

Paul Sommer, Christoph Witschi

Finanzkontrolle und Risikomanagement

Erhöhung der Transparenz und Risikominimierung in der Staatswirtschaft

Während es im angloamerikanischen Raum spektakuläre Unternehmenskrisen wie der Fall Barings waren, welche einem neuen Risikomanagementansatz zum Durchbruch verhelfen, sind es im Kanton Bern die Ereignisse in der Berner Kantonalbank. Diese veranlassten die Finanzkontrolle, im Rahmen der Prüfung der Staatsrechnung 1992 erstmals eine Risikobeurteilung im Sinne einer konsolidierten Betrachtung vorzunehmen. Die Krise als Chance, um potentielle Gefahren analysieren und mit ihnen bewusster umgehen zu können? – Ja, und für die Finanzkontrolle des Kantons Bern war sie zugleich Veranlassung, ein umfassendes Risikomanagementsystem zu erarbeiten sowie Gelegenheit, bei ihren Leistungsempfängern ein neues Rollenverständnis zu schaffen.

Die Regierung ermächtigte die Finanzkontrolle, bei einzelnen Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Kantons gezielt Prüfungen vorzunehmen, wobei eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden externen Revisionsstellen begrüsst würde. Gleichzeitig beauftragte sie die Finanzdirektion, Anträge betreffend Bewirtschaftung und Verwaltung des Beteiligungsportefeuilles vorzubereiten [1].

Ein Jahr später unterstrich die Finanzkontrolle ihre Ansicht, die konsolidierte Betrachtung gehöre zwecks Ermittlung von Risiken zu den permanenten Führungsaufgaben der Regierung. Ziel der konsolidierten Betrachtungsweise ist, über die Beziehungen und Interdependenzen zwischen dem Kanton und seinen von ihm «beherrschten» Gesellschaften Klarheit zu erlangen, um gestützt darauf eine Risikobeurteilung vorzunehmen und so die finanzielle Situation der Staatswirtschaft transparenter darlegen zu können. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse sind allenfalls Rückstellungen zu bilden und geeignete Risikobegrenzungsmaßnahmen einzuleiten. Da die Beteiligungen des Kantons Bern an gemischtwirtschaftlichen Unternehmen weitgehend historisch gewachsen waren und eine klare Beteiligungspolitik des Kantons an öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen nicht ersichtlich war, beantragte die Finanzkontrolle abzuklären, inwieweit diese Beteiligungen heute noch von öffentlichem Interesse sind.

1995 legte der Regierungsrat die «Grundsätze der Beteiligungspolitik» und «Grundsätze zum Verhältnis zwischen dem Kanton und seinen öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen» fest. Im gleichen Beschluss wurde eine Arbeitsgruppe mit der Um-

1. Konsolidierte Betrachtungsweise im Kanton Bern

1.1 Meilensteine im strategischen Bereich

Im Bericht über die Prüfung der Staatsrechnung 1992 beantragte die Finanzkontrolle des Kantons Bern dem Regierungsrat, die Finanzdirektion zu beauftragen:

- von den Unternehmensgruppen mit Mehrheitsbeteiligung des Kantons einen konsolidierten Rechnungsabschluss zu verlangen,
- die entsprechenden Revisionsberichte einzuverlangen und
- die Jahresrechnungen einer Unternehmensgruppe von der gleichen Revisionsstelle prüfen zu lassen.



Paul Sommer, Dr. rer.pol., dipl. Wirtschaftsprüfer, Vorsteher der Finanzkontrolle des Kantons Bern, Past-President des SVIR, Mitglied des Kammervorstandes, des Board of the Institute of Internal Auditors und des Public Sector Committee der FEE, Schwarzenburg/BE
paul.sommer@fin.be.ch

setzung und Konkretisierung der einzelnen Grundsätze beauftragt. Ferner beschloss der Regierungsrat, bei öffentlichen Unternehmungen und Mehrheitsbeteiligungen die politische Verantwortung von der unternehmerischen konsequent zu trennen. Der Kanton soll die Steuerung dieser Organisationen auf die Festlegung von Eigentümerstrategie und auf personelle Schlüsselentscheide beschränken. Weiter impliziert der Beschluss die qualifizierte Betreuung von Risikopositionen.

