem FHGV ergibt sich, dass die Risiken periodisch auf ihre Eintretenswahrscheinlichkeit und ihr Schadensausmass überprüft werden müssen. In der Ausgestaltung ihres Risikomanagements sind die Gemeinden frei und es ist ihre Aufgabe, ein auf die Bedürfnisse abgestimmtes Instrument anzuwenden.

2.3 Risikomanagement-Prozess in der Theorie

Der Risikomanagement-Prozess beinhaltet die klassischen Elemente der Risikoidentifikation, der Analyse und Bewertung, der Massnahmenplanung und des Controllings (Hübscher, 2020, Folie 33). Es handelt sich um ein kontinuierliches System, in welchem die Strategie-, Prozess- und Umweltrisiken berücksichtigt sind und regelmässig überprüft werden. Der Risikomanagement-Prozess stellt sich schematisch wie folgt dar:

Abb. 1: Risikomanagement-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hübscher, 2020, Folie 33

Durch die Anwendung eines ganzheitlichen Systems werden die für die Gemeinde wesentlichen Risiken erkannt, analysiert und bearbeitet. So soll die Erreichung der strategischen Ziele oder der Legislaturziele sichergestellt werden.

Zudem können die getroffenen Massnahmen zu den einzelnen Risiken systematisch überwacht werden. Das IKS ist für die Verminderung der finanziellen Risiken zuständig. Das übergeordnete Risikomanagement unterscheidet sich vom IKS, dass es auf übergeordneter Ebene alle Risiken (finanzielle, regulatorische, operationelle und strategische), welche im Alltag der Gemeinde eintreten können, identifizieren, bewerten, steuern und überwachen soll. Dabei sollen vor allem die Kernprozesse jeder Gemeindeeinheit systematisch gesichert und Risiken in Bezug auf Mitarbeitende, Organisation, Infrastruktur, Schlüsselprozesse und Produktgruppen minimiert werden (Finanzdepartement Kanton Luzern, 2018, S. 3).

Ruud & Hunziker (2014) bezeichnen die Top-Risiken in 19 befragten Gemeinden wie folgt (S. 322):

- Sinkende Steuereinnahmen
- Klumpenrisiko Steuerzahler
- Auswirkungen Finanzausgleich
- Konjunkturschwankungen
- Investitionsschub
- Unerwartete Kosten
- Regulatorische Änderungen
- Haftungsrisiken
- Umweltrisiken
- Überalterte Infrastruktur
- IT-Ausfall/Datenverlust
- Personalausfall
- Fluktuation/Know-how-Verlust
- Übergriffe auf Personal
- Veruntreuung
- Demografie
- Besetzung Behörden

Die Schwierigkeit für eine Gemeinde besteht darin, die geeignete «Flughöhe» zu eruieren, damit die Umsetzung eines Risikomanagements problemlos durchgezogen werden kann. Das Ziel muss sein, ein Risikomanagement zu implementieren, welches für die Gemeinde den grösstmöglichen Nutzen generiert und nach der Umsetzung nicht in einer Schublade verschwindet (Steiner, 2019, S. 3). Ferner sollen die Verantwortungsträger der Gemeinde vom Mehrwert eines Risikomanagements überzeugt werden.

3 Risikomanagement-Prozess in der Praxis

Willmann et. al. (2018) halten fest:

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht in den Medien über die schmerzhaften Folgen eines Risikoeintritts im öffentlichen Sektor berichtet wird. Ob eingestürzte Hallenbaddecken, nicht beeinflussbare Ausgabenschwankungen oder Verfahrensfehler bei Submissionsvergaben – Verwaltungen sind Risiken unterschiedlichster Natur ausgesetzt, die ein strategisch abgestütztes, proaktives Handeln erfordern (S. 28).

Diese Einschätzung zeigt die Notwendigkeit eines Risikomanagements in der Praxis. In diesem Kapitel 3 steht die Praxis im Vordergrund. Einleitend wird im Unterkapitel 3.1 das Ziel des Fachberichts erläutert. Im Unterkapitel 3.2 ist die Herleitung zum Thema und insbesondere die aktuelle Situation der Gemeinde und des Gemeinderats von Hergiswil b. W. dargestellt. In den nachfolgenden Unterkapiteln 3.3 bis 3.7 werden die vier klassischen Elemente des Risikomanagement-Prozesses für die Gemeinde Hergiswil b. W. entwickelt.

3.1 Ziel des Fachberichts

Wie in der Ausgangslage und Problemstellung beschrieben, ist das Ziel des vorliegenden Fachberichts, dass das Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W. erarbeitet ist und in der Praxis als Führungsinstrument des Gemeinderats genutzt werden kann. Es soll in den Führungskreislauf eingebunden und nach der Erarbeitung effektiv genutzt werden und sich weiterentwickeln. Ein weiteres Ziel ist, den Gemeinderat als Verantwortungsträger der Gemeinde Hergiswil b. W. vom Mehrwert des Risikomanagements zu überzeugen.

3.2 Herleitung zum Thema

3.2.1 Situation Gemeinde

Mit dem am 1. Januar 2018 in Kraft getretenen FHGG wurde die Rechtsgrundlage für die Einführung des Risikomanagements geschaffen, welches in § 24 des FHGG geregelt wird. In der Gemeinde Hergiswil b. W. sind in vielen Bereichen individuelle Kontrollmechanismen und Listen vorhanden, jedoch sind diese Instrumente noch nicht durchgängig in den Führungskreislauf integriert und dokumentiert. So existieren beispielsweise in der Gemeindebuchhaltung viele Checklisten für die Debitoren- und Kreditorenprozesse, den Lohnlauf, das Inkasso-/Mahnwesen und die Berichterstattung. Auch auf der Gemeindekanzlei bestehen für die verschiedenen Prozesse der Einwohnerkontrolle, des Bauamtes oder des Arbeitslosenwesens diverse Checklisten.

Das Wissen um die Pflicht zur systematischen Überprüfung der Risiken und zur Schaffung eines ganzheitlichen Risikomanagements ist vorhanden. Trotz guter externer Schulung bei der Einführung des FHGG und einem E-Learning-Tool (Kanton Luzern, online) fehlt bis zum heutigen Zeitpunkt ein vollständiges Risikomanagement. Die Motivation, die Notwendigkeit und wohl auch der Nutzen für die Einführung waren sowohl bei der Exekutive wie auch bei der Verwaltung zu wenig gross, sodass andere Projekte stets bevorzugt wurden. Zudem war die Besorgnis über einen intensiven Erarbeitungsaufwand gross. Zur verzögerten Einführung hat weiter beigetragen, dass sowohl auf Stufe Gemeinderat, als auch auf Stufe Verwaltung, viele langjährige Behördenmitglieder und Mitarbeitende tätig sind, welche die Gemeinde, ihre Prozesse und die vielfältigen Risiken kennen.

3.2.2 Struktur Gemeinderat und Verwaltung

Die Gemeinde Hergiswil b. W. arbeitet im klassischen operativen Gemeindeführungsmodell (Verband Luzerner Gemeinden, online). Der Gemeinderat ist für die politische, strategische und operative Führung der Gemeinde zuständig. Es besteht dabei keine strikte Trennung zwischen operativer und strategischer Tätigkeit. Nebst der strategischen Führung üben die Gemeinderäte in den ihnen zugeteilten Ressorts auch operative Tätigkeiten aus. Der Gemeindepräsident und die Sozialvorsteherin haben ein Pensum von je 32 %. Der Gemeindeammann arbeitet in einem Pensum von 95 % und leitet neben den Finanzen und dem Bauamt auch diverse laufende Projekte der Gemeinde. Weiter sind zwei Gemeinderäte mit je 16 % tätig, welche für die Bildung, den Tourismus, das Gewerbe und die Vereine zuständig sind. Dieses Führungsmodell wird regelmässig mit den Ortsparteien und der Controllingkommission besprochen und von der Bevölkerung gestützt. Für die Gemeinde Hergiswil b. W. bewährt sich dieses Modell sehr. Dies zeigt sich auch daran, dass die durchschnittliche Amtsdauer der fünf Gemeinderäte 15 Amtsjahre beträgt (Gemeinde Hergiswil b. W., online). In der Verwaltung arbeiten zwei Lernende und drei Mitarbeitende mit total 280 Stellenprozenten. Der Gemeindeschreiber arbeitet seit zehn Jahren, während die Gemeindebuchhalterin seit elf Jahren und die Leiterin Einwohnerkontrolle und Kanzlei seit 31 Jahren für die Gemeinde tätig ist. Es herrscht eine sehr grosse Konstanz beim Gemeinderat und bei der Verwaltung. Ebenfalls ist ein beträchtliches Wissen über Abläufe, Prozesse und Kultur in der Gemeinde vorhanden.

