



Risikomanagement der Stadt Zürich

SWISS GRC DAY vom 4. Mai 2022

Tolga Ece, Leiter Kompetenzzentrum Risiko- und Versicherungsmanagement

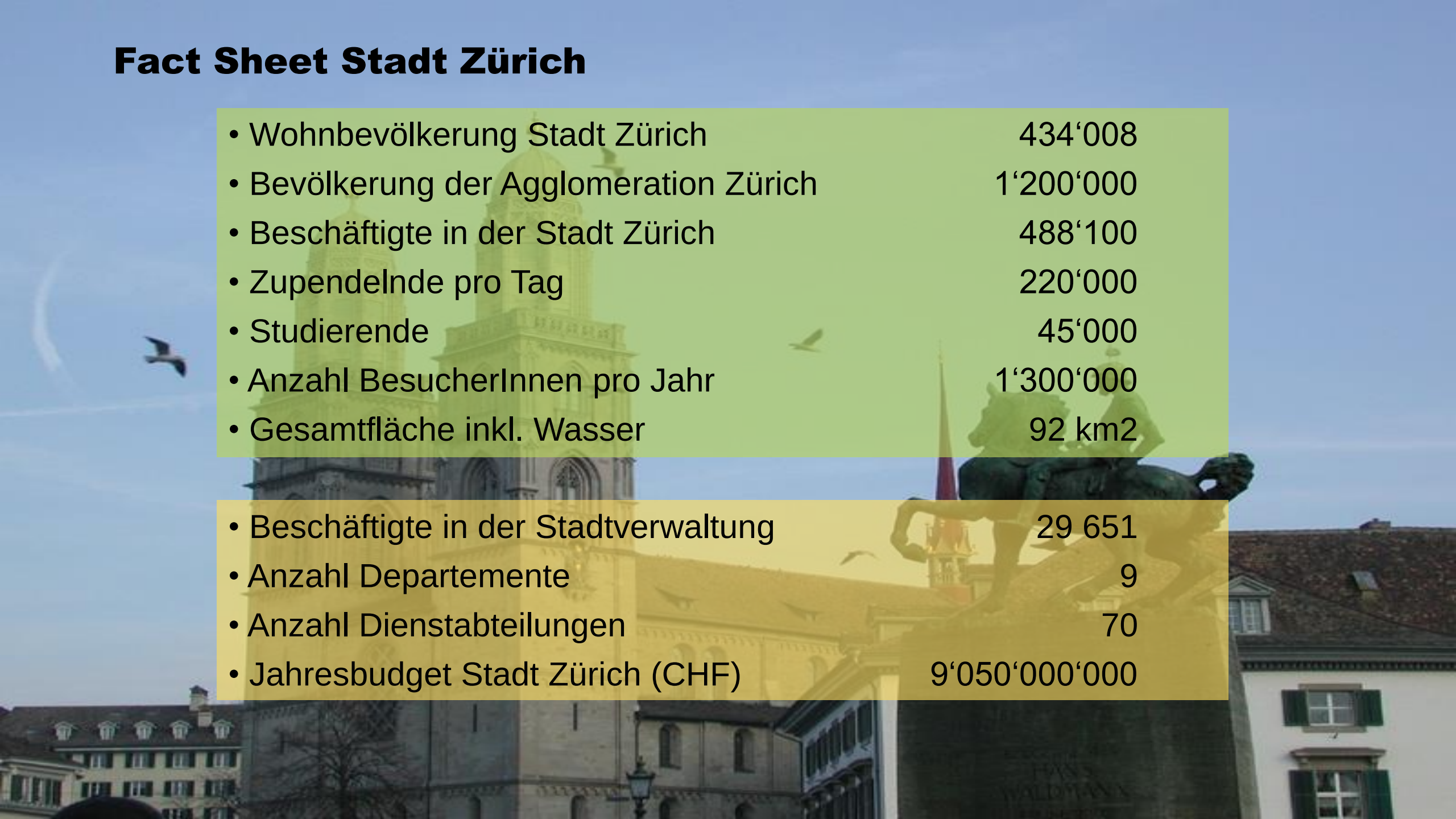
Inhalt

- Organisation Stadt Zürich
- Risikomanagement der Stadt Zürich – ein Praxisbericht
- Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Weiterentwicklung
- Wie können Städte/Gemeinden ihre Resilienz erhöhen?