Noch im gleichen Jahr legte der Regierungsrat ein Anforderungsprofil für Verwaltungsräte öffentlicher Unternehmen und gemischtwirtschaftlicher Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Kantons fest (vgl. *Abbildung 1*). Zudem entschied er, 47 Beteiligungen, die für den Kanton nicht von strategischer Bedeutung sind, abzustossen.

1996 wurden die ersten Beteiligungen veräussert. Die eingesetzte Arbeitsgruppe erstattet seither jährlich Bericht über den Vollzug der Regierungsratsbeschlüsse und den Umsetzungsstand. Ende 1999 befanden sich noch 5 von 47 abzustossenden Beteiligungen im Portefeuille des Kantons. Es zeigte sich, dass es auf Grund der zum Teil sehr speziellen Verhältnisse schwierig ist, kantonale Beteiligungen zu marktformen Bedingungen zu veräussern.

Der Regierungsrat nahm sich also der Beteiligungspolitik an, fasste diesbezüglich verschiedene Grundsatzbeschlüsse und bestätigte damit, dass Risikomanagement vorweg Aufgabe der Führung und nicht der Finanzkontrolle ist. Letztere soll und kann jedoch das Management bei der Einrichtung, dem Unterhalt und der Verbesserung eines adäquaten Risikomanagements unterstützen. Die damals vollzogene Neuausrichtung der Finanzkontrolle steht auch heute noch im Einklang mit der im Juni 1999 vom Institute of Internal Auditing (IIA) verabschiedeten neuen Definition der Internen Revision (vgl. *Abbildung 2*). Sie trägt zur Zielrealisierung von Organisationen bei, indem sie eine systematische und anerkannte Vorgehensweise für die Bewertung und Steigerung der Effektivität des Risikomanagements, der Steuerung und Verwaltung («Governance») bereitstellt.

1.2 Jährliche Risikobeurteilungen durch die Finanzkontrolle

Bis 1992 lagen für die strategischen Mehrheitsbeteiligungen des Kantons keine konsolidierten Rechnungen vor. Eine Risikobeurteilung für die einzelnen Unternehmensgruppen vorzunehmen, war deshalb schwierig. Analog der Mitte 1993 im Aktienrecht (Art. 663e OR) eingeführten Konsolidierungspflicht forderte der Regierungsrat auf entsprechenden Antrag der Finanzkontrolle von den strategischen Mehrheitsbeteiligungen eine konsolidierte Jahresrechnung (Konzernrechnung) nach den neu geltenden Vorschriften vorzulegen.

Seit 1994 werden im Anhang der Staatsrechnung, in einem separat gebundenen Dokument, die konsolidierten Rechnungsabschlüsse der Bedag Informatik, der Berner Kantonalbank, der BKW Energie AG und der BLS Lötschbergbahn AG wiedergegeben und pro Unternehmensgruppe die konsolidierte Bilanz mit Erfolgsrechnung, der Anhang und der Bericht der externen Revisionsstelle vollständig abgedruckt.

Obschon die Finanzkontrolle von der Regierung keinen umfassenden Auftrag erhalten hat, die Risiken aus sämtlichen strategischen Mehrheitsbeteiligungen einer Beurteilung zu unterzie-

hen, stellt sie in ihrer konsolidierten Betrachtungsweise seit 1992 entsprechende Risikoüberlegungen an, z. B.:

- Risikobeurteilung der mit der Gewährung der Staatsgarantie zu Gunsten der Berner Kantonalbank verbundenen Risiken;
- Risikobeurteilung und allfälliger Rückstellungsbedarf zu Lasten der Staatsrechnung aus dem Betrieb der Dezzennium-Finanz AG;
- Beurteilung des Jahresabschlusses der Bedag Informatik hinsichtlich potentieller finanzieller Risiken für den Kanton Bern;
- Beurteilung der Deckungslücken in der Bernischen Pensionskasse und der Bernischen Lehrerversicherungskasse (BLVK) sowie Risikobeurteilung von Venture-Capital-Anlagen der BLVK;
- Risikobeurteilung über die bei der BLS Lötschbergbahn AG ausstehenden Bundesdarlehen;
- Beurteilung der Quantifizierung der nichtamortisierbaren Investitionen der BKW Energie AG und der zukünftigen Stilllegungskosten des Kernkraftwerkes Mühleberg;
- Risikobeurteilung der Verluste aus den von der Stiftung für Agrarkredite eingegangenen Darlehens- und Bürgschaftsgeschäften.