3.2.3 Struktur Gemeinde

Hergiswil b. W. ist mit rund 1'900 Einwohnerinnen und Einwohner eine ländliche, idyllische, vielfältige, aber auch steuerrechtlich ressourcenschwache Wohngemeinde in der Peripherie der nahegelegenen Zentrumsgemeinde Willisau mit Ausblick auf den Hausberg Napf. Die 31 km² grosse Gemeinde umfasst im Wesentlichen den hinteren Teil des Enziwiggertals mit allen seinen vielen Seitentälern, «Gräben» und «Eggen» (Kunz, 2017, S. 18). Der höchste Punkt liegt im Gebiet Napf auf 1'380 m. ü. M., der tiefste Punkt befindet sich auf 612 m. ü. M. Seit längerer Zeit herrscht eine rege Bautätigkeit und die Einwohnerzahl nahm erfreulicherweise seit 1980 um rund 200 Personen zu. Der Gemeinderat hat sich in letzter Zeit intensiv mit der Gegenwart wie auch der Zukunft der Gemeinde auseinandergesetzt. Am 22. Mai 2013 wurde ein allgemeines Leitbild beschlossen, am 1. Februar 2017 das Siedlungsleitbild verabschiedet, am 4. Dezember 2017 wurde ein knapp 400 Seiten umfassendes Hergiswiler Buch zur 800-Jahr-Feier der Gemeinde herausgegeben und am 15. Dezember 2020 wurde die Gemeindestrategie (siehe Anhang 3: Gemeindestrategie der Gemeinde Hergiswil b. W.) verabschiedet, welche an der nächsten Gemeindeversammlung vom 10. Mai 2021 den Stimmberechtigten vorgestellt wird. Hergiswil b. W. weist bedeutende und ausserordentliche Qualitäten auf. Es gibt jedoch auch Verbesserungspotential. In der noch folgenden SWOT-Analyse (siehe Kapitel 3.3.1) wird konkreter auf die Stärken und Schwächen eingegangen.

3.2.4 Transfer CAS Public Management und Politik mit der Praxis

Schon länger beschäftigte sich der Verfasser des Fachberichts mit dem Risikomanagement und zusammen mit dem Gemeindeammann wurden verschiedene mögliche Erarbeitungsszenarien überlegt, da das Risikomanagement für die Gemeinde eine gesetzlich verpflichtende Aufgabe ist.

Dabei war auch eine externe Begleitung oder die Erarbeitung durch ein Treuhandbüro eine diskutierte Möglichkeit. Im Rahmen des CAS Public Management und Politik an der Hochschule Luzern wurde dem Verfasser am Samstag, 17. Oktober 2020 im Unterricht mit Frau Bettina Hübcher zur Thematik «Einbettung in Risikomanagement im öffentlichen Sektor» eindrücklich bewusst, wie wertvoll und bedeutsam ein Risikomanagement für die Gemeinde ist. In der folgenden Woche fanden mit dem Gemeindeammann und mit dem Gemeindepräsidenten Gespräche statt. Ihnen wurde die Wichtigkeit der verschiedenen Risiken einer Gemeinde anhand des erworbenen theoretischen Wissens des letzten Unterrichtstags aufgezeigt. Dabei wurden auch die Vorteile der Selbsterarbeitung des Risikomanagements thematisiert. Neben dem finanziellen Aspekt können die Risikoanalyse und die Bewertung der Risiken von Grund auf selbst erstellt und diese mit den vorhandenen spezifischen Führungsinstrumenten sowie den intern bereits verfügbaren Checklisten und Kontrollmechanismen harmonisiert werden. Der Gemeinderat erteilte die Zustimmung, dass der Verfasser des Fachberichts das Risikomanagement für die Gemeinde Hergiswil b. W. ausarbeiten darf. In den folgenden Tagen wurden verschiedene Fachartikel und das Buch von Hunziker et al. (2015) gelesen sowie das umfangreiche Handbuch des Kantons Luzern zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden, Kapitel 2 «Steuerung» (Finanzdepartement Kanton Luzern, 2018) konsultiert. Auch wurde die Revisionsstelle Truvag Revisions AG entsprechend orientiert. Am 25. November 2020 gab Jonas Willisegger, Studienleiter des CAS Public Management und Politik, grünes Licht für die Erstellung des Fachberichts mit wertvollen, zusätzlichen Hinweisen.

3.2.5 Grundsatzentscheid Gemeinderat

Der Gemeinderat hat nach vorgängiger Absprache mit der Verwaltung dem Verfasser des Fachberichts den Auftrag erteilt, das Risikomanagement auszuarbeiten. Die übergeordnete Gesamtverantwortung bleibt beim Gemeinderat. Der Gemeinderat ist gemäss § 24 der Gemeindeordnung der Gemeinde Hergiswil b. W. vom 30. Mai 2017, Ausgabe 2018, unter Vorbehalt der Rechte der Stimmberechtigten, das zentrale Führungsorgan und trägt in diesem Rahmen die Gesamtverantwortung für die Gemeinde. Es wurde definiert, dass die anschliessende Überwachung und der Betrieb nach Einführung beim zuständigen Gemeindeammann liegt. Positiv gewürdigt werden kann, dass dem Verfasser des Fachberichts vom Gemeinderat wie auch von der Verwaltung das Vertrauen geschenkt wurde und er die Kompetenz zur Ausarbeitung erhielt.

Damit das Risikomanagement und das IKS erfolgreich eingeführt und betrieben werden können, braucht es ein gemeinsames Bekenntnis von Politik und Verwaltung (Hunziker et al., 2015, S. 64). Aufgrund der Gemeindegrösse, der Übersichtlichkeit und der Praxiskultur bei anderen Projekten der Gemeinde, wurde auf ein Konzepthandbuch mit detaillierter Projektorganisation verzichtet. Auch wurde festgehalten, dass die beiden grossen Bereiche Bildung (Volksschule und Musikschule) und Altersheim (gemeindeeigenes Heim mit 56 Plätzen) aufgrund der Komplexität erst in einer weiteren Phase in das Risikomanagement einbezogen werden. Zudem sind in diesen Bereichen mit der Bildungskommission und der Betriebskommission separate strategische und mit der Schulleitung und der Heimleitung operative Organe vorhanden. Es wurde allerdings beschlossen, dass das Risikomanagement in diesen beiden Bereichen mit Einbezug der Beteiligten noch im Jahr 2021 eingeführt werden soll.

3.2.6 Verknüpfung mit dem internen Kontrollsystem (IKS)

Bestandteil des Risikomanagements ist das IKS, mit welchem die finanzrelevanten Risiken bearbeitet werden. Die Gemeinde trifft gemäss § 25 FHGG mit dem IKS die notwendigen regulatorischen, organisatorischen und technischen Massnahmen, um das Vermögen zu schützen, die zweckmässige Verwendung der Mittel sicherzustellen, Fehler und Unregelmässigkeiten bei der Buchführung zu verhindern oder aufzudecken, sowie die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und die verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten. Sie berücksichtigt dabei die Risikolage und das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Der Gemeinderat hat beschlossen, das IKS unmittelbar nach Erstellung des Risikomanagements im Jahr 2021 einzuführen.

3.2.7 Vorbereitung

Mit einer eingehenden Analyse der Gemeinde inklusive Betrachtung der Struktur des Gemeinderats sowie der Verwaltung soll ein für die Gemeinde abgestimmtes Risikomanagement erarbeitet werden. Dieses soll für die Gemeinde den grösstmöglichen Nutzen generieren und nach der Umsetzung nicht in einer Schublade verschwinden. Die Einführung eines Risikomanagements bedarf somit vieler Planungs- und Vorbereitungsaufgaben, damit die anschliessende Implementation effizient und ohne grössere Hindernisse und Widerstände personeller und inhaltlicher Art durchgeführt werden kann (Hunziker et al., 2015, S. 63).

