



Auf Vorhandenem aufbauen

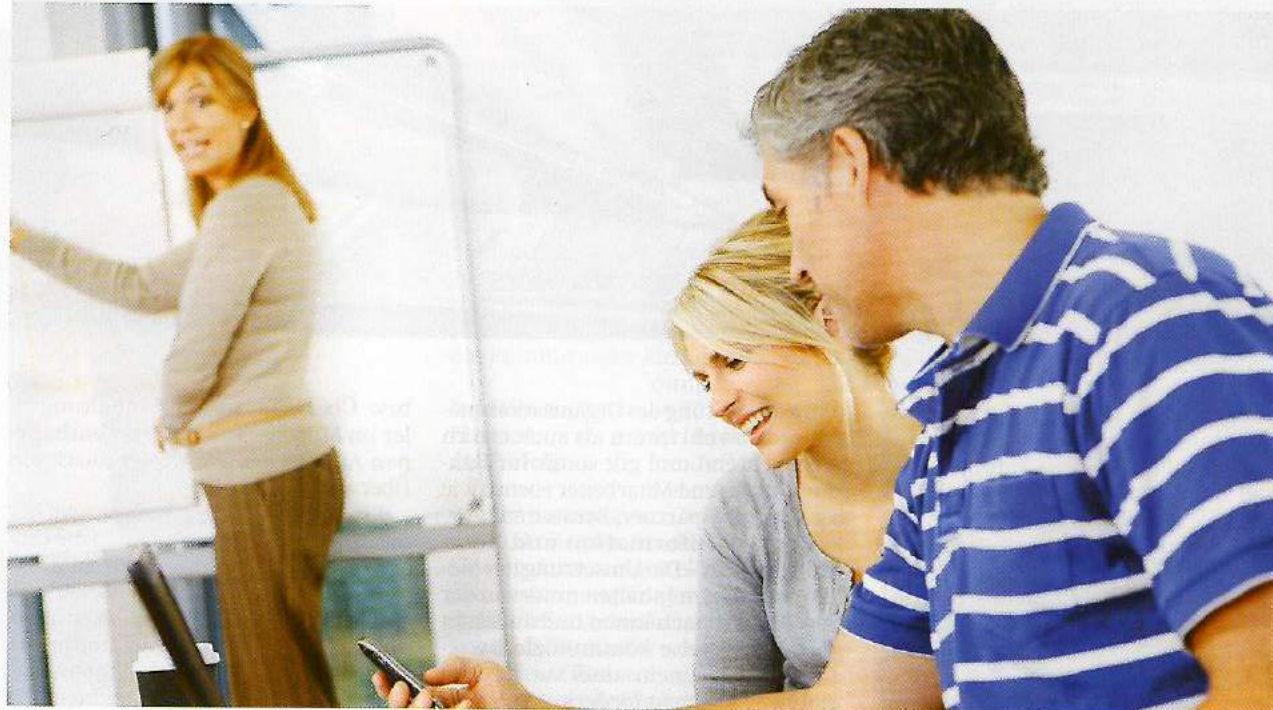
Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, ein Organisationsmodell laut GvD 231/2001 einzuführen, können und sollen vorhandene Managementsysteme als Grundlage genutzt werden. **Für Kleinunternehmen ist ein vereinfachtes Modell vorgesehen.**

Bozen – Ein Organisationsmodell laut GvD 231/2001 stellt ein System von Grundsätzen, Verfahren, Regeln und Kontrollen dar, das in einem Unternehmen auf der Grundlage der vorhandenen Risiken eingeführt wird, um jenen Vergehen, welche in der Gesetzesverordnung Nr. 231 gelistet sind, vorzubeugen. Indem sich ein Unternehmen mit einem Organisationsmodell und einem entsprechenden Überwachungsorgan ausstattet, trägt es einerseits zur internen Verbreitung der Kultur der Prävention und Verantwortung bei, andererseits ist es in der Lage nachzuweisen, dass das eventuell begangene Delikt nicht auf eine schlechte Organisation zurückzuführen ist.