Organisation Stadt Zürich



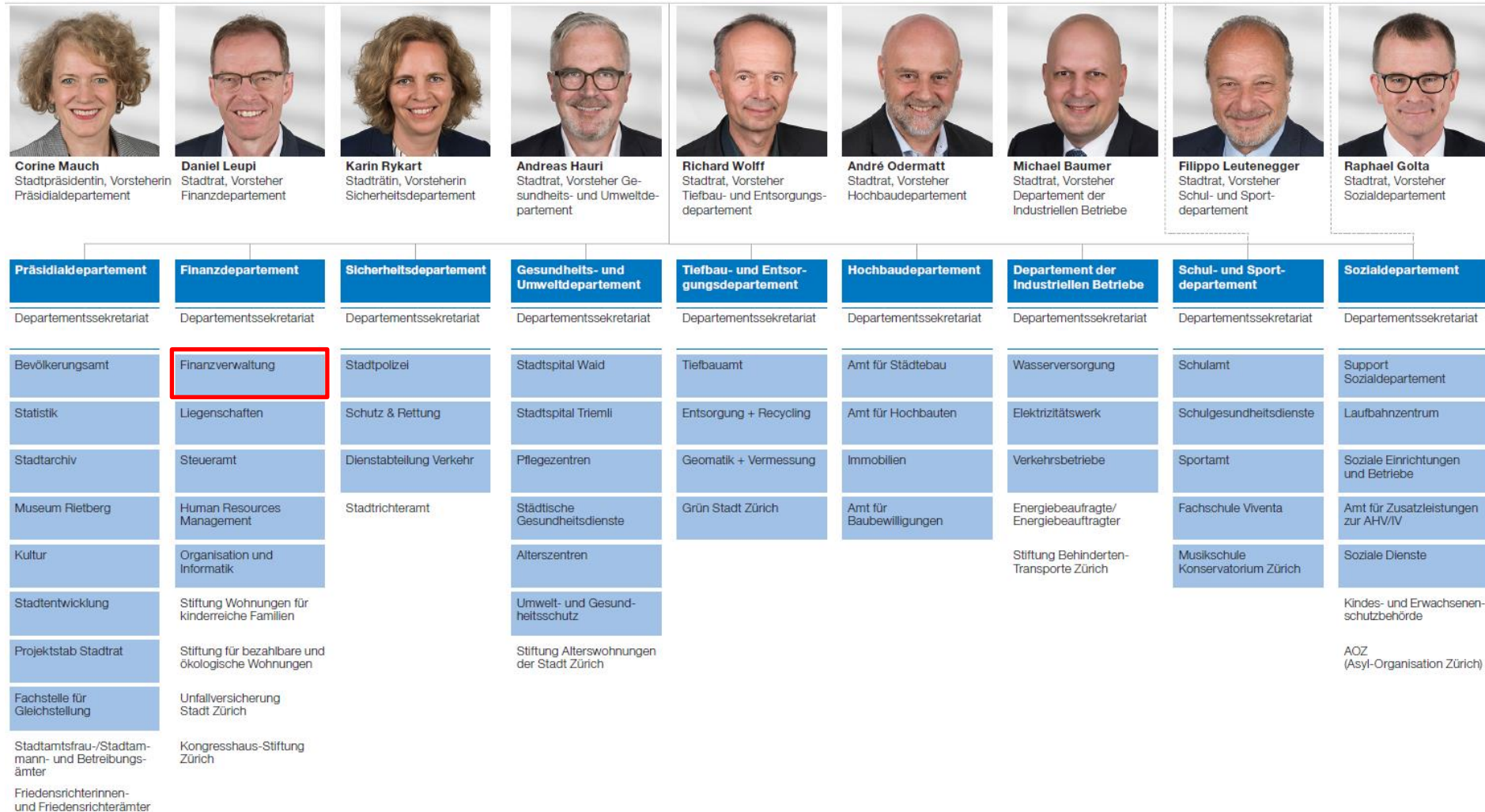
Fact Sheet Stadt Zürich



• Wohnbevölkerung Stadt Zürich	434'008
• Bevölkerung der Agglomeration Zürich	1'200'000
• Beschäftigte in der Stadt Zürich	488'100
• Zupendelnde pro Tag	220'000
• Studierende	45'000
• Anzahl BesucherInnen pro Jahr	1'300'000
• Gesamtfläche inkl. Wasser	92 km ²

• Beschäftigte in der Stadtverwaltung	29 651
• Anzahl Departemente	9
• Anzahl Dienstabteilungen	70
• Jahresbudget Stadt Zürich (CHF)	9'050'000'000

Stadt Zürich | Stadtrat mit 9 Departementen und rund 70 Dienstabteilungen



Risikomanagement der Stadt Zürich



Risikomanagement in der Schweiz

Private Unternehmen

- Eindeutige rechtliche Grundlage im **Obligationenrecht (Handelsgesetzgebung)**

Art. 961c

¹ Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie gegebenenfalls des Konzerns am Ende des Geschäftsjahres unter Gesichtspunkten dar, die in der Jahresrechnung nicht zum Ausdruck kommen.

² Der Lagebericht muss namentlich Aufschluss geben über:

1. die Anzahl Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt;
2. die Durchführung einer **Risikobeurteilung**;
3. die Bestellungs- und Auftragslage;
4. die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit;
5. aussergewöhnliche Ereignisse;
6. die Zukunftsaussichten.