3.3 Risikoidentifikation

3.3.1 SWOT-Analyse

Der Entscheid des Gemeinderats war der Startschuss. Um das Vorgehen strukturiert anzugehen, stellte sich folgende Frage: Was ist ein Risiko? Risiken umfassen nicht nur plötzlich eintretende Ereignisse, sondern auch unerwartete, negative und schleichende Ereignisse. Risiko ist der Überbegriff von Chancen und Gefahren und hat Auswirkungen auf Ziele oder Erwartungen (Hübscher, 2020, Folien 19-20). Für die Gemeinde Hergiswil b. W. hat der Verfasser des Fachberichts eine SWOT-Analyse erstellt. Die SWOT-Analyse besteht aus den vier Elementen Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Risiken und ist ein Instrument der strategischen Planung. Nagel und Mieke (2017) sind der Meinung, dass die SWOT-Analyse die strategische Analyse mit der Planung und Umsetzung verbindet. Die SWOT-Analyse unterstützt Unternehmungen darin, die von den Mitbewerbenden noch nicht entdeckten oder genutzten Möglichkeiten zu erkennen, zu identifizieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Daraus ergeben sich wichtige Vorzüge und die Unternehmungen können ihre Position im hart umkämpften Markt festigen (S. 102). Doch nicht nur die Privatwirtschaft, auch die öffentliche Hand kann von einer SWOT-Analyse profitieren.

Ziel der SWOT-Analyse ist, neben der Maximierung des Nutzens der Stärken und Chancen, die Verluste aus Schwächen und Risiken zu minimieren. Top-Risiken sind nämlich dort zu vermuten, wo eine Kombination von Schwächen einem oder mehreren Risiken gegenübersteht (Hunziker et al., 2015, S. 91). Grundlage für die SWOT-Analyse bildet die Gemeindestrategie vom 15. Dezember 2020 und das Siedlungsleitbild vom 1. Februar 2017.

Abb. 2: SWOT-Analyse der Gemeinde Hergiswil b. W.

Stärken • Gute Infrastruktur (Schule, Gemeindeverwaltung, Kanalisation, Strassen, Einkaufsmöglichkeiten) • Gesunde positive Entwicklung (Bevölkerung, Schuldenabbau, Wohnbau) in den letzten Jahren • Aktive Dorfgemeinschaft	Schwächen • Ressourcenschwache Gemeinde (tiefe Steuerkraft) • Flächenmässig sehr grosse Gemeinde im Berggebiet mit hohen Infrastrukturkosten (Strassen) • Abseits der guten Verkehrsverbindungen
Chancen • Bautätigkeit in den letzten Jahren • In der Peripherie von Willisau • Bevölkerung bewegt sich gekonnt zwischen Tradition, Verwurzelung und Öffnung	Risiken • Finanzielle Überwälzungen und Anpassung der Finanzen des Kantons • Fehlende Personalrekrutierung bei Behörde und Verwaltung • Naturgefahren im Napfgebiet

Quelle: Eigene Erarbeitung und Darstellung, 2020

3.3.2 Positionierung und Eingrenzung Risiken

Es existieren viele Methoden für die Identifikation von Risiken, von ungezwungener Ideensuche über Experten- und Mitarbeiterbefragungen bis zu ausgefeilten System- und Prozessanalysen (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2018, S. 23). Nach der Festlegung des Ziels, der Betrachtung der Gemeinde mit Bewertung und eingehender Analyse, dem Studium verschiedener Fachartikel, der Beschaffung der notwendigen Informationen und diversen internen Gesprächen wurde die Eingrenzung der Risiken vorgenommen. Es galt aus einer Vielzahl von Risiken diejenigen zu identifizieren, welche die strategischen und operativen Ziele der Gemeinde Hergiswil b. W. beeinflussen können.

Abb. 3: Gemeindepräsident Urs Kiener (links) und Gemeindeammann Pius Hodel (rechts) besprechen mit dem Verfasser des Fachberichts (Mitte) die Eingrenzung der Risiken der Gemeinde Hergiswil b. W.



Quelle: Eigenes Foto, 2020, erstellt durch Verwaltungsmitarbeiterin Ursula Häfliger

3.3.3 15 Risikobezeichnungen

In Gesprächen mit dem Gemeindepräsidenten und dem Gemeindeammann wurde übereinstimmend beschlossen, sich für den ersten Entwurf des Risikomanagements auf 15 Risikobezeichnungen zu konzentrieren. Die Auswahl erfolgte aufgrund eines Risikokatalog-Musters (siehe Anhang Nr. 4: Risikokatalog – Finanzdepartement), den Top-Risiken von 19 befragten Gemeinden (Ruud & Hunziker, 2014, S. 322), der SWOT-Analyse von Hergiswil b. W. sowie Hinweisen der Revisionsstelle Truvag Revisions AG anlässlich der letzten Rechnungsprüfung. Stets wurde die Frage gestellt, ob das Risiko die strategischen und operativen Ziele gefährdet. Konnte die Frage mit «Ja» beantwortet werden, war klar, dass es sich um ein relevantes Risiko für die Gemeinde handelt.

Für Hergiswil b. W. wurden folgende 15 Risiken bezeichnet:

1. Strafbare Handlungen gegen das Gemeindevermögen (z. B. Veruntreuung, Korruption)
2. Fehlerhafte Finanzplanung / Berichterstattung
3. Lückenhaftes Inkasso / unvollständige Fakturierung
4. Projekt-Risiken bei eigener Infrastruktur
5. Gesetzesanpassungen von Bund und Kanton
6. Anpassung Finanzausgleich
7. Drohungen gegen Mitarbeitende und Behörden
8. Personalrekrutierung Behörde und Verwaltung
9. Unfall- und Gesundheitsrisiko bei öffentlichen Infrastrukturen
10. Naturgefahren
11. Brand
12. Mangelnde Versorgungssicherheit
13. Mangelnde medizinische Nahversorgung
14. Mangelnde Kommunikation
15. Datenverlust / IT

3.4 Risikoanalyse und Bewertung

Anschliessend hat der Verfasser des Fachberichts jedes Risiko beschrieben und dabei die Ursache und die möglichen Auswirkungen einbezogen. Weiter wurde die Betroffenheit (beispielsweise Gemeindefinanzen, Infrastruktur), das Ereignis/der Schaden sowie die Risikokategorie (finanziell, regulatorisch, operationell oder strategisch) bezeichnet.

Immer wieder wurde evaluiert, damit sich die Risiken an den Gemeindezielen gemäss Gemeindestrategie und Legislaturprogramm orientieren. So wurde auch sichergestellt, dass das Risikomanagement in den Führungskreislauf eingebunden ist.

Auf Basis dieser Risikoerfassung können die Risiken gemäss ihren Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet und nach Prioritäten geordnet werden. Das Vorgehen wurde auf das Handbuch des Finanzdepartement Kanton Luzern zum FHGG (Finanzdepartement Kanton

Luzern, 2018) abgestützt. Die quantifizierte Bewertung auf Basis des Schadensausmasses erfolgt, um unwesentliche von wesentlichen Risiken abzugrenzen und Prioritäten für mögliche Massnahmen zu setzen. Der Handlungsbedarf richtet sich neben dem voraussichtlichen Eintrittszeitpunkt des Risikos wesentlich nach dessen Schadenserwartungswert. Dieser ergibt sich aus der Höhe des drohenden Schadens und der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos (Hunziker et al., 2015, S. 93-96). Der Gemeinderat hat die Risiken jeweils von 1 bis 5 bewertet.