1.3 Instrumentarium für die Risikobeurteilung

Im Bericht über die Prüfung der Staatsrechnung 1997 wies die Finanzkontrolle in ihrer Gesamtbeurteilung darauf hin, dass die Risiken aus den unter die konsolidierte Betrachtungsweise fallenden Unternehmen für den Kanton schwer abzuschätzen sind. Um sich ein detaillierteres Bild über die Risikosituation zu verschaffen, beauftragte die Finanzkommission des Grossen Rates im Sommer 1998 den Grossratsrevisor in Zusammenarbeit mit der Finanzkontrolle einen Risikokataster zu erstellen. Die Finanzkontrolle erarbeitete in der Folge ein Kreismodell und ein Risikoportfolio.

Mit dem Kreismodell werden die vorhandenen Risiken des Kantons strukturiert und grafisch übersichtlich



Christoph Witschi, lic.rer.pol., Leiter
Abteilung Betriebswirtschaft der
Finanzkontrolle des Kantons Bern,
Wabern/BE
christoph.witschi@fin.be.ch

Abbildung 1

Anforderungsprofil für Verwaltungsräte öffentlicher und gemischtwirtschaftlicher Unternehmen

- **Hauptaufgaben eines Verwaltungsrates**
 - Entwicklung und Beurteilung von Unternehmensstrategien
 - Unterstützung und Kontrolle des Managements
 - Durchsetzung der Eigentümerstrategie
- **Allgemeine Anforderungen für Verwaltungsräte**
 - Allgemeines volks- und betriebswirtschaftliches Wissen und Verständnis
 - Kenntnis und Verständnis von Unternehmensstrategien und Unternehmensfinanzen sowie der Aufgaben des Managements
 - Analysefähigkeit und Urteilsvermögen; Fähigkeit, kritische Fragen zu stellen
 - Fähigkeit zu prospektivem, innovativem und strategischem Denken
 - Entschlussfähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für schwierige Entscheide zu übernehmen
 - Keine finanziellen und materiellen Interessenkollisionen oder Abhängigkeiten, welche eine unabhängige Meinungsbildung beeinträchtigen können
 - Genügende zeitliche Verfügbarkeit für die seriöse Ausübung des Amtes
 - Wesentlicher Beitrag zu den Aufgaben, welche der Verwaltungsrat als Ganzes erfüllen muss
- **Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat als Ganzes**
 - Interdisziplinäre Zusammensetzung, damit der Verwaltungsrat eine Gesamtschau entwickeln kann
 - Gute Kenntnisse des Umfeldes der Unternehmung, insbesondere der wirtschaftlichen, technischen und politischen Rahmenbedingungen sowie ihrer Entwicklung
 - Gute Branchenkenntnisse, insbesondere Kenntnisse des Marktes, der Kunden und der Konkurrenz
 - Fähigkeit zur Strategieentwicklung und Strategiebeurteilung
 - Vertretung der Eigentümerinteressen des Kantons; Verbindung zur Politik
 - Bei engem Bezug zu kantonalen Aufgabenbereichen: Kenntnisse der entsprechenden kantonalen Politik
 - Der Verwaltungsrat muss sowohl auf der personellen wie der sachlichen Ebene als Team funktionieren können und sollte eine ausgewogene Altersstruktur aufweisen
- **Anforderungsprofil für das Präsidium des Verwaltungsrates**
 - Breite Führungserfahrung und die Fähigkeit, einen kompetenten Verwaltungsrat als Team zu führen
 - Fähigkeit zur strategischen Gesamtschau
 - Entschlusskraft und hohes Durchsetzungsvermögen auch in schwierigen Situationen
 - Fähigkeit, als Repräsentant des Verwaltungsrates vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie in der Öffentlichkeit aufzutreten
 - Loyalität gegenüber dem Hauptaktionär
 - den Bedürfnissen der Unternehmung angemessene Verfügbarkeit, insbesondere in Umbruch- und Krisensituationen

dargestellt. Dieses vier Kreise und eine Peripherie umfassende Modell kategorisiert Risiken mit ähnlichem rechtlichem Bezug zum Kanton und vergleichbarer finanzieller Bedeutung (Kriterien dazu vgl. *Abbildung 3*).

