

## Compliance beim Bund – wohin führt der Weg?

Die IDAG Korruptionsbekämpfung beschäftigte sich am 4. Februar 2019 in einem Atelier mit dem Thema «Compliance in der Bundesverwaltung». Die Experten Alessandro Manfredini (EFK), Daniel L. Bühr (Ethics & Compliance Switzerland), Anne Rivera (EDA), und Jean Hutmacher (VBS), präsentierten eine Übersicht über die Bemühungen und Herausforderungen der öffentlichen Hand in diesem Bereich und zeichneten ein Bild der Compliance-Entwicklungen auf internationaler Ebene.

**Daniel L. Bühr**, Vizepräsident von Ethics & Compliance Switzerland und Partner der Anwaltskanzlei Lalive, sprach über die Vorteile internationaler Standards: Sie dienen der Vereinfachung, seien kosteneffizient, transparent und erleichterten Audit-Prozesse. Mit der Anwendung solcher Standards habe man zudem die grundsätzliche Vermutung der Einhaltung der Sorgfaltspflichten auf seiner Seite. Der langfristige Erfolg von Organisationen setze *best practices* in den Bereichen Governance, Risk und Compliance (GRC-

---

«Ohne internationale Standards geht heute nichts mehr»

---

Management) voraus. Er verwies auf ISO 19600 als ersten internationalen Standard für *Compliance Management*. Solche Standards seien für alle Organisationen umsetzbar. Für das Risikomanagement stelle der Bund ja bereits auf ISO 31000 ab. Abschliessend empfahl Daniel L. Bühr:

- die klare und verbindliche Festlegung eines global anerkannten CMS-Standards für sämtliche Einheiten,
- einen Risikosystem- und CMS-Baukasten, der von allen Einheiten verwendet wird sowie
- ein einheitliches Kontroll-Konzept (IKS).

Welcher Compliance-Standard angewendet wird, ist für **Alessandro Manfredini** von der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) eher zweitrangig. Wichtiger sei, dass die relevanten Elemente eines Compliance Management Systems (CMS) festlegt und eine «*unité de doctrine*» gelebt werde. Der Bundesrat verstehe Compliance als Querschnittsaufgabe mit einer dezentralen «Milizorganisation», weshalb Compliance beim Bund nicht zentral gesteuert werde. Einzelne Elemente (z.B. der Verhaltenskodex Bund oder das Interne Kontrollsystem IKS) seien jedoch sehr wohl bundesweit geregelt, andere departemental und wie-

---

«Die Bundesverwaltung versteht Compliance als Querschnittsaufgabe»

---

der andere auf Amtsebene. Dies sei ein bewusst pragmatischer Ansatz des Bundesrates und nicht per se ein Problem. Beim gegenwärtigen, dezentralen Compliance-Setup des Bundes müsse man sich aber

fragen, wie man blinde Flecken verhindern, Doppelspurigkeiten vermeiden und Widersprüche klären könne.

**Anne Rivera**, Chefin des Compliance Office im EDA, stellte die vom EDA entwickelten Instrumente vor. So habe man einen Verhaltenskodex für Vertragspartner eingeführt und unterziehe diese einem *Partner Risk Assessment*, das auch präventiv Wirkung entfalte. Sie betonte aber auch, dass es letztlich vor allem auf eine allgemeine Kultur der Integrität ankomme. Man dürfe die Compliance nicht den Juristen allein überlassen, gefordert seien insbesondere auch die HR-Fachleute.

**Jean Hutmacher**, Chef Planung & Controlling VBS, präsentierte das Modell des VBS als *integrierte Compliance*. Diese sei eher in den Prozessen als in Strukturen zu suchen und müsse den besonderen Herausforderungen des Departements (z.B. Informationsschutz, Beschaffungen, Miliz) gerecht werden. Auch er betonte die zentrale Rolle der Kultur. Das Bewusstsein der Mitarbeitenden bezüglich Compliance könne nur durch ein klares Bekenntnis der Führung und durch permanente Sensibilisierung und Schulung gestärkt werden.

---

«Compliance ist eine Führungsaufgabe»

---

In der anschliessenden Paneldiskussion lautete der Tenor, das Compliance-Bewusstsein bei der öffentlichen Hand sei geschärfter als in der Privatwirtschaft. Beim Bund gelte das Legalitätsprinzip und liege die Toleranzschwelle grundsätzlich niedrig, während bei gewinnorientierten Unternehmen öfter kalkulierte Risiken eingegangen würden. Zudem unterstützen Regierung und Verwaltung starker parlamentarischer Kontrolle. Viele Elemente eines CMS seien beim Bund bereits vorhanden, man brauche sie bloss zu verknüpfen.

Mehrfach betont wurde ferner die zentrale Bedeutung der Führung. In dieser Frage stellte Botschafter Stefan Estermann als IDAG-Vorsitzender Konsens fest. Mit dem *tone from the top* allein sei es aber nicht getan, wurde auch gesagt: Es brauche ein Compliance-Management-System, sonst stehe und falle alles mit einer Führungsperson. Optimierungspotenzial sahen die Teilnehmenden auch in Bezug auf den horizontalen Austausch von Informationen und *know-how* zwischen den verschiedenen bundesinternen Stellen, die sich mit Compliance beschäftigen.