³ Der Lagebericht darf der Darstellung der wirtschaftlichen Lage in der Jahresrechnung nicht widersprechen.

Öffentliche Hand

- In der Regel kein rechtliches Erfordernis



Rechtliche Grundlagen

Allgemein:

Stadtratsbeschluss über die
Departementsgliederung und
-aufgaben (STRB DGA)

 Seite vorlesen

AS-Nummer: 172.110

Titel/Version: Stadtratsbeschluss über die Departementsgliederung und -aufgaben (STRB DGA)
Stadtratsbeschluss vom 26. März 1997 (543)
mit Änderungen bis 16. November 2016 (915)

[Link zum STRB DGA](#)

-> Art. 16 lit. n.

Im Detail:

Risiko- und
Versicherungsreglement der
Stadt Zürich (RVR)

 Seite vorlesen

AS-Nummer: 172.160

Titel/Version: 160 Risiko- und Versicherungsreglement der Stadt Zürich (RVR)
Stadtratsbeschluss vom 13. April 2011 (435)
mit Änderung vom 10. Juni 2015 (511)

[Link zum RVR](#)

Anlass für Projekt CHARM: Neue Versicherungslösung

Bis 2008

- Zahlreiche Versicherungsverträge mit uneinheitlichen Deckungen
- Tiefe Selbstbehalte mit entsprechend hohen Prämien
- Dezentrale Organisation

Ab 2009

- Zwei Hauptversicherungsverträge (Haftpflcht und Sachrisiken) mit wenigen weiteren Einzellösungen (Spitalbereich, gesetzliche Versicherungen)
- Hoher gesamtstädtischer Selbstbehalt (10 Mio. Franken) und Eigenbehalt für Dienstabteilungen (20'000 Franken) mit tiefen Prämien
- Zentrale Organisation (Inhouse Broker)



**Verbesserte
Risikokontrolle
ist nötig**

Ziele und Instrumente Projekt CHARM



Gab es in der Stadtverwaltung Zürich bis anhin kein Risikomanagement?

**Das Thema war in der
Stadtverwaltung Zürich
sehr verbreitet. Es fehlte
jedoch eine gemeinsame
Systematik und eine
konsolidierte Sichtweise!**

Beispiel Pandemie

Die Stadt Zürich verfügte bereits vor Einführung des Risikomanagements über eine umfassende Pandemieplanung, welche Vorkehrungen für die Bevölkerung, die Stadt Zürich als Arbeitgeberin und die Stadt Zürich als Dienstleisterin vorsieht. Die Mitarbeitenden wurden verschiedentlich über entsprechende Vorkehrungen orientiert.

Was ist ein Risiko? Was eine Chance?

Unter **Risiko** / **Chance** werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche **negative** / **positive** finanzielle und nichtfinanzielle Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben haben.

Ursachen

Beispiel Risiko

- Spannungen im Team
- Mangelnde Wertschätzung
- Hohe Arbeitsbelastung

Beispiel Chance

- Neue IT-Technologie

Risiko / Chance

Weggang Schlüsselmitarbeitende

Online-Formular

Auswirkungen

Know-how Verlust

- Online-Erfassung und Übermittlung aller benötigten Daten an DA
- DA kann Daten direkt übernehmen
- Aufwandreduktion