Das zweite Instrument, das Risikoportfolio, nimmt eine systematische Risikobeurteilung vor. Es bildet die Grundlage zur Feststellung eines allfälligen Handlungsbedarfs. Auf der einen Achse wird die Eintrittswahrscheinlichkeit abgebildet, wobei hier insbesondere der Eigentümerinfluss berücksichtigt wird. Auf der anderen Achse wird das betragsmässige Risiko quantifiziert. Mit diesem Modell und dem dazugehörigen Kriterienkatalog zur Beurteilung beider Achsen (vgl. *Abbildung 4*) wird das Risikoportfolio operabel.

2. Risikoorientierte Prozessprüfung

Das Risikomanagement der Staatswirtschaft beginnt im Kreismodell mit dem 1. Kreis, welcher die Risiken der kantonalen Verwaltung (Direktionen, Ämter, Dienststellen, Spezialfinanzierungen, NEF 2000 Pilotbetriebe) umfasst. In diesem Bereich führt die Finanzkontrolle als oberstes Organ der Finanzaufsicht schwergewichtig ihre Prüfungen durch. 1998 wurde das bisherige zehnjährige Revisionsmanagementsystem durch ein neues informatikgestütztes System abgelöst. Das neue Revisionsmanagementsystem (RMS) bietet Unterstützung bei

- der strategischen Risikobeurteilung (Grobtriage in risikomässig bedeutende bzw. weniger bedeutende Prüfobjekte);
- der operativen Risikobeurteilung der risikomässig bedeutenden Prüfobjekte;
- der Quantifizierung der Risiken und deren Vergleichbarkeit sowie
- der Erstellung von Prioritätslisten in Abhängigkeit der Risikohöhe.

Eine wesentliche Neuerung gegenüber dem bisherigen System besteht darin, dass die Risiken anhand der Hauptprozesse und nicht mehr auf Grund der zu prüfenden Dienststellen beurteilt werden. Die konsequente Ausrichtung der Prüfungsplanung an den Prozessrisiken ermöglicht der Finanzkontrolle, ihre beschränkten personellen Ressourcen dort einzusetzen, wo die grössten Risiken festgestellt werden und wo ihr Beitrag die Führungsverantwortlichen bei der Wahrnehmung ihrer Finanzaufsichtspflicht und ihres Risikomanagements am wirkungsvollsten unterstützt.

3. Permanente Risikodiskussion

Unterstützende Tätigkeiten der Finanzkontrolle im Risikomanagement laufen oft nach folgendem Revisionsvorgehen ab: Die Prüfung vor Ort wird mit der Schlussbesprechung und anschliessendem Versand des Prüfberichts abgeschlossen. Dieses Vorgehen birgt je-

Abbildung 2

Neudefinition der Internen Revision

(am 26.6.99 vom Board of Directors des IIA verabschiedet)

Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

Interne Revision ist eine unabhängige und objektive Tätigkeit. Ihre Aufgabe besteht sowohl in der Feststellung der Sicherheit («Assurance») als auch in der Beratung. Sie ist auf Wertschöpfung und Verbesserung der Geschäftsaktivitäten ausgerichtet. Die Interne Revision trägt zur Zielrealisierung von Organisationen bei, indem sie eine systematische und anerkannte Vorgehensweise für die Bewertung und Steigerung der Effektivität des Risikomanagements, der Steuerung und Verwaltung («Governance») bereitstellt.