Risikoauswirkung pro Schadenfall

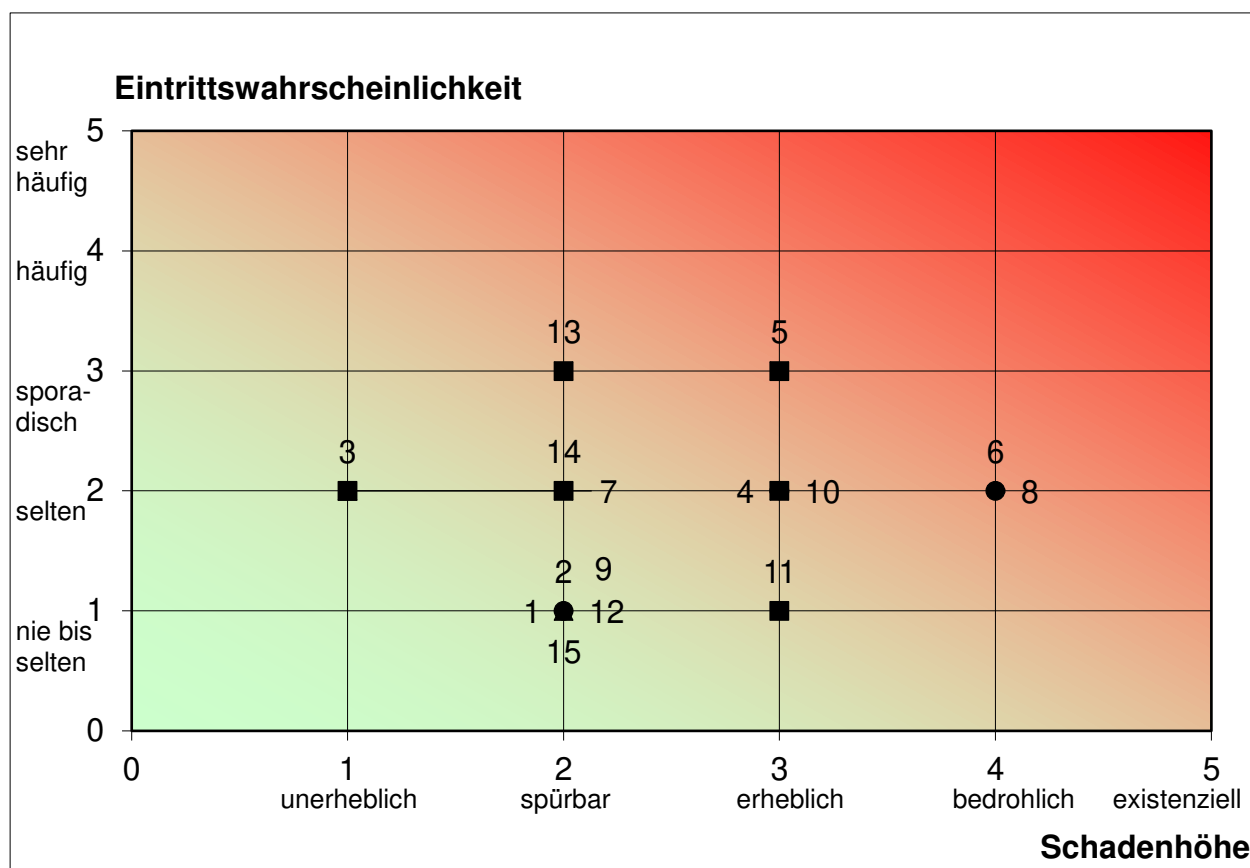
- 5 existenziell
- 4 bedrohlich
- 3 erheblich
- 2 spürbar
- 1 unerheblich

Eintrittswahrscheinlichkeit

- 5 sehr häufig
- 4 häufig
- 3 sporadisch
- 2 selten
- 1 nie bis sehr selten

Die identifizierten und bewerteten Risiken wurden in einer Risikolandkarte (Risk Map) dargestellt. Jene von Hergiswil b. W. sieht folgendermassen aus:

Abb. 4: Risikolandkarte der Gemeinde Hergiswil b. W.



Quelle: Eigene Erarbeitung und Darstellung, 2020, in Anlehnung an Truvag Revisions AG

Der Risikolandkarte kann entnommen werden, welche Top-Risiken (je dunkler, desto höher das Risiko) die Ziele der Gemeinde tatsächlich gefährden können. Den Verantwortungsträgern wurde anhand der graphisch dargestellten Risikolandkarte bewusst, dass die Gemeinde Hergiswil b. W. folgende drei Top-Risiken hat:

5. Gesetzesanpassungen von Bund und Kanton
6. Anpassung Finanzausgleich
8. Personalrekrutierung Behörde und Verwaltung

Für die künftige Arbeit im Bereich des Risikocontrollings ist es wichtig, sich insbesondere auf diese drei Top-Risiken zu fokussieren.

3.5 Risikomassnahmenplanung

Die erfassten Risiken müssen mit geeigneten Massnahmen gesteuert werden. Das Ziel muss sein, die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder das Schadensausmass zu verringern. Wenn möglich sollte primär die Eintrittswahrscheinlichkeit minimiert werden. Falls das nicht realisiert werden kann, ist das Schadensausmass zu reduzieren (Finanzdepartement Kanton Luzern, 2018, S. 9). Neben der Beschreibung der Massnahmen wurde die Risikostrategie pro Risiko wie folgt festgelegt:

- A Risikovermeidung / Aktivitäten unterlassen oder stoppen
- B Risikoverminderung / Qualitätsmanagement und IKS
- C Risikoüberwälzung / Versicherung
- D Risikoakzeptanz / Übernahme von Risiken

Hübscher bezeichnet die Risikostrategie als Vorgehensweise und Massnahme zur Umsetzung der Risikopolitik (2020, Folie 57). Gemäss den für die Gemeinde Hergiswil b. W. analysierten drei Top-Risiken zeigt sich, dass zwei davon (Gesetzesanpassungen von Bund und Kanton sowie Anpassung Finanzausgleich) von der Gemeinde nicht direkt gesteuert werden können, sondern übergeordnete Abhängigkeiten bestehen und so eine gewisse Risikoakzeptanz bestehen muss. Als Massnahme ist es darum wichtig, dass sich die Verantwortungsträger der Gemeinde mit den Vertretern von Bund und Kanton vernetzen und das politische Geschehen aktiv mitverfolgen und lobbyieren. Nebst aktiver Mitarbeit in verschiedenen Gremien und der Verfassung von Vernehmlassungen bei Gesetzesänderungen, sind persönliche Kontakte wichtig und gewinnbringend. Als ländliche Gemeinde abseits der Verkehrsachsen können damit die Herausforderungen, die fehlenden finanziellen Ressourcen und die tiefe Steuerkraft kundgetan und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses verringert werden.

3.5.1 Darstellung Risikomanagement

Bei der Darstellung des Risikomanagements (siehe Anhang 1: Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W.) wurde bewusst nicht für jedes Risiko ein separates Datenblatt erstellt. Die Risiken sind in einer Tabellenform übersichtlich aufgelistet und beschrieben mit den Spalten: Nummer / Risikobezeichnung / Risikobeschreibung / Betroffenheit / Ereignis, Schaden / Risikoart / Scha-

denhöhe / Eintrittswahrscheinlichkeit / Risikostrategie sowie Kontrolle, Massnahmen. Für die Darstellung diene ein Muster der Revisionsstelle Truvag Revisions AG. Die 15 Risikobezeichnungen sind auf zwei Seiten dargestellt.

3.5.2 Vernehmlassung und Kommunikation

Nach Erstellung des Risikomanagements wurde es dem Gemeinderat und der Verwaltung zur ersten Durchsicht und Rückmeldung mit Priorisierung der Risiken überreicht. Dabei wurde nochmals die Entwicklung der Lösungsansätze mit den Hintergründen, gesetzlichen Regelungen und theoretischen Grundlagen abgegeben. Die Information und Kommunikation sowie der Austausch mit dem Gemeinderat und der Verwaltung sind elementar, damit das Risikomanagement als Führungsinstrument auch seine Wirkung erzielt. Die betroffenen Personen der Gemeinde müssen wissen, auf welchen Grundlagen der Risikokatalog entstanden ist, wer beteiligt war, was die Arbeitsschritte waren und wieso welche Massnahmen getroffen wurden.

3.5.3 Verabschiedung durch Gemeinderat

Nach Rückmeldung aus der Besprechung anlässlich der Gemeinderatssitzung vom 12. Januar 2021 wurde das Risikomanagement soweit überarbeitet, dass dieses an der Gemeinderatssitzung vom 19. Januar 2021 verabschiedet werden kann. Das erarbeitete Risikomanagement für die Gemeinde Hergiswil b. W. befindet sich im Anhang 1 des Fachberichts. Erfreut wurde festgestellt, dass das Risikomanagement im Gemeinderat und von der Verwaltung positiv aufgenommen wurde. Einerseits ist das stetige Informieren und Kommunizieren positiv gewürdigt worden, andererseits konnten die ursprünglichen Sorgen über ein komplexes Managementinstrument durch den guten Aufbau mit genauer Identifikation, Bewertung und Analyse genommen werden. Der theoretische Hintergrund mit der Einbettung ins CAS Public Management und Politik half sehr, das nötige Vertrauen zu schaffen.

3.6 Risikocontrolling

Alle Personen, die in der Gemeinde tätig sind, müssen sich bewusst sein,

- dass es eine Risikomanagement-Politik gibt,
- wo ihr Beitrag und der Nutzen für eine wirksame Umsetzung liegen und
- dass Abweichungen und Fehler für die Wirksamkeit und Verbesserung des Risikomanagement-Systems bedeutend sind (Hübscher, 2020, Folie 54).