Massnahmen

Mitarbeiterförderung

IT-Projekt in Auftrag geben

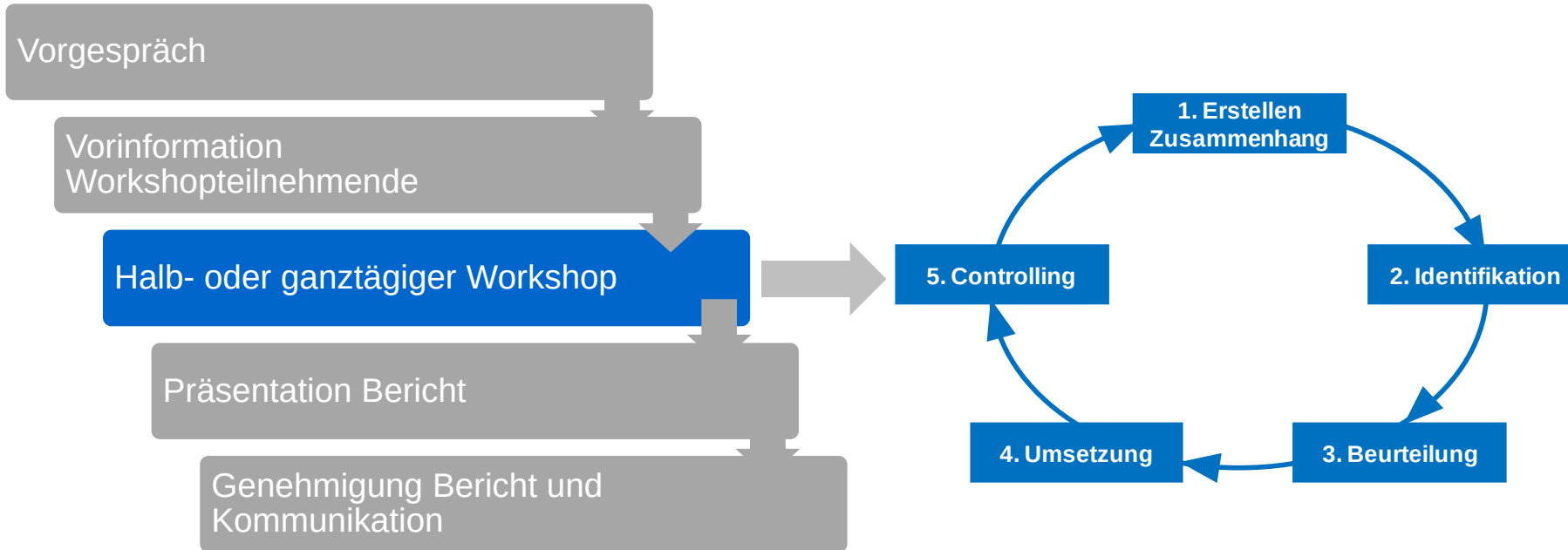
Chancen- und Risikopolitik Stadt Zürich

Das Chancen- und Risikomanagement der Stadt Zürich

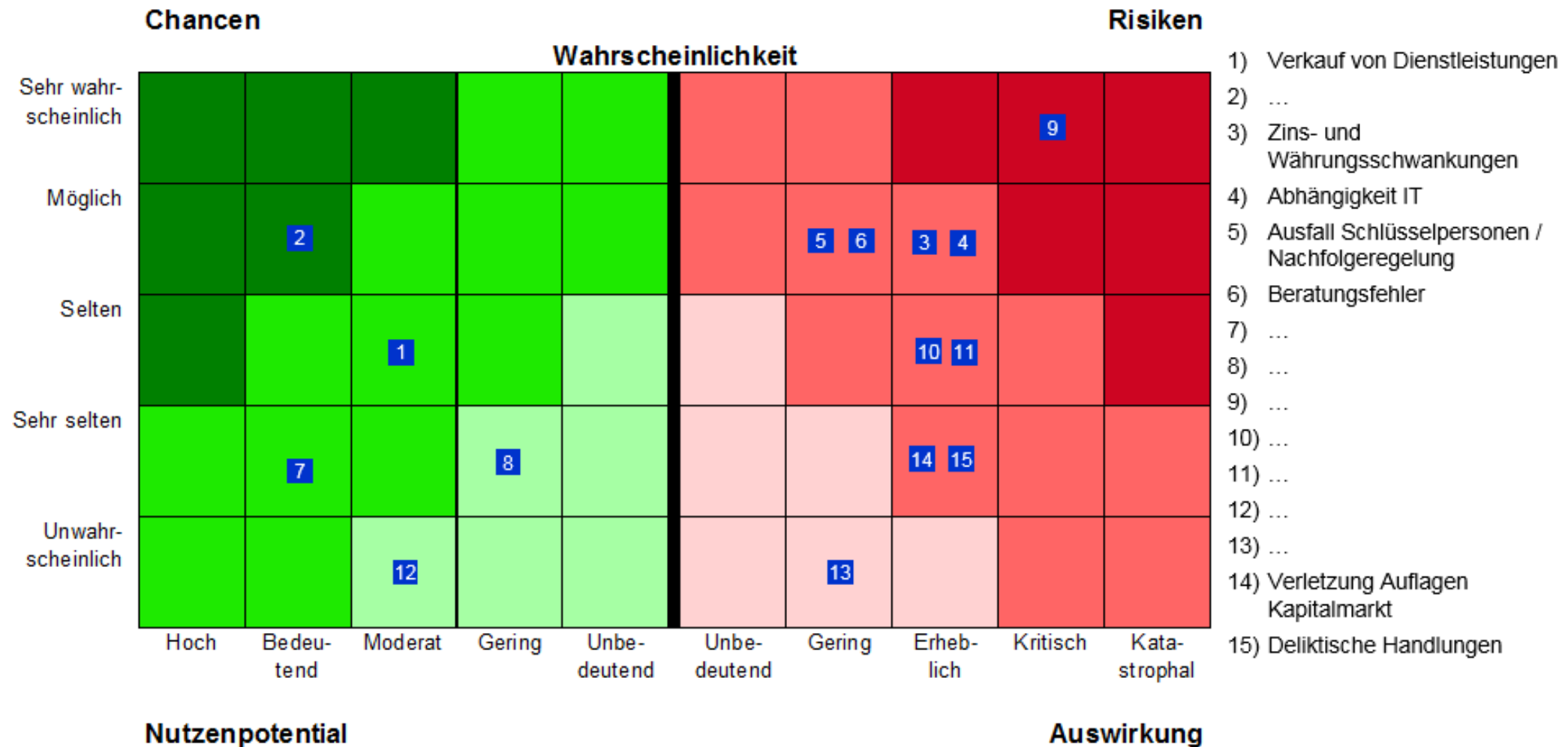
- trägt dazu bei, dass die **Leistungserfüllung und Funktionsfähigkeit** der Stadtverwaltung jederzeit sichergestellt ist,
- schützt **Mensch, Umwelt und Vermögen** und wahrt die **Reputation**,
- schafft **Transparenz** bezüglich Chancen und Risiken für die Zielerreichung,
- **unterstützt die Führung** mittels umfassender und aktueller Risikoinformationen,
- dient der **Erkennung und Steuerung von Risiken** durch entsprechende Massnahmen sowie deren Überwachung,
- trägt zur **Reduktion der Risikokosten** bei und
- fördert das **Chancen- und Risikobewusstsein** bei allen Mitarbeitenden.