doch die Gefahr in sich, dass die geprüfte Stelle den Prüfbericht vor allem als Dokumentation von Fehlern und Schwächen wahrnimmt. Die geprüfte Stelle geht damit selten eine Selbstverpflichtung (Commitment) zur Veränderung des Risikobewusstseins und -verhaltens ein. Der Ausweg aus dieser letztlich für beide Seiten unbefriedigenden Situation liegt in einer bewussten Risikokommunikation. Die Finanzkontrolle diskutiert mit ihren Leistungsempfängern Risiken bei folgenden Gelegenheiten:

- Bei Prüfbeginn werden die Prüfziele und -felder den Geprüften mitgeteilt, deren Anliegen miteinbezogen.
- Bevor ein Prüfbericht versandt wird, werden mit den Geprüften in der Schlussbesprechung die Feststellungen und Empfehlungen diskutiert. Dabei versucht die Finanzkontrolle, die Geprüften zu einer Selbstverpflichtung (Commitment) zu bewegen.
- Mit jeder Direktion werden halbjährlich die wichtigsten Feststellungen und Empfehlungen besprochen und das Prüfprogramm für die nächsten sechs Monate vereinbart.
- Der Amtsvorsteher wird vom Regierungsrat zur Behandlung des Quartalsberichts der Finanzkontrolle eingeladen.
- Die mit dem Revisionsmanagementsystem durch die Finanzkontrolle er-

stellten Risikobeurteilungen sämtlicher Revisionseinheiten der Direktionen werden mit den zuständigen Generalsekretariaten besprochen.

- In bedeutenden kantonalen Projekten wirkt die Finanzkontrolle beratend mit (z. B. Finanzinformationssystem 2000 oder Neue Verwaltungsführung 2000).

Als Folge der permanenten Risikodiskussion auf allen Stufen geht eine Änderung des Rollenverständnisses einher: Die Finanzkontrolle verlagert ihre Tätigkeiten weg von der klassischen eher retrograden Revisionstätigkeit hin zu einer schwergewichtig prospektiven Analysetätigkeit als beratender Partner. Dadurch ändert sich im Laufe der Zeit das Erscheinungsbild der Finanzkontrolle. Beweis für das der Finanzkontrolle des Kantons Bern von den Behörden entgegengebrachte Vertrauen sind ausser verschiedenen positiven Rückmeldungen insbesondere auch die ihr durch das neue Kantonale Finanzkontrollgesetz zugestandene gestärkte Stellung.

4. Ausblick

Die Finanzkontrolle wird ihr Risiko- beurteilungssystem komplettieren und laufend à jour halten, um gestützt darauf ihre Revisionsplanung vorzunehmen.

Hat die Finanzkontrolle des Kantons Bern bis anhin die Führungsorgane vor allem im Umgang mit den finanziellen Gefahren und damit im operativen Be-

Abbildung 3

Kriterien für die Zuteilung zu den verschiedenen Kreisen

Kreis 1 (Zentrum)

Kantonale Verwaltung mit all ihren Direktionen, Ämtern, Dienststellen, Spezialfinanzierungen und NPM-Pilotbetrieben (New Public Management, d.h. wirkungsorientierte Verwaltungsführung).

Kreis 2

Alle Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung und Anstalten des Kantons. Der Kantonsanteil muss stimmen- oder betragsmässig über 50 Prozent liegen und die finanzielle Beteiligung wesentlich sein (über CHF 10 Mio.).

Kreis 3

- weniger bedeutende Mehrheitsbeteiligungen und Anstalten des Kantons;
- strategische Minderheitsbeteiligungen über 20% des Gesellschaftskapitals;
- finanziell bedeutende Darlehen an Institutionen;
- Institutionen, die einen Staatsbeitrag oder eine Defizitdeckung über 20% des jährlichen Gesamtaufwandes des Empfängers erhalten oder bei denen die finanzielle Bedeutung für den Kanton wesentlich ist.

Kreis 4

Alle übrigen strategischen Minderheitsbeteiligungen, Staatsbeiträge, Defizitdeckungen und Genossenschaften.

Peripherie

In der Peripherie werden Risiken aufgeführt, bei denen eine volkswirtschaftlich oder politisch bedingte Verpflichtung des Kantons nicht auszuschliessen ist.