Das Fundament des Risikomanagements in der Gemeinde Hergiswil b. W. ist gelegt. Die Risiken sind definiert und diese können nun als laufender, vorausschauender Prozess aktiv betrieben und überwacht werden. Das Risikomanagement kann mit den Bereichen Bildung und Altersheim weiter dokumentiert werden. Auch bildet es die Grundlage für das in den nächsten Wochen zu erarbeitende IKS, mit welchem den finanziellen Risiken entgegengewirkt wird. Für die Überwachung des Risikomanagements (Risikocontrolling) mit den 15 Risiken ist der Gemeindeammann beauftragt. Diese Wahl ist sinnvoll, da er sowohl strategische wie auch operative Aufgaben wahrnimmt und die Gesamtverantwortung des Risikomanagements auf Stufe Gemeinderat liegen soll. Wie andere Führungsinstrumente (siehe Anhang 2: Auflistung Führungsinstrumente der Gemeinde

Hergiswil b. W.) wird das Risikomanagement jährlich vom Gemeinderat überprüft und die entsprechenden Massnahmen beurteilt. Mit der stetigen Überwachung wird sichergestellt, dass das Wissen über die Risiken gehalten wird und Veränderungen frühzeitig erkannt werden. Damit dies gelingt, wird das Risikocontrolling terminiert und ist auf der Traktandenliste des Gemeinderats wiederkehrend aufgelistet. Mit der Risikoüberwachung ist auch gewährleistet, dass die Verantwortlichen der Gemeinde regelmässig über den aktuellen Stand der Risikosituation im Bild sind und das Risikomanagement auch effektiv als Führungsinstrument für den Gemeinderat dient.

4 Schlussfolgerung

Mit dem Fachbericht wird deutlich, dass die Verantwortlichen der Gemeinde Hergiswil b. W. die Public Management-Theorien positiv aufgenommen und mittels guter Kommunikation das ursprünglich als komplex wahrgenommene Risikomanagement als Führungs- und Steuerungsinstrument eingeführt haben. Erfolgsfaktoren waren der stetige Austausch innerhalb der Verwaltung, zwischen Verwaltung und Gemeinderat, die auf die Gemeinde abgestimmte schlanke Organisation sowie die seriöse Planungsarbeit mit Bezug auf die Stärken und Schwächen der Gemeinde. In diesem Zusammenhang war der rege Austausch mit dem Gemeindepräsidenten und dem Gemeindeammann sehr wichtig und gewinnbringend, galt es doch diejenigen Risiken zu identifizieren, welche die strategischen und operativen Ziele der Gemeinde Hergiswil b. W. beeinflussen können. Im Bewusstsein, dass der Gemeinderat im Tagesgeschäft zeitlich sehr gefordert ist, war eine pragmatische Vorgehensweise unerlässlich. So musste das theoretisch erlernte Grundwissen vom CAS Public Management und Politik, verbunden mit der breit gefächerten Literatur zum Risikomanagement, in knapper und prägnanter Form der Verwaltung und dem Gemeinderat zur Verfügung gestellt werden. Das hat rückwirkend bedeutend geholfen, die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse aufzubauen. Dies wiederum erhöhte die Akzeptanz.

Erfreulich ist, dass das Risikomanagement nun in der Gemeinde Hergiswil b. W. vorhanden ist. Es kann in den nächsten Wochen mit den Bereichen Bildung und Altersheim erweitert werden. Auch liegt die Basis für das zu erarbeitende IKS vor.

Sowohl der Gemeinderat wie auch die Verwaltung sehen nach anfänglicher Skepsis den Mehrwert. Der Gemeinderat muss neben dem Tagesgeschäft auch die strategische Planung immer im Blickfeld haben. Die einleitend gestellte Frage «Wie können die Verantwortungsträger der Gemeinde Hergiswil b. W. vom Mehrwert des Risikomanagements überzeugt werden?» kann zusammenfassend mit drei Worten beantwortet werden:

Wissensvermittlung	Kommunikation	Einbezug
---------------------------	----------------------	-----------------

5 Reflexion

Nach dem Unterricht vom Samstag, 17. Oktober 2020 mit Frau Bettina Hübscher zur Thematik «Einbettung in Risikomanagement im öffentlichen Sektor» wurde dem Verfasser klar, dass er sich im Rahmen des Fachberichts intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen möchte. Die richtige Gewichtung und Auswahl der qualitativ und quantitativ vielfältigen Literatur und die Bestimmung der richtigen Vorgehensweise zur Erarbeitung des Risikomanagements für die Gemeinde Hergiswil b. W. waren sehr herausfordernd. Dies auch mit dem Hintergrund, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem Thema für den Verfasser ein Novum darstellt. Geholfen haben jedoch die gewinnbringenden Hinweise der Studienleitung, die weiteren Hinweise und Vorgaben der Hochschule Luzern und die Unterstützung des Gemeinderats und der Verwaltung der Gemeinde Hergiswil b. W.

Stolz ist der Verfasser, dass das Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W. mit 15 Risikobezeichnungen nach eingehender Planung und Analyse, basierend auf dem Fachbericht, vorhanden ist. Somit ist eine grosse Zufriedenheit mit dem Erreichten gegeben. Das Ergebnis kann nun in der täglichen Arbeit genutzt und in den Führungskreislauf eingebunden werden. Der zeitliche Aufwand war während der Erarbeitung von Anfang November 2020 bis Mitte Januar 2021 sehr gross. Es galt, neben der schriftlichen Verfassung mit wissenschaftlichem Zitieren, die verschiedenen Risiken zu gewichten, das Risikomanagement zu erarbeiten und die Verantwortungsträger der Gemeinde Hergiswil b. W. vom Mehrwert des Risikomanagements zu überzeugen, was rückblickend zweifellos gelang. Das Ziel war sehr hoch gesteckt. Bei einer künftigen wissenschaftlichen Arbeit wäre es denkbar, die praktische Erarbeitung nach Fertigstellung des Fachberichts in einer zweiten Phase anzugehen, damit die Ressourcen des Verfassers weniger strapaziert würden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die letzten Wochen sehr spannend, lehrreich und fortschrittlich waren. Im Gesamtkontext des nun vorhandenen Ergebnisses hat sich der grosse Aufwand für die Erarbeitung gelohnt und ermöglicht einen grossen Wissenszuwachs. Risikomanagement bedeutet immer auch Chancenmanagement. Die Chance, zum Abschluss des sehr interessanten CAS Public Management und Politik ein für die Heimat- und Herzensgemeinde des Verfassers fehlendes Führungsinstrument zu erarbeiten, konnte genutzt werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Blättler S. & Hunziker S. (2015). Kommunales Risikomanagement: Erfahrungen und Empfehlungen. *Verwaltung und Management*, 21(2), 83-88.
- Eidgenössische Finanzverwaltung. *Handbuch zum Risikomanagement Bund*. Version 23.11.2018.
- Finanzdepartement Kanton Luzern. *Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden, Kapitel 2 Steuerung*. Freigegeben 23. Februar 2018 (Version 1.0).
- Gemeinde Hergiswil b. W. (ohne Datum). *Politik*. Abgerufen am 29.12.2020 von http://hergiswil-lu.ch/media/Politik/Behoerdenmitglieder_2020.pdf
- Gemeindeordnung der Gemeinde Hergiswil b. W. (GO)* vom 30. Mai 2017, Ausgabe 2018.
- Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (FHGG)* vom 20. Juni 2016 (Stand 01.01.2018), SRL 160.
- Hübscher, B. (2020). *Einbettung in Risikomanagement im öffentlichen Sektor*. [Unveröff. Präsentationsfolien vom 17. Oktober 2020].
- Hunziker, S., Dietiker, Y., Schiltz, K., & Gwerder, L. (2015). *Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten. Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden*. Haupt.
- Kanton Luzern (ohne Datum). *E-Learning und Kurse*. Abgerufen am 30.12.2020 von https://www.lu.ch/verwaltung/FD/Finanzaufsicht_Gemeinden/Handbuch_Finanzhaushalt/ausbildung
- Kunz, M. (2017). Hergiswil, das Goldsuecher- und Kräuterdorf am Napf. In Gemeinde Hergiswil bei Willisau (Hrsg.), *Hergiswil bei Willisau, das Goldsuecher- und Kräuterdorf am Napf*. SWS Medien AG.
- Nagel, M., & Mieke, C. (2017). *Strategie. Die wichtigsten Methoden* (2. Auflage). UVK Verlagsgesellschaft.
- Ruud, F. & Hunziker, S. (2014). Risikomanagement und Interne Kontrolle in Schweizer Gemeinden. Status quo, Umsetzung und Herausforderungen. *Der Schweizer Treuhänder*, 2014(10), 320-325.
- Schütz, M. (2009). Risikomanagement aus Sicht des öffentlichen Sektors in der Schweiz. In F. Scholz; A. Schuler & H.-P. Schwintowski (Hrsg.). *Risikomanagement der Öffentlichen Hand* (S. 1-15). Physica.
- Steiner, D. (2019). *Die Umsetzung von Risikomanagement in den Gemeinden des Kantons Luzern*. [Masterarbeit], Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management.
- Verband Luzerner Gemeinden (ohne Datum). *Publikationen*. Abgerufen am 29.12.2020 von <https://www.vlg.ch/Dokumente/Medienmitteilungen/2019/Anforderungsprofil-GR-2020.pdf>
- Verordnung zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (FHGV)* vom 20. Juni 2016 (Stand 01.01.2018), SRL 161.
- Willimann, J., Willisegger, J., & Hübscher, B. (2018). Aus Risiken Chancen machen. *Kommunalmagazin.ch*, 2018(1), 28-31.

