



Risikopolitik