**Abbildung 4
Kriterien zur Erstellung des Risikoportfolios**

- Eintrittswahrscheinlichkeit
 - Handlungsfreiheit
 - Steuerung
 - Informationsmanagement
 - Aufsicht
- Betragsmässiges Risiko in Mio. CHF
 - Finanzielle Beteiligungen und Verpflichtungen
 - Rechtliche Verpflichtungen
 - Unternehmerische Risiken
 - Volkswirtschaftliche Risiken

reich beraten, wird sie in Zukunft versuchen, die Führungsverantwortlichen neben der Beurteilung des Risikomanagements auch im bewussten Um-

gang mit strategischen Chancen und Gefahren zu unterstützen.

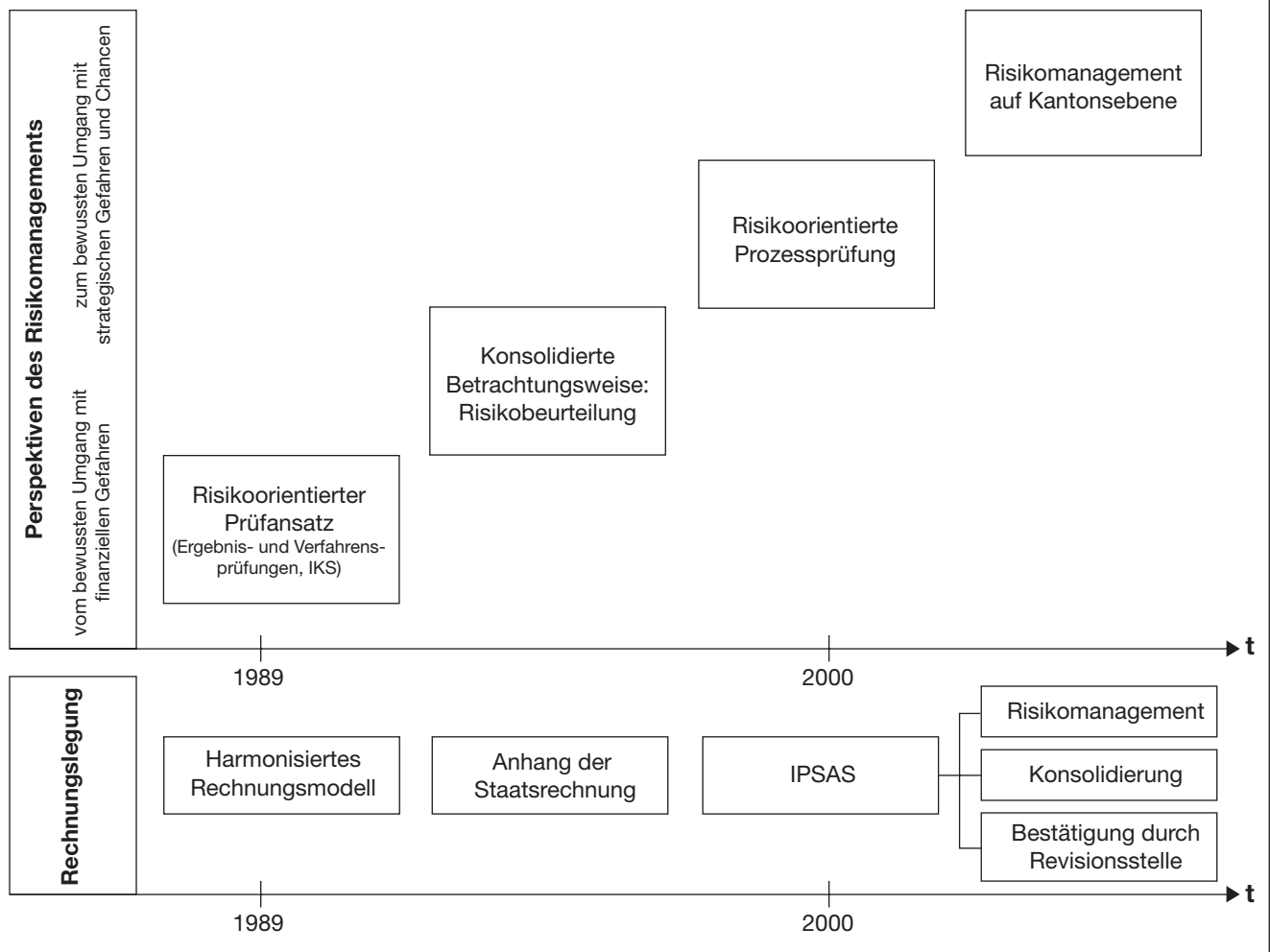
Ein erstes Projekt zur Unterstützung im Risikomanagement auf Kantons-ebene hat die Finanzkontrolle im Bereich der Informatik lanciert. Zusammen mit einem externen Partner werden in einem systematischen Verfahren in Anlehnung an COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) die Informatikprozesse der Direktionen aufgenommen, analysiert und beurteilt. Das Projekt hat zwei Hauptzielsetzungen: Einerseits soll mit dem an die Methode des Control Self Assessments (CSA) angelehnte Vorgehen das Risiko- und Kontrollbewusstsein der geprüften Stellen gestärkt werden und andererseits sollen der Finanzkontrolle die Resultate als Ausgangslage für die risikoorien-