Auszug städtische Chancen- und Risikopolitik

Workshops



Chancen- und Risikolandkarte Finanzverwaltung Stadt Zürich



Ganzheitliches, qualitatives Chancen- und Risikomanagement

Umfeld

- ☐ Wirtschaftliche Veränderung
- ☐ Gesellschaftliche Veränderung
- ☐ Technologische Veränderung
- ☐ Veränderung Natur
- ☐ Veränderung Recht und Politik

Strategisch

- ☐ Leistungsangebot
- ☐ Projekte
- ☐ Organisation
- ☐ Kultur
- ☐ Entwicklung/ Innovation
- ☐ Corporate Governance

Operativ

- ☐ Beschaffung
- ☐ HR
- ☐ IT
- ☐ Betriebsunterbrechung
- ☐ Prozesse
- ☐ Verträge / Haftpflicht
- ☐ Verstoss gegen Recht und Ethik / Ermessen
- ☐ Kunden
- ☐ Projekte

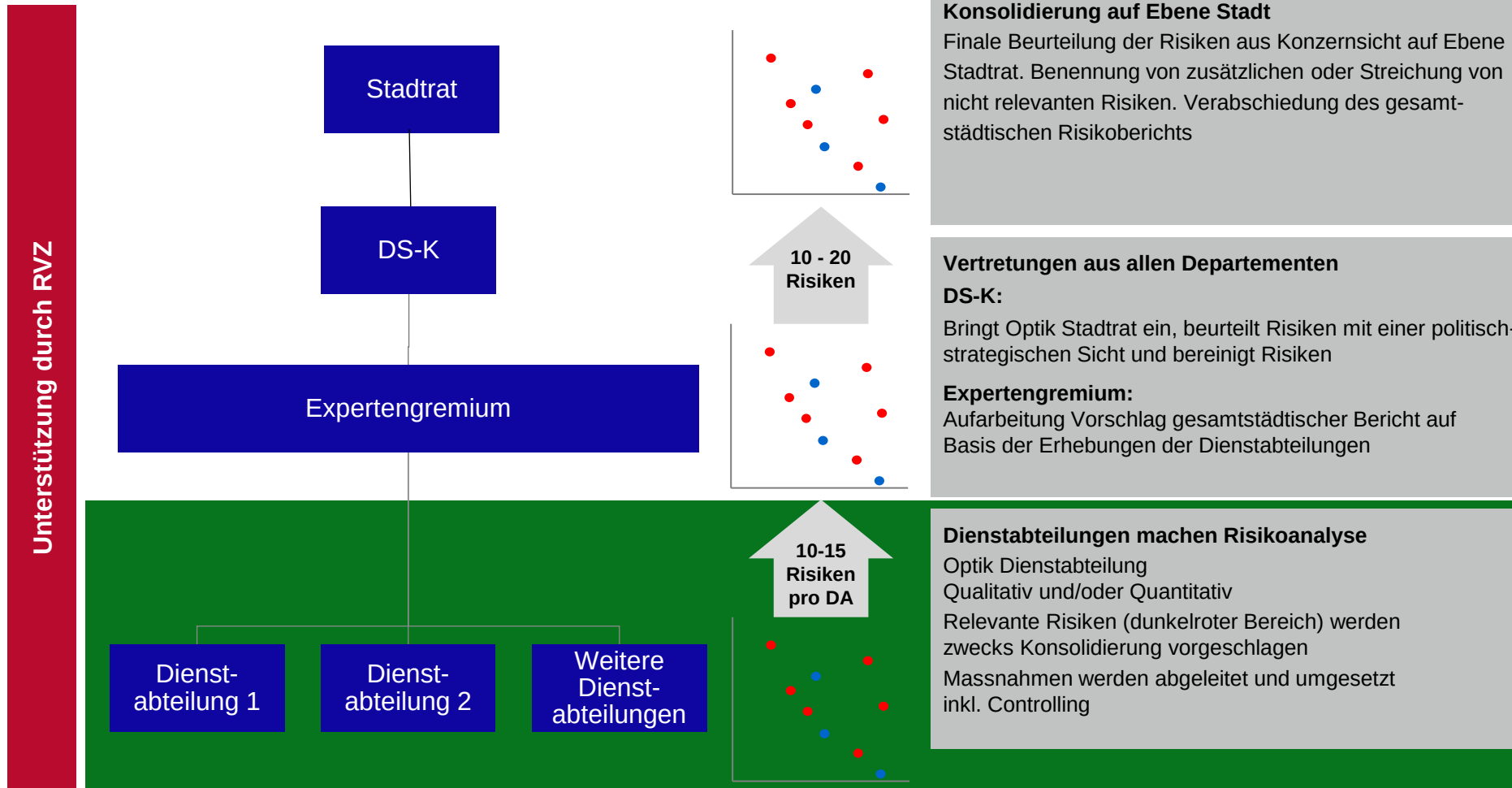
Finanziell

- ☐ Budgetkürzung / -erhöhung
- ☐ Einnahmenkürzung / -erhöhung
- ☐ Ausgabenkürzung / -erhöhung
- ☐ Liquidität
- ☐ Ausfall Aktivposition
- ☐ Investitionen
- ☐ Finanzierung
- ☐ Versicherungen

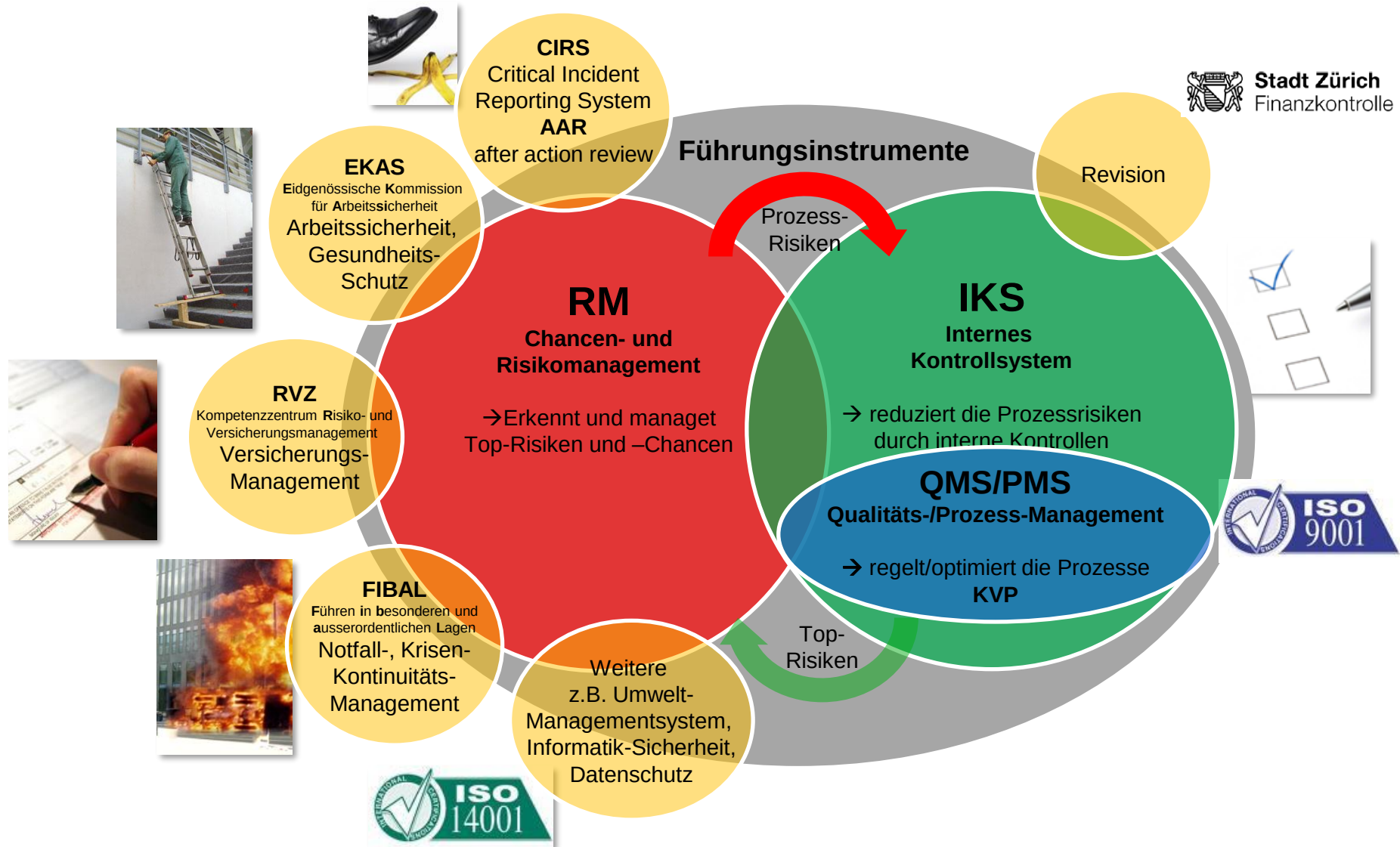
Gefährdung

- ☐ Angriff auf Leib und Leben
- ☐ Epidemie / Krankheit
- ☐ Elementarereignisse
- ☐ Terrorismus / Kriegerische Ereignisse
- ☐ Diebstahl / Be- raubung / Missbrauch
- ☐ Vandalismus
- ☐ Brand / Explosion / Einsturz
- ☐ Unfall