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1: Risikomanagement-Prozess.....	3
Abb. 2: SWOT-Analyse der Gemeinde Hergiswil b. W.....	9
Abb. 3: Gemeindepräsident Urs Kiener (links) und Gemeindeammann Pius Hodel (rechts) besprechen mit dem Verfasser des Fachberichts (Mitte) die Eingrenzung der Risiken der Gemeinde Hergiswil b. W.	9
Abb. 4: Risikolandkarte der Gemeinde Hergiswil b. W.....	11

Anhänge

- 1 Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W., 12. Januar 2021
- 2 Auflistung Führungsinstrumente der Gemeinde Hergiswil b. W., 15. Januar 2021
- 3 Gemeindestrategie der Gemeinde Hergiswil b. W., 15. Dezember 2020 (noch unveröffentlicht)
- 4 Risikokatalog - Finanzdepartement. *Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden, Risikomanagement / IKS, Risikokatalog – Muster*. Stand 23. Februar 2018 (Version 1.0)

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W

Anhang 1:

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W., 12. Januar 2021



Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W.

12. Januar 2021

**Risikoauswirkung
pro Schadenfall**

5 existenziell
4 bedrohlich
3 erheblich
2 spürbar
1 unerheblich

**Eintritts-
wahrscheinlichkeit**

5 sehr häufig
4 häufig
3 sporadisch
2 selten
1 nie bis sehr selten

Risikostrategie

A Risikovermeidung / Aktivitäten unterlassen oder stoppen
B Risikoverminderung / Qualitätsmanagement und IKS
C Risikoüberwälzung / Versicherung
D Risikoakzeptanz / Übernahme von Risiken

Nr.	Risikobezeichnung	Risikobeschreibung (Ursachen und Auswirkungen)	Betroffenheit	Ereignis / Schaden	Risikoart	Schadenhöhe					Eintrittswahr'keit					Risikostrategie				Kontrollen / Massnahmen (Steuerung der Risiken)
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	A	B	C	D	
1	Strafbare Handlungen gegen das Gemeindevermögen	Gier, wirtschaftliche oder persönliche Probleme, Veruntreuung, Korruption	Gemeindefinanzen	Vermögensverlust, Imageverlust	Operationell		x				x						x			IKS, aktive Kommunikation, vertrauensvolles Arbeitsumfeld, Vieraugenprinzip
2	Fehlerhafte Finanzplanung / Berichterstattung	Mangelnde Personalqualifikation/-fachwissen, mangelhafte Kontrolle, unklare Zuständigkeiten	Stimmberechtigte, Gemeinderat, Gemeindebuchhaltung	Fehlentscheidungen (z.B. zu hohe/tiefe Gebühren oder Steuern), Imageverlust	Operationell		x				x						x			IKS, Schulung Personal, klare Zuständigkeiten schaffen, Vieraugenprinzip, Revision
3	Lückenhaftes Inkasso / unvollständige Fakturierung	Mangelnde Personalqualifikation/-fachwissen, mangelnde Kontrolllisten, mangelnde Dokumentation	Gemeindefinanzen	Keine Verrechnung von Dienstleistungen, fehlende Rückforderungen, Verlust von Debitoren	Finanziell	x						x					x			IKS, Schulung Personal, Checklisten, EDV-System, Gebührenkontrolle
4	Projekt-Risiken bei eigener Infrastruktur	Fehlerhafte Kostenplanung/Ausschreibung, mangelnde Planung, Unvorhergesehenes, Altlasten	Gemeindefinanzen	Hohe Mehrkosten, Zeitverzögerungen, Imageverlust	Finanziell			x				x					x			Einsetzung einer Baukommission, bei Projekten ist der Gemeinderat halbjährlich über den Kosten- und Projektfortschritt zu orientieren
5	Gesetzesanpassungen von Bund und Kanton	Schlechte Finanzen bei Bund oder Kanton, politisches Ereignis, neue Erkenntnisse	Gemeindefinanzen, Einwohnerinnen und Einwohner	Übertragung von Aufgaben und Kosten, Verlust Handlungsfähigkeit	Strategisch, Regulatorisch			x					x						x	Aktives Verfolgen und Vernetzung in der politischen Landschaft, Einflussnahme bei Vertretern von Bund und Kanton, Nutzung Vernehmlassungen
6	Anpassung Finanzausgleich	Übergeordnete kantonale Gesetzesanpassung durch schlechte Finanz- oder Wirtschaftslage, neue Erkenntnisse	Gemeindefinanzen, Einwohnerinnen und Einwohner	Handlungsfähigkeit teils nicht mehr gewährleistet, Steuerfusserhöhung, Imageverlust	Finanziell, Regulatorisch				x			x							x	Aktives Verfolgen und Vernetzung in der politischen Landschaft, Einflussnahme bei Vertretern von Bund und Kanton, Aufzeigen der Herausforderungen des Berggebietes
7	Drohungen gegen Mitarbeitende und Behörden	Verbaler oder sogar körperlicher Übergriff aufgrund eines Entscheides in heiklen Fällen, fehlende Achtsamkeit oder Gleichgültigkeit	Behördenmitglieder, Mitarbeitende Gemeinde	psychische / physische Schäden, Arbeitsausfall, Personalverlust	Operationell		x					x					x			Verhaltensschulung, bauliche Massnahmen, Sensibilisierung, Sicherheitskonzept

Nr.	Risikobezeichnung	Risikobeschreibung (Ursachen und Auswirkungen)	Betroffenheit	Ereignis / Schaden	Risikoart	Schadenhöhe					Eintrittswahr'keit					Risikostrategie				Kontrollen / Massnahmen (Steuerung der Risiken)
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	A	B	C	D	
8	Personalrekrutierung Behörde und Verwaltung	Schwierige Personalgewinnung, Personalverluste, keine Nachfrage bei Stellenausschreibung oder Rekrutierung nach Behörden- und Kommissionsmitgliedern, gesellschaftliche Entwicklung	Behördenmitglieder, Mitarbeitende Gemeinde, Einwohnerinnen und Einwohner	Handlungsfähigkeit teils nicht mehr gewährleistet, Imageverlust	Strategisch, Operationell				x			x					x			Mehrwert und Chancen aufzeigen, transparentes Personalmanagement, attraktive Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Zusammenarbeit mit Ortsparteien
9	Unfall- und Gesundheitsrisiko bei öffentlicher Infrastrukturen	Irrtum, Leichtsinn, nicht erkannte Gefahren, Planungsfehler, Missverständnis, fehlende/mangelnde Kontrolle und Zuständigkeiten	Infrastruktur, Öffentlichkeit	Personenschaden (z.B. Unfälle, Asbest, Legionellen)	Operationell		x					x						x		Periodische Kontrolle, Instandhaltung, Schulung Mitarbeitende, Versicherung, Klärung Zuständigkeiten
10	Naturgefahren	Höhere Gewalt, mangelnde Überprüfung und Unterhalt, Versäumnisse Gewässer	Infrastruktur, Öffentlichkeit, Einwohnerinnen und Einwohner	Personen- und Infrastrukturschaden	Finanziell			x				x					x			Umsetzung Gefahrenkarte, bauliche und betriebliche Schutzmassnahmen, Absprache mit kantonalen Stellen, Alarmierungssystem durch Feuerwehr
11	Brand	Brandstiftung, Fahrlässigkeit, Dritteinfluss, mangelnder Brandschutz, mangelnde Wartung	Infrastruktur, Öffentlichkeit, Mitarbeitende Gemeinde	Schwere Verletzungen, grosse Infrastrukturschäden	Operationell, Finanziell			x				x						x		Bauliche Massnahmen, Schulung und Weisung an Mitarbeitende, Instandhaltung Rettungs-Gerätschaften, Versicherung
12	Mangelnde Versorgungssicherheit	Ausserordentliches Ereignis, mangelnde Planung und Unterhalt; Mangelhafte Breitband- und Natelversorgung	Einwohnerinnen und Einwohner	Längerer Versorgungsengpass, Gesundheitsgefährdung, Einschränkungen der Digitalisierung	Strategisch		x					x				x				Planung, Einsatz- und Führungsdokumentation Chef Bevölkerungsschutz, Gemeindeführungsstab, Einflussnahme bei Vertretern von Bund und Kanton
13	Mangelnde medizinische Nahversorgung	Fehlendes oder ungenügendes Angebot, fehlende Nähe und Vertrauen zum Personal	Einwohnerinnen und Einwohner	Wechsel Arztpraxis, Imageverlust	Operationell		x						x						x	Unterstützung Grundversorgung durch Gemeinde mittels Führung von Gesprächen und Vermittlung
14	Mangelnde Kommunikation	Unterlassene, widersprüchliche, nicht zeitgerechte, intransparente oder falsche Information	Einwohnerinnen und Einwohner, Behördenmitglieder	Vertrauensverlust, negative Berichterstattung, negative Abstimmungsergebnisse	Strategisch		x					x					x			Kommunikationskonzept, Weiterbildung Mitarbeitende, externe Unterstützung
15	Datenverlust / IT	Mangelnde IT-Sicherheit, mangelnde Wartung, fehlendes Know-how, Unachtsamkeit, ungenügende Infrastruktur, Cyber-Risiken	Mitarbeitende Gemeinde, Einwohnerinnen und Einwohner	Datenverluste, Angriff von Hackern	Operationell		x					x				x				Sensibilisierung Mitarbeitende, Unterhalt IT und Infrastruktur, EDV-Richtlinien, externes Rechenzentrum, Versicherung

