

# Prüfung des Risikomanagements Bund als Führungsinstrument

Eidgenössisches Finanzdepartement, Eidgenössische Finanzverwaltung

## Das Wesentliche in Kürze

---

Die Risiken der Bundesverwaltung (BVerw) sind vielfältig und können in einzelnen Fällen mit sehr negativen Auswirkungen verbunden sein. Jüngstes Beispiel ist die Zahlung für Bundesbürgschaften von 215 Millionen Franken für die Hochseeflotte der Schweiz<sup>1</sup>.

Mit dem Risikomanagement Bund (RM) sollen Risiken des Bundes identifiziert, analysiert und gesteuert werden. Alle Einheiten der BVerw sind verpflichtet, ein RM zu führen. Am Ende des jährlichen Risikoreporting-Prozesses, welcher von der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) gesteuert wird, steht die Risikoberichterstattung an den Bundesrat. Nach dem Bundesratsbeschluss wird dieses Reporting auch einer Arbeitsgruppe der Geschäftsprüfungskommission zur Verfügung gestellt.

### **Risikomanagement: ein unabdingbares Führungsinstrument, das weiterentwickelt werden muss**

Insgesamt lässt sich das Fazit ziehen, dass das RM einen guten Entwicklungsstand hat, aber noch zu wenig als Führungsinstrument mit strategischer Ausrichtung genutzt wird. Eine Ursache hierfür ist nach Ansicht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) die ungenügende Integration des RM in die Führungsprozesse. Die Ausgestaltung des RM ist bei den geprüften Verwaltungseinheiten (VE) sehr unterschiedlich.

Es besteht grosser Handlungsspielraum bei der Umsetzung für die Departemente und die VE. Umso wichtiger ist die Rolle der Koordinationsstelle bei der EFV, die trotz geringem Ressourceneinsatz und als Querschnittsamt ohne Weisungsbefugnis wesentlich dazu beiträgt, dass die EFK in allen geprüften VE eine gute Risikokultur feststellen konnte. Das Thema RM ist bei Kadern und Mitarbeitenden präsent. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Nähe der Risikomanager und Risikocoaches zur Departements- bzw. Amtsleitung.

Die Identifikation und Beurteilung der Risiken erfolgen Bottom-Up. Eine Top-Down-Betrachtung, welche die Risiken berücksichtigt, die sich aus der Strategie und beispielsweise den Legislaturzielen einer Einheit bzw. eines Departementes ergeben, lässt sich lediglich bei einer der geprüften Einheiten feststellen. Dadurch ist die Sicht in den VE sehr stark auf operative Risiken beschränkt. Mit wenigen Ausnahmen herrscht eine isolierte Betrachtung der Risiken innerhalb einer VE vor. Der Einbezug von Stakeholdern bzw. die Berücksichtigung von Beziehungen zu anderen (VE- oder departementsüberschreitenden) Risiken konnte nur in wenigen Fällen beobachtet werden.

---

<sup>1</sup> Medienmitteilung des Bundesrats, Bürgschaften bei Hochseeschiffen: Verkaufsverträge unterschrieben, Botschaft Nachtragskredit verabschiedet, 18.5.2017, <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen/bundesrat.msg-id-66775.html>

## **Problematische Handhabung der Risiken**

Die Bewältigung und das Überwachen von Risiken überzeugt in vielen Teilen nicht. Massnahmen sind griffiger zu formulieren. Ein Massnahmencontrolling lässt sich nicht bzw. nur vereinzelt feststellen. Kenngrössen (z. B. aus dem Controlling), die als Indikatoren für Veränderungen der Risiken dienen und in die Risikobewertung einfliessen könnten, fand die EFK bei den geprüften VE kaum vor.

Die geprüften VE haben keine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Risikostrategie definiert. Die Höhe der für die VE tragbaren Risiken und die risikomindernden Grundstossrichtungen sind dadurch nicht festgelegt. Die Risikoberichterstattung und -kommunikation ist in der heutigen Form überwiegend gut.

Bei der Steuerung von Querschnittsrisiken (Risiken, die in einer ähnlichen Form und Ausprägung bei vielen oder gar allen VE des Bundes vorhanden sind) erkannte die EFK erhebliche systemische Schwachstellen bei der Durchsetzung der risikomindernden Massnahmen und bei der Kommunikation. Die aktuelle Konfiguration der Kommunikation der Querschnittsrisiken stellt nicht sicher, dass die Massnahmen zur Behandlung der Querschnittsrisiken in allen betroffenen VE bekannt oder gar umgesetzt werden. Dies erachtet die EFK als erheblichen Mangel.