tierte Festlegung des Informatikprüfprogramms dienen.

Die Weiterentwicklung der Rechnungslegung öffentlicher Haushalte wird geprägt durch die von der International Federation of Accountants (IFAC) verabschiedeten International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). Dabei steht neben der Rechnungslegung nach vereinheitlichten Standards die Verstärkung des Risikomanagements, die Konsolidierung und die Bestätigung durch eine anerkannte Revisionsstelle im Vordergrund.

Die Geld- und Kapitalmärkte werden für ihre Risikoeinschätzungen von öffentlichen Gemeinwesen in absehbarer Zeit Buchführung und Rechnungslegung nach den international festgelegten Standards (IPSAS) sowie eine Be-

**Abbildung 5
Entwicklung in Rechnungslegung und Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung**



stätigung der Revisionsstelle dazu verlangen. Gestützt darauf wird dann die Zinsfixierung auch bei öffentlichen Finanzierungen risikoorientiert erfolgen.

Wie die Wirtschaft ist auch die öffentliche Verwaltung der Individualisierung und gleichzeitigen Globalisierung sowie einem zunehmenden Standortwettbewerb ausgesetzt. Der Kanton muss verschiedensten Ansprüchen und Kulturen gerecht werden und hat sich in vielfältigen Unsicherheiten zurecht zu finden. Um auf diese Entwicklungen gewappnet zu sein, bedarf es auch auf Kantonsebene eines umfassenden Risikomanagements (vgl. *Abbildung 5*), was den Einbezug einer gelebten Risikokultur in die Verwaltungsführung erfordert.

Anmerkung

¹ Vgl. Sommer Paul, «Konsolidierung und konsolidierte Betrachtungsweise in der Staatswirtschaft – Überlegungen der Finanzkontrolle zur Situation im Kanton Bern» in: *Der Schweizer Treuhänder* 1-2/95, S. 31–36.

RESUME

Contrôle des finances et gestion des risques

Alors que des crises financières spectaculaires, telles que l'affaire Barings, ont contribué à la percée d'une nouvelle approche de la gestion des risques dans le monde anglo-américain, dans le canton de Berne, ce sont les événements de la Banque Cantonale de Berne qui ont incité le Contrôle des finances à effectuer, pour la première fois et dans le cadre de l'examen des comptes de l'Etat 1992, une évaluation des risques dans le sens d'une approche consolidée.

Pour le Contrôle des finances du canton de Berne, c'était l'occasion d'élaborer un système complet de gestion des risques et de créer, auprès de ses

destinataires de prestations, une nouvelle interprétation des rôles.

Si le Contrôle des finances du canton de Berne a surtout conseillé des organes de gestion dans des dangers financiers et donc dans le domaine opérationnel, il tentera à l'avenir de soutenir les responsables de la gestion non seulement dans l'évaluation de la gestion des risques mais aussi dans leur approche consciente d'opportunités et de dangers stratégiques. Le Contrôle des finances a lancé l'un des premiers projets de soutien au niveau cantonal dans la gestion des risques dans le domaine informatique.

PS/CW/AFB