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W

Anhang 2:

Auflistung Führungsinstrumente der Gemeinde Hergiswil b. W., 15. Januar 2021



Auflistung Führungsinstrumente der Gemeinde Hergiswil b. W.

Ein angemessenes internes Umfeld dient als Grundlage für die erfolgreiche Einführung und Betrieb eines Risikomanagements. Um ein angemessenes internes Umfeld zu gestalten, sollten alle relevanten Führungsinstrumente und Dokumente gesammelt und schriftlich festgehalten werden. Diese Liste ist keinesfalls als abschliessend zu betrachten.

Position	Vorhanden (ja, nein)	Letzte Version (Datum)	Bemerkungen
Gemeindeordnung	Ja	29.11.2017	--
Organisationsverordnung	Ja	06.09.2016	Anpassung 2021 geplant
Gemeindestrategie	Ja	15.12.2020	Präsentation an nächster Gemeindeversammlung 10.05.2021
Leitbild der Gemeinde	Ja	22.05.2013	Wird durch Gemeindestrategie ersetzt
Legislaturprogramm 2020 – 2024	Ja	12.01.2021	Vorstellung Controllingkommission, Ortsparteien offen
Aufgaben- und Finanzplan 2021 – 2024	Ja	03.11.2020	Genehmigt an Urnenabstimmung 20.12.2020
Budget 2021 mit politischem Leistungsauftrag, Globalbudget	Ja	03.11.2020	Genehmigt an Urnenabstimmung 20.12.2020
Organigramm	Ja	01.09.2020	--
Pflichtenhefte	Ja	Diverse	Diverse Pflichtenhefte für Angestellte wie Hauswart, Reinigung etc. vorhanden
Stellenbeschreibungen	Ja	Diverse	Stellenbeschreibungen für Verwaltungsangestellte vorhanden
Kompetenzordnung	Ja	06.09.2016	In Organisationsverordnung geregelt. Anpassung 2021 geplant
Regelung Ausgabenbewilligung	Ja	15.01.2019	--
Unterschriftenregelungen	Ja	Laufend aktualisiert	--
Personalreglement	Nein	--	Handhabung gemäss Kanton
Besoldungsreglement	Nein	--	Handhabung gemäss Kanton
Finanzstrategie	Nein		--
Zwischenabschlüsse / Hochrechnung	Nein		--
Managementinformations-System	Nein		--
Risikomanagement	Ja	12.01.2021	Erweiterung 2021 mit Schule und Altersheim
Internes Kontrollsystem (IKS)	Nein		Erarbeitung 2021
Beteiligungsstrategie	Ja	17.03.2020	--
Anlagespiegel	Ja	31.08.2020	Anhang zur Jahresrechnung
Rückstellungsspiegel	Ja	31.08.2020	Anhang zur Jahresrechnung
Beteiligungsspiegel	Ja	31.08.2020	Anhang zur Jahresrechnung
Leistungsvereinbarungen	Ja	Diverse	Ablage alle Vereinbarungen, Verträge etc. digital
IT-Notfallkonzept	Ja	16.07.2019	Von Rechenzentrum GICT
IT-Leistungsvereinbarung GICT	Ja	04.06.2019	Mit Rechenzentrum GICT
IT-Berechtigungskonzept	Ja	Laufend aktualisiert	Mit Rechenzentrum GICT
Handbuch Gemeindeführungsstab GFS	Ja	Laufend aktualisiert	

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W

Anhang 3:

Gemeindestrategie der Gemeinde Hergiswil b. W., 15. Dezember 2020
(noch unveröffentlicht)



Zusammenleben

- aktive Dorfgemeinschaft, welche die Bedürfnisse aller Altersgruppen ernst nimmt
- besondere Beachtung erhält die zeitgemässe Unterstützung, Betreuung und Pflege von hilfsbedürftigen Menschen
- Förderung des Verständnisses füreinander und den respekt- und verantwortungsvollen Umgang miteinander

Mit der vorliegenden Gemeindestrategie sollen die aufgeführten und festgelegten Entwicklungsschwerpunkte immer im Blickfeld bleiben. Im Zentrum steht das Wohl der Bevölkerung mit Blick über Hergiswil hinaus.

Der Gemeinderat

Hergiswil b. W., 15. Dezember 2020 | hergiswil-lu.ch

Umwelt und Raumplanung

- vielfältiger Lebensraum für Menschen, Pflanzen und Tiere
- fördert ein angepasstes Wachstum durch nachhaltige Raum- und Energieplanung

Sicherheit und Verkehr

- Bevölkerung und Besucher fühlen sich sicher und wohl
- guter Ausbau und Unterhalt sichern die Strassen und Wege
- setzt sich für einen attraktiven öffentlichen Verkehr ein

Gewerbe

- Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomie und Dienstleistungen vor Ort
- engagiert sich für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen mit hoher Qualität und ist offen für neues Gewerbe

Landwirtschaft

- dezentrale Besiedlung der Landwirtschaftsbetriebe prägen das Landschaftsbild
- Förderung und Erhaltung gut erschlossener und existenzfähiger Landwirtschaftsbetriebe



Gemeinde Hergiswil b. W.

Liebe Hergiswilerinnen und Hergiswiler

Hergiswil besitzt grosse Innovations- und Schaffenskraft. Die Gemeinde bewegt sich gekonnt zwischen Tradition, Verwurzelung und Öffnung. Tragen wir Sorge zu unserer Gemeinde und meistern wir gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft.

Gestützt auf das Finanzhaushaltsgesetz hat sich der Gemeinderat mit der langfristigen Planung auseinandergesetzt und dabei das 2013 erstellte Leitbild einbezogen. Die vorliegende Gemeindestrategie, welche das Leitbild von 2013 ersetzt, baut auf der Arbeit der letzten Jahre auf, setzt den Rahmen für die kommenden Jahre und dient dem Gemeinderat als Basis zur Frage: «Wie soll sich die Gemeinde entwickeln?»