Vorgehen Konsolidierung



Weitere RM-Instrumente und Schnittstellen



RM- und IKS Software

GRC Toolbox Test

diese website durchsuchen

Home

Aufgaben

RM

IKS

RM

Planung

Dienstabteilungen

Workshops

Aktive Workshops

nach Dienstabteilung

nach Status

Risikoinventar

Alle aktiven Risiken

nach Organisationsstruktur

nach Vorschlag Konsolidie...

nach Konsolidierungsstufe

Stadtrat relevante Risiken

nach Risikohöhe

Massnahmen

nach Organisationsstruktur

Alle Massnahmen

Offene Massnahmen

Überfällige Massnahmen

Meine Massnahmen

Reporting

Risikomatrix

Jahresbericht

Hallo Ece Tolga (FVW)

Apps

Risikoworkshops

Risiken

Massnahmen

Prozesse

Prozessrisiken

Kontrollaktivitäten

Aufgaben

Workspace

Massnahmen

Aufgaben

Feststellungen

Vorfälle

Dokumente

Links

Nr.	Titel	Zugewiesen an	Fälligkeitsdatum	Status	Bemerkungen
M0009	Integration Tätigkeiten	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--
M0010	Unterscheidung Revisionsarten	Ece Tolga (FVW)	31.12.2013	Umgesetzt	--
M0012	Beurteilung im Einzelfall	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	Frühere Bezeichnung: "Checklist...
M0013	Produktedefinition Finanzkontr...	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--
M0014	RPK und GPK	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--
M0016	Sensibilisierung der Mitarbeiten...	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--
M0017	Versicherungsdeckung prüfen	Ece Tolga (FVW)	31.12.2014	Umgesetzt	--
M0018	Finanzierungsquellen	Ece Tolga (FVW)		Umgesetzt	--
M0019	Nachfolge- und Laufbahnplanu...	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--
M0020	Ausbildung Lernende	Ece Tolga (FVW)		Freigabe	--

Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Weiterentwicklung

Erfolgsfaktoren

- Einfacher Ansatz wählen
- Es braucht Geduld: Ergebnisse werden im ersten Durchgang vermutlich noch nicht befriedigend ausfallen
- Weniger die Frage, wo ein Risiko mathematisch exakt positioniert wird ist wichtig, als die Diskussion über das Risiko und die Festlegung von Massnahmen
- Die Beschreibung des Risikos ist wichtig
- Die eingeführte IT-Lösung erleichtert die Arbeit enorm (Konsistenz der Daten, Auswertungen etc.)
- Führungskräfte für Projekt gewinnen
- Ganzheitlich angehen, aber klare Grenzen setzen

Stolpersteine

- Die Frage der Konsolidierung der Risiken auf eine höhere Ebene ist auch in der Wissenschaft noch ungelöst und wird in der Literatur konsequent ignoriert
- Die Achsenskalierung ist erklärungsbedürftig und gibt jeweils zu umfangreichen Diskussionen Anlass
- Die Quantifizierung der Risiken ist in der Regel schwierig

Weiterentwicklungsschritte

- Abfrage jährliches Schwerpunktthema
- Erhebung der tatsächlich eingetretenen Risiken
- Finanzielle Bewertung der Risiken
- Frühwarnindikatoren
- Einsatz einer Voting-Software für die Positionierung der Risiken in der Matrix
- Soll-Bewertung als zusätzliche Ebene
- Verkettung von Risiken (Beispiel WEF-Risk Map)
- Erarbeitung eines stadtweiten Risikokatalogs zwecks Überprüfung der Risiken durch die Organisationseinheiten
- Analyse der Querschnittsrisiken durch die Querschnittsämter

Die grösste Herausforderung...