Viele Unternehmen sind bereits sehr gut strukturiert und verfügen über funktionierende und gelebte Managementsysteme (ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 etc.). Beim Aufbau eines Organisationsmodells können bzw. sollen bestehende Synergien optimal genutzt werden, d.h. das Vorhandene sollte als Basis zum Aufbau eines Modells nach GvD 231/2001 genutzt werden. Managementsysteme, welche auf der Grundlage der international gültigen Normen wie z.B. ISO 9001, ISO 14001 oder OHSAS 18001 aufgebaut wurden, erfüllen die gesetzlichen Anforderungen nur zum Teil. Dieses Organisationsmodell stellt dabei nichts an-

Übergeordnetes Organisationsmodell

deres als ein übergeordnetes Organisationsmodell dar, welches die Einhaltung strengerer normativer und organisatorischer Anforderungen verlangt. Von den verschiedenen Interessensverbänden wurden für den Aufbau eines Organisationsmodells gemäß GvD 231/2001 Leitlinien ausgearbeitet. Die-



se allgemeinen Richtlinien stellen beim Aufbau ein wichtiges Hilfsmittel dar, sollten aber nicht blindlings übernommen werden. Auf die spezifischen Anforderungen und Risiken eines jeden Unternehmens muss detailliert eingegangen werden.

Ziel der Einführung des Organisations-

modells ist, die Risiken zu managen, die Rechtssicherheit zu verbessern, das Vertrauen der Interessengruppen zu fördern, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu verbessern und eine proaktive statt reaktive Führung zu fördern.

Beim Aufbau eines Organisations-

modells müssen mehrere Variablen berücksichtigt werden, so z.B. das interne operative Umfeld, das externe operative Umfeld (Sektor, Standort etc.) sowie die Aktivitäten des Unternehmens, die als risikoreich eingestuft werden können.

Der Aufbau eines Organisationsmodells erfolgt in mehreren, aufeinander abgestimmten Phasen (siehe Infokasten „Der Aufbau eines Organisationsmodells“):

Phase 0: Start up – Im Rahmen dieser Phase erfolgen die Festlegung der Projektorganisation und des Projektteams sowie die Festlegung der organisatorischen Umsetzung. Wichtiger Erfolgsfaktor für eine optimale Projektumsetzung ist neben der Einbindung der Schlüsselpersonen das Commitment und der Einbezug der Führungskräfte.

Phase 1: Ersterhebung bzw. Unternehmens-Istanalyse – In dieser Phase wird analysiert, inwieweit die Delikte, welche im GvD 231/2001 gelistet sind, ein Risiko für eine Gesellschaft darstellen könnten. Diese erste Risikoidentifikation erfolgt anhand einer Analyse vorhandener Dokumente und Unterlagen (z. B. Aufbauorganisation mit Organigramm, Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen). Die Informationen werden durch persönliche Befragungen ergänzt. Diese erste Unternehmensanalyse stellt eine kritische Phase im Projekt dar, und es muss sichergestellt werden, dass die vorhandenen Informationen vollständig gesammelt werden.

Phase 2: Ermittlung des Risikoprofils – In dieser Phase werden die Unternehmensprozesse und -aktivitäten, die ein Risiko für ein Delikt gemäß GvD 231/2001 darstellen könnten (sogenannte „sensible Tätigkeiten“), analysiert. Für jede Tätigkeit, jeden Unternehmensprozess sowie auch alle Kontrollprozesse werden die Verantwortlichen ermittelt. Anschließend wird eine Soll-Ist-Analyse zwischen den Vorgaben des GvD 231 und der tatsächlichen Vor-

Lesen Sie bitte weiter auf Seite 36 ➔

Ihre Ideen unser Holz!

Architekten und Planer sind Künstler die es verstehen, ihre Wohnvorstellungen zu interpretieren. Dazu braucht es inspirierende Werkstoffe. Farblich differenziertes und elegant gemasertes Holz.

www.karlpichler.it

50 Jahre Anni

KARL PICHLER A.S. S.P.A.

WIFI WEITERBILDUNG

Mit dem WIFI auf Erfolgskurs!

Systemische Leadership – der neue Führungsansatz
In diesem Seminar erfahren Sie von einem renommierten Experten, wie Sie die Führung angesichts der gegenwärtigen Veränderungen neu ausrichten können, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Führung muss führen! Sie erlernen die Werkzeuge systemischen Denkens, teamorientierter Kommunikation und wirkungsvoller Konfliktlösung. Sie erfahren, worauf es ankommt, damit sich Ihre Mitarbeiter/innen weiterentwickeln und die Veränderungen erfolgreich bewältigen können.
TERMIN: 18. November 2010

