



20. Dezember 2019

Prüfbericht «Risikomanagement Gruppe Verteidigung»

Abklärung A 2019-08



Frau
Bundesrätin Viola Amherd
Chefin VBS
Bundeshaus Ost
3003 Bern

Bern, 20. Dezember 2019

Abklärung «Risikomanagement Gruppe Verteidigung»

Sehr geehrte Frau Bundesrätin Amherd

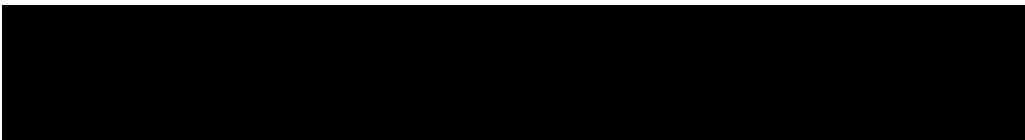
Gerne lassen wir Ihnen unseren Prüfbericht «Risikomanagement Gruppe Verteidigung» zukommen. Unsere Prüfarbeiten fanden zwischen September und November 2019 statt. Den vorliegenden Bericht haben wir mit den Risikomanagern der Gruppe Verteidigung abgestimmt. Die Stellungnahme der Gruppe Verteidigung ist im Kapitel 6 ersichtlich.

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision durchgeführt.

Sollten Sie Fragen zu unserem Bericht haben, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Interne Revision VBS



Leiter Interne Revision VBS

Prüfleiter

Verteiler

- CdA
- DU CdA

1 Risikomanagement im öffentlichen Sektor

Unter Risikomanagement (RM) versteht man sämtliche Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen und Instrumente, die in einer Organisationseinheit der Bewältigung der Risiken dienen. Dabei handelt es sich um ein integriertes und umfassendes Managementsystem, das neben dem RM-Prozess, die Organisation des RM sowie die Risikokultur umfasst¹.

Auch in der öffentlichen Verwaltung hat sich das RM in den letzten Jahren als eine unverzichtbare und wichtige Aufgabe der obersten Leitung der Verwaltungseinheiten durchgesetzt. Mit diesem Führungsinstrument werden in einem fortwährenden RM-Prozess nicht nur die strategischen Risiken bewirtschaftet, sondern auch alle nachgelagerten Risiken auf operativer und prozessualer Führungsebene miteingeschlossen. Vereinfacht dargestellt werden im RM-Prozess fortwährend Risiken identifiziert, bewertet, bewältigt und überwacht. Die Führungskräfte müssen dabei das RM aktiv vorleben und mittragen. Ergänzend sollten stets auch die Anspruchsgruppen in die Risikodiskussion miteinbezogen sowie die Schnittstellen und Informationsflüsse zu anderen Führungsinstrumenten (wie z.B. dem Informationssicherheits-Management-System, dem Projektmonitoring und dem internen Kontrollsystem) sichergestellt werden.

2 Auftrag, Methodik und Abgrenzung

Die Chefin VBS erteilte der Internen Revision VBS am 26. August 2019 den Auftrag, das RM in der Gruppe Verteidigung zu prüfen. Im Rahmen dieser Prüfung wurde beurteilt, in welchem Umfang das RM der Gruppe Verteidigung in der Praxis gelebt und welcher Führungsnutzen erzielt wird.

In den Jahren 2014 und 2017 prüften wir bereits das Risikomanagement in der Gruppe Verteidigung. Ausgehend von den damaligen Prüfergebnissen aus den Jahren 2014 und 2017 prüften wir, ob bei der Anwendung des RM-Prozesses in der Gruppe Verteidigung Fortschritte erzielt wurden. Dazu wählten wir ein risikoorientiertes Vorgehen. Im Vordergrund unserer Prüfung stand die Einhaltung der relevanten Bundesvorgaben, welche die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) zum Thema RM erlassen hat. Damit verbunden beurteilten wir, ob die Existenz (d.h. die angemessene Dokumentation) sowie die Wirksamkeit (d.h. das dauernde Funktionieren) des RM innerhalb der Gruppe Verteidigung gewährleistet sind. Dabei prüften wir die Stufen «Armeeführung» sowie die dem Chef der Armee direktunterstellten Verwaltungseinheiten Armeestab, Kommando Operationen, Kommando Ausbildung, Logistikbasis der Armee und Führungsunterstützungsbasis. Wir führten dazu strukturierte Befragungen sowie eine umfassende Dokumentenanalyse durch.

¹ Abgeleitet aus Betriebswirtschaft und Management, Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, 10. Auflage, 2016

Unsere Aufgabe war es nicht, eine inhaltliche Validierung durchzuführen sowie die korrekte Bewertung der erfassten Risiken zu prüfen.

3 Würdigung

Während unseren Arbeiten trafen wir ausnahmslos engagierte Mitarbeitende an, die uns unterstützt und Informationen transparent zur Verfügung gestellt haben. Dabei gewannen wir den Eindruck, dass all unseren Ansprechpersonen das RM ein wichtiges Anliegen ist. Bei allen Beteiligten bedanken wir uns für die Zusammenarbeit.

4 Zusammenfassende Erkenntnisse

Unsere Prüfung zeigte ein deutlich verbessertes Bild des RM in der Gruppe Verteidigung im Vergleich zu 2017. In den Verwaltungseinheiten Kommando Operationen, Kommando Ausbildung, Logistikbasis der Armee und Führungsunterstützungsbasis besteht heute je ein RM-Konzept, welches in Übereinstimmung mit dem «Handbuch zum Risikomanagement Bund»² steht. In den genannten Verwaltungseinheiten werden in einer sinnvollen Art Risiken identifiziert, bewertet, bewältigt und überwacht. Dabei findet ein fortwährender Risikodialog statt, in welchem die Geschäftsleitungen der Verwaltungseinheiten ihre Risiken mehrmals jährlich bewirtschaften. Sämtliche relevanten RM-Aktivitäten werden zudem überall zielführend dokumentiert.

Im Armeestab werden die Risiken aus den vier zuvor genannten Verwaltungseinheiten konsolidiert und für die Armeeführung aufbereitet. Dabei fliessen auch mögliche Querschnittsrisiken aus dem Armeestab (z.B. Finanzen, Personal und Armeepanung) mit ein. Die Risiken auf Stufe Verteidigung werden dreimal jährlich in der Armeeführung behandelt. Wo notwendig werden Massnahmen abgeleitet. Auch auf Stufe Armeeführung werden die RM-Aktivitäten zielführend dokumentiert.

Basierend auf diesen Erkenntnissen kommen wir zum Schluss, dass heute in der Gruppe Verteidigung ein angemessenes RM existiert und dessen Wirksamkeit gegeben ist. Dabei werden die Vorgaben der EFV eingehalten. Zudem werden die bestehenden RM-Prozesse, die relevanten RM-Dokumente sowie die Schnittstellen zu anderen Managementsystemen kontinuierlich weiterentwickelt und verfeinert.

5 Empfehlungen

Aufgrund unserer Prüferkenntnisse verzichten wir auf eine Empfehlung.

² Herausgegeben von der EFV, Version vom 23. November 2018



6 **Stellungnahme**

Gruppe Verteidigung

Der Departementsbereich Verteidigung begrüsst die durchgeführten Abklärungen. Dem Bericht ist nichts hinzuzufügen und er bestätigt die hohe Bedeutung der weiteren Optimierung des Risikomanagementsprozesses als Führungsinstrument.