Schwarze Schwäne entdecken

In Anlehnung an Nassim Nicholas Taleb, Der Schwarze Schwan, Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse

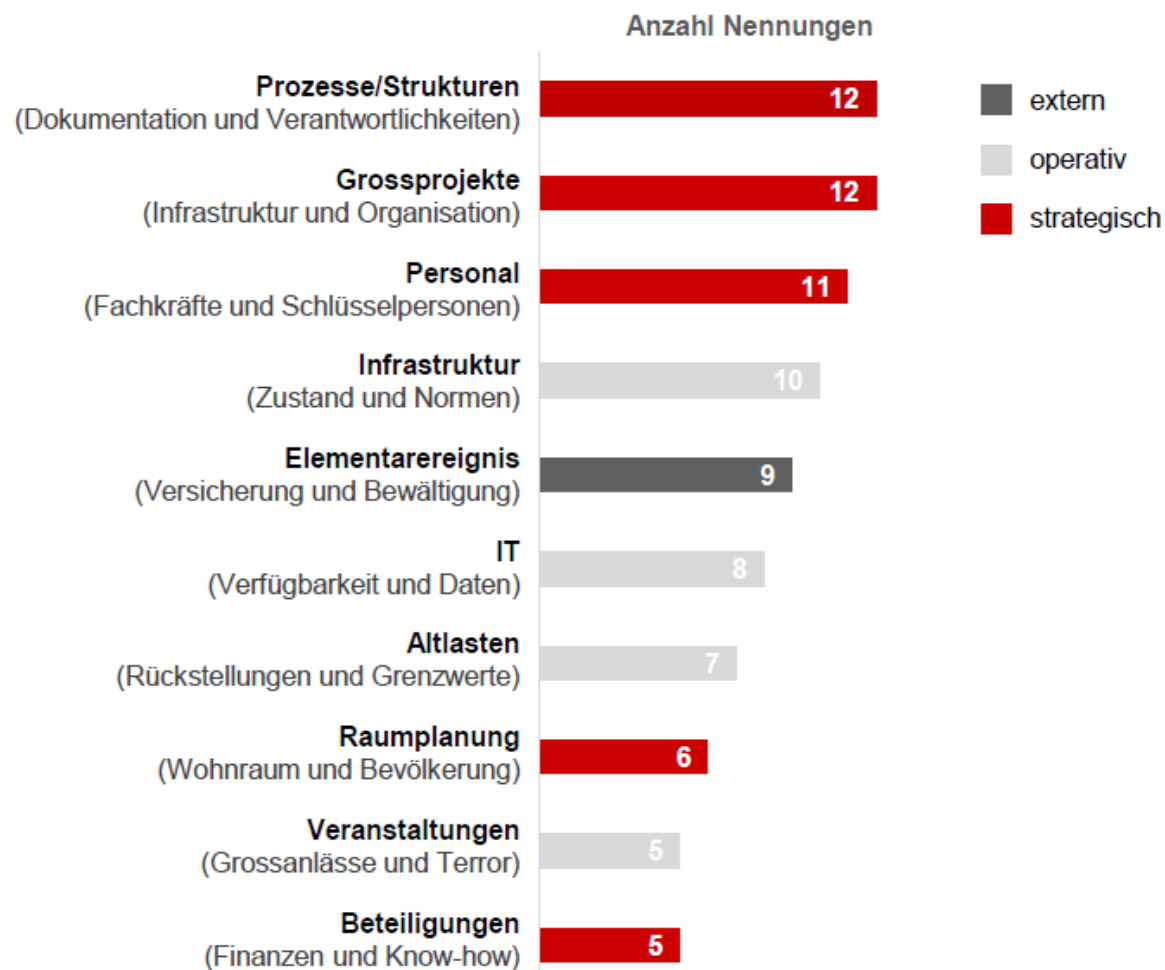
Entscheidend ist nicht die Tiefe des Wissens,
sondern das Wissen über das Nichtwissen.

NZZ, 29. Oktober 2008, Artikel «Was lernt die Lehre aus der Finanzmarktkrise?» von Thorsten Hens

Wie können die Städte und Gemeinden ihre Resilienz erhöhen?

Risiken in Schweizer Gemeinden und Städten

Risiken*



* Risiken 2018–2019 von zwölf anonymisierten Schweizer Gemeinden/Städten mit 10 000–40 000 Einwohnern

Die zwölf untersuchten Städte und Gemeinden identifizierten jeweils zwischen 14 und 22 Risiken. Am häufigsten waren die Toprisiken strategischer Natur (fünf der zehn Risiken).

Covid-19 Learnings Stadt Zürich

- Vor der Pandemie waren **26 Risiken** in Zusammenhang mit einer Pandemie/Epidemie identifiziert und beschrieben
- Die Auswirkungen gingen von grossen **Ausfällen der Belegschaft** aus
- Der bereits existierende **Pandemiestab** war eine wichtige Unterstützung
- Das Stadtspital hat kurz vor Ausbruch der Pandemie **Masken entsorgt**
- Die **digitale Arbeitsweise** erhielt einen grossen Schub

Nutzen

**Könnte es sich die Stadt Zürich leisten,
kein Risikomanagement zu betreiben?**



«Like Wayne Gretzky says,
go where the puck is going,
not where it is.»

Warren Buffet, Chairman and
Chief Executive, Berkshire Hathaway