Erfolgreiches Forderungs- und Liquiditätsmanagement
Um Kreditkosten zu senken, Liquiditätsengpässe zu vermeiden und das Ausfallrisiko zu verringern, ist ein professionelles Forderungs- und Liquiditätsmanagement unverzichtbar. Lernen Sie Maßnahmen kennen, mit denen Sie Zahlungsausfälle vorbeugen und holen Sie sich praktische Tipps, wie Sie Ihre Forderungen sichern und Ihre Liquidität optimieren.
TERMIN: 19. November 2010

SPECIAL: Wie wär's, wenn es schön wäre? ...
Techniken zur kreativen Lösungsfindung sind in Problemsituationen sowie im Alltag hilfreich. Sie ermöglichen den Zugang zu Wissen, auf das sonst nicht zugegriffen werden kann. Erlernen Sie in diesem Special-Training Methoden, die es Ihnen ermöglichen, Probleme effizient zu lösen. Nutzen Sie Techniken, die Sie schneller und leichter an Ihr Ziel bringen.
TERMIN: 26. November 2010

WIFI – Weiterbildung der Handelskammer Bozen

gehensweise durchgeführt. Die Analyse erfolgt mittels Risikomanagementstandard.

Die möglichen Vergehen, welche im GvD 231/01 gelistet sind, werden den Stellen und Abläufen gegenübergestellt. Anhand der vorhandenen Informationen (Reports aus Audits, Interviews, Dokumentenanalyse) wird das Risikoprofil ermittelt und in einer sogenannten Risikolandkarte (Risk-Map) dokumentiert.

Im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs (Gap-Analysis) werden eventuell ermittelte Abweichungen bzw. Organisationsmängel festgehalten und notwendige Maßnahmen zur Behebung geplant und umgesetzt.

Phase 3: Aufbau des Organisationsmodells – Obwohl der Gesetzgeber keine fixe Struktur vorgibt, gliedern sich die meisten Modelle, auch aufgrund der ausgearbeiteten Richtlinien der jeweiligen Interessenverbände, in einen Haupt- und mehrere Sonderteile.

Der Hauptteil des Modells umfasst üblicherweise folgende Inhalte: Beschreibung des Unternehmens mit Rollen und Verantwortlichkeiten, gesetzliche und normative Anforderungen, Rahmenbedingungen, Zweck und Anwendungsbereich, Ethikkodex, Angaben zur betrieblichen Aufsichtsstelle zur Überwachung der Einhaltung, Angaben zum Kommunikations- und Informationsplan, betriebliches Disziplinarsystem, Kriterien für die Anwendung und laufende Anpassung des Modells.

Die Sonderteile des Organisationsmodells behandeln Vergehen, welche als relevant erkannt wurden, z.B.: Vergehen im Rahmen von Beziehungen zur öffentlichen Verwaltung oder strafbare Handlungen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Damit kein Risiko eintreten kann, werden präventiv Verfahren und Anweisungen

Gesetzgeber gibt keine fixe Struktur vor

und Anweisungen geschult und kontrolliert werden.



Foto: Shutterstock

dokumentiert und verfasst, um negative Handlungsweisen zu vermeiden. Die Mitarbeiter müssen, um das Modell effektiv und effizient zu gestalten, entsprechend den dokumentierten Verfahren und Anweisungen geschult und kontrolliert werden.

Im Falle eines dokumentierten Managementsystems gemäß ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 ist es erforderlich, die Schnittstellen zu den Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen entsprechend zu analysieren, um eine „doppelte“ Dokumentation zu vermeiden. Das bereits Bestehende muss angepasst bzw. um die Anforderungen des GvD 231/2001 ergänzt werden.

Die Einhaltung des Organisationsmodells ist sowohl intern als auch extern verpflichtend und gilt somit für Führungskräfte und Mitarbeiter ebenso wie für Geschäftspartner, Berater etc.

Phase 4: Information und Kommunikation – Die Umsetzung des Modells mit seinen Inhalten muss von der Gesellschaft nach innen und außen in geeigneter Weise kommuniziert werden, um ein gemeinsames Verständnis und Akzeptanz zu fördern.

Phase 5: Kontrolle und Überwachung – Das Modell muss bei sich ändernden (organisatorischen und/oder rechtlichen) Rahmenbedingungen laufend angepasst werden. Die Kontrolle

bzw. Überwachung der Einhaltung aller im Modell und im Gesetz enthaltenen Anforderungen erfolgt durch ein Überwachungsorgan.