GEMEINDESTRATEGIE

Gemeindeentwicklung

- offen für Neues ohne Verlust der typischen Merkmale
- gesunde positive Entwicklung, um eine eigenständige und lebendige Gemeinde zu bleiben
- unterstützt und verfolgt die Herausforderung «Digitalisierung»

Wohnen

- bekannte und aktive Wohn- und Landgemeinde im Erholungs- und Berggebiet
- geordnete Siedlungsentwicklung bietet Wohnraum für alle Bevölkerungsschichten

Finanzen

- strebt einen ausgeglichenen Finanzhaushalt an
- setzt sich für einen attraktiven Steuerfuss und nachhaltige Investitionen mit Mehrwert ein

Verwaltung und Behörden

- Gemeindeverwaltung ist ein bürgerfreundlicher, kundenorientierter Dienstleistungsbetrieb
- Gemeinderat, Kommissionen, Funktionäre arbeiten effizient, kompetent und partizipativ

Bildung

- besitzt ein vollständiges Angebot im Volks- und Musikschulbereich mit hohem Standard
- zukunftsgerichtetes Schulangebot für alle Lernenden
- umfassende Vorbereitung auf das Berufsleben und den Besuch von weiterführenden Bildungsstätten
- Eltern, Schulleitung, Lehrpersonen und Behörden nehmen Verantwortung gemeinsam wahr

Soziales und Gesundheit

- unterstützt Menschen in Notlagen, fördert zugleich das Prinzip der Eigenverantwortung
- setzt sich für präventive Massnahmen zur Erhaltung der Gesundheit ein

Tourismus

- wunderschönes Naherholungsgebiet mit vielen touristischen Angeboten im Napfbergland
- sanfter Tourismus im Sinne von «Erlebnis durch Natur», welcher zum Verweilen einlädt

Kultur und Freizeit

- breitgefächertes Freizeit- und Kulturangebot
- fördert die Erhaltung von Kulturgut durch geeignete Räumlichkeiten
- engagiert sich für die Jugend mit dem Label «Jugendfreundliche Bergdörfer»

Risikomanagement der Gemeinde Hergiswil b. W

Anhang 4:

Risikokatalog - Finanzdepartement. Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden, Risikomanagement / IKS, Risikokatalog – Muster. Stand 23. Februar 2018 (Version 1.0)



Risikokatalog

Gemeinden müssen aus einer Vielzahl von Risiken diejenigen identifizieren, welche ihre strategischen und operativen Ziele beeinflussen können. Der nachfolgende Risikokatalog kann diese Auswahl unterstützen. Allerdings ist dieser Risikokatalog keinesfalls abschliessend, sondern bietet lediglich eine Anregung für die Risikoidentifikation in der Gemeinde.

Gesellschaftliche und politische Risiken	
Gesellschaft	• Gesellschaftlicher und kultureller Wandel • Zu geringe Kulturförderung und kulturelle Vielfalt • Religiöse Auseinandersetzungen • Veränderung der sozialen und moralischen Wahrnehmung • Fehlendes Engagement (z. B. Vereinswesen) • Ungenügende Sportmöglichkeiten • Epidemien • Bevölkerungsschwund • Bevölkerungswachstum • Demographische Alterung • Unausgeglichene Entwicklung der Bevölkerungsstruktur • Soziales Ungleichgewicht • Veränderung der Haushaltstruktur (Einpersonenhaushalte)
Soziales	• Einflussmöglichkeit der Gemeinde beim System des Soziallastenausgleichs • Steigende Kosten und deren Finanzierung im Sozialbereich • Fehlende Kontrollmechanismen
Ausländer- und Asylwesen	• Steigende Ersatzabgaben • Über- bzw. Unterbelegung der Einrichtungen • Fehlende Sicherheit • Akzeptanz in der Bevölkerung
Schulwesen	• Ungenügende Finanzierung und Qualität der Lehre • Mangelnde Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden und Schüler
Bau	• Neue kantonale Vorgaben • Ungenügende Planungssicherheit (Garantiefälle, Baufehler, Einsprachen usw.) • Planungsgerechtigkeit nicht gegeben (z. B. wegen mangelnder Unabhängigkeit bei der Einhaltung von Bauvorhaben) • Mangelnde Raum- bzw. Nutzungsplanung
Polizei- und Rettungswesen	• Unvollständige Planung bzw. Koordination von Einsätzen • Fehlende Ressourcen/Ausbildung/Ausstattung • Gefährdung der öffentlichen Sicherheit durch mangelnde Prävention
Spital- und Pflegewesen	• Kantonale Restriktionen • Qualität und Sicherheit der medizinischen Betreuung • Fehlende Ressourcen/Ausbildung/Ausstattung

Gesellschaftliche und politische Risiken	
Politik	• Inkonsistente politische Entscheide • Schwierige Nachfolgeregelung der Exekutive • Schwierigkeiten bei der Besetzung von Behörden • Politische Machtkämpfe • Mangelnde Erreichung der Legislaturziele • Grundsätze, die nicht befolgt werden (z. B. Leitbild, das nicht gelebt wird) • Aufteilung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen in der Zusammenarbeit mit anderen Körperschaften (Gemeinden, Kantone, Bund usw.) • Mangelnde Kommunikation mit Behörden • Negative Wahrnehmung in der Öffentlichkeit (Reputation) • Druck zu Fusionen • Zunehmender Standortwettbewerb • Zersiedelung • Nicht nachhaltige Standortentwicklung
Rechtliche Risiken/Compliance	
Recht / Compliance	• Regulatorische Änderungen • Verstoss gegen Rechtsgrundlagen (Steuerrecht, Schadenersatzforderungen bei Verzug, Kinder- und Erwachsenenschutz usw.) • Haftungsrisiken • Fehlende rechtliche Grundlagen (z. B. bei der Einführung von Risikomanagement und IKS) • Ungenügender Datenschutz • Nicht bewirtschaftete, unvollständige oder nicht aktuelle Verträge und Lizenzen
Personenbezogene und organisatorische Risiken	
Personal	• Personalausfall/mangelnde Stellvertretung • Fluktuation/Verlust von Know-how • Unpassende Rekrutierung von Fachpersonal und Nachwuchs • Mangelhafte Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden (Überforderung, Burnout, Mobbing usw.) • Fehlerhafte oder manipulierte Lohnzahlungen bzw. Sozialversicherungen • Mangelnde interne Kommunikation • Zu rudimentäre oder ausbleibende Mitarbeitendengespräche
Prozesse	• Fehlerhaftes Prozessmanagement und mangelhafte Dokumentation • Ungenügende Servicequalität und -kontinuität • Ungenügende Medienarbeit und Information • Abhängigkeit von Dritten (Outsourcing) • Ungenügende Projektplanung • Unlautere Geschäftspraktiken

Sach-, technische und Elementarrisiken	
IT	• Ungenügende Datensicherheit • IT-Ausfall • Datenverlust • Unbefugter Datenzugriff • Fehlende Archivierungsfähigkeit • Falsche Datenklassifizierung • Überalterte Infrastruktur technischer Anlagen • Abhängigkeit von externem IT-Dienstleistern • Komplexität der IT
Infrastruktur	• Ungenügende Energie- und Wasserqualität • Steigende Energie- und Wasserversorgungskosten • Ungenügende Versorgungssicherheit und -kontinuität • Nichteinhalten der Umweltvorschriften für die Abfall- und Wasserversorgung • Ungenügende Infrastruktur für Abfall und Wasserversorgung • Vandalismus • Unterhalt und Renovation öffentlicher Gebäude • Ungenügende bauliche Sicherheit öffentlicher Gebäude • Ungenügende Kapazität öffentlicher Gebäude • Mangelhafte Sicherheit auf den Strassen • Mangelhafte Sicherheit im öffentlichen Verkehr • Mangelhafte Gewährung des Verkehrsflusses • Ungenügender Schutz und mangelnde Pflege landwirtschaftlicher Flächen, Wälder und Gewässer • Naturkatastrophen/Elementarschäden (Hochwasser, Hagel, Schnee, Erdbeben, Sturm, Bergsturz, Lawinen, Steinschlag usw.)
Finanzielle und wirtschaftliche Risiken	
Steuern	• Sinkende Steuereinnahmen • Zunehmender Steuerwettbewerb (Klumpenrisiko Steuerzahler) • Nicht vorausschauende Wirtschaftsplanung (Wegzug Arbeitgeber) • Neugestaltung Finanzausgleich und Aufgabenteilung
Allgemeine Wirtschaftslage	• Konjunktur • Zinsentwicklung (Kreditkosten) • Abhängigkeit von der (nationalen und globalen) Wirtschaft

Sach-, technische und Elementarrisiken	
Finanzierung	• Steigender Investitionsbedarf (Investitions- und Finanzplanung) • Steigende Verschuldung • Unzureichende Erschliessung neuer Finanzquellen • Ungenügende finanzielle Leistungsfähigkeit • Mangelhafte strategische Führung mit Finanzen • Unklare Finanzierung und Verteilung öffentlicher Aufgaben (Soziale Wohlfahrt, Gesundheitswesen usw.) • Veruntreuung • Fehlerhafte Mehrwertsteuer-Abrechnungen • Unvollständige Erfassung der Finanzgeschäfte • Fehlende Übereinstimmung der Werthaltigkeit von Anlagen mit der Bilanzierung • Forderungsausfälle • Hohe Spezialfinanzierung • Negative Entwicklung der kantonalen Pensionskasse • Anlagerisiko • Privatisierungen

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben habe und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.

Hergiswil b. W., 20. Januar 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'MK' or similar, written in a cursive style.

Matthias Kunz