Ein eigenes Überwachungsorgan hat die Aufgabe, die Aktualität und die Umsetzung des Modells laufend zu überprüfen, dieses kontinuierlich zu aktualisieren und an die Unternehmensspitze zu berichten. Die

Überwachung durch ein eigenes Organ

Objektivität und Unabhängigkeit sowie die Professionalität des Überwachungsorgans sowie eine Kontinuität in der Ausübung der Tätigkeit muss sichergestellt werden, um die gesetzlichen An-

forderungen zu erfüllen. Das Überwachungsorgan kann sich, abhängig von der Größe des Unternehmens, aus internen und/oder externen Personen zusammensetzen.

Im Falle von Kleinunternehmen (laut EU ein Unternehmen bis 49 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz oder einer Jahresbilanzsumme von nicht über 10 Mio. Euro) ist die Anwendung eines „vereinfachten“ Modells möglich. In diesem Fall werden die sensiblen Tätigkeiten durch das höhere Management ermittelt und bewertet. Die Risikoanalyse, die Festlegung entsprechender Maßnahmen sowie die Überwachung des Modells selbst kann durch die Geschäftsführung wahrgenommen werden.

Stolpersteine bei der Einführung eines Organisationsmodells können sein:

- Die Risiken werden von den Verantwortlichen nicht ausreichend identifiziert bzw. verstanden
- Mangelnde Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter, mangelndes Commitment
- Mangelnde Integration zwischen den einzelnen Organisationsmodellen bzw. keine oder mangelnde Verknüpfung zu bestehenden Managementsystemen (parallel laufende Systeme)
- Mangelndes Risikomanagement und nicht ausreichende Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen
- Blinde Übernahme sog. Leitlinien
- Nicht ausreichende Kontroll- und Überwachungstätigkeit
- Voraussetzungen für das Überwachungsorgan sind nicht gegeben (Objektivität, Unabhängigkeit, Kontinuität, Professionalität)
- Nicht ausreichende Kommunikation und Information
- Wahrnehmung des Projektes als Belastung anstatt als Chance

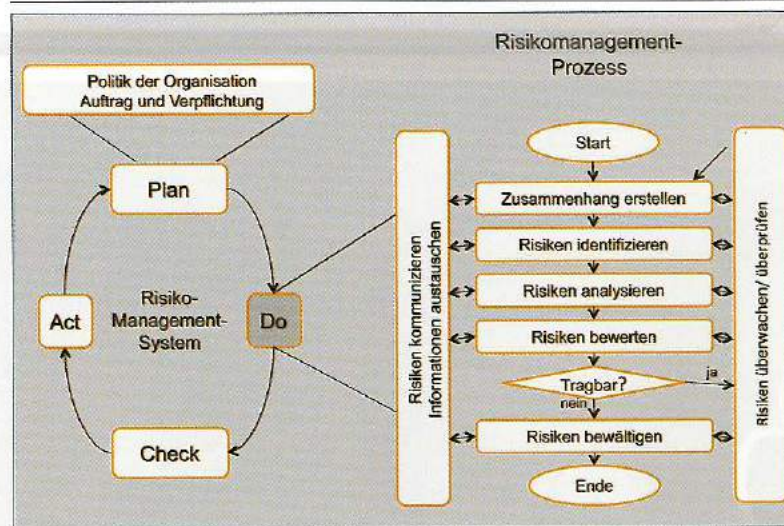
Andrea Klammer

aklammer@klammer-partner.com

Info Der Aufbau eines Organisationsmodells



Info Der PDCA-Zyklus des Risikomanagements



Info

Die Serie

Nicht nur der gesetzliche Vertreter eines Unternehmens haftet zivil- und strafrechtlich für Vergehen im Unternehmensalltag, sondern auch das Unternehmen trifft eine administrative Haftung. Die Liste der möglichen Vergehen ist lang, wobei sich das Unternehmen durch die Einführung eines sogenannten Organisationsmodells 231 von der Haftung befreien kann. Die Expertin Andrea Klammer vom Beratungsunternehmen Klammer & Partner Management Consulting erörtert in einer vierteiligen Artikelserie für die SWZ das Thema. Die Beiträge erscheinen im Zweiwochenrhythmus.

BAD UND HAUSTECHNIK

INNERHOFER

Mit einer Badrenovierung ist jetzt Geld gut angelegt. Neu, schön, funktional – das gibt neue Lebensfreude und jeden Morgen frische Energie. Immer gut beraten mit einem Bad von INNERHOFER.

Beratungstermine in den Bäderausstellungen:
St. Lorenzen (Tel. 0474 470-200) und Meran (Tel. 0473 272-400) www.innerhofer.it

Freu dich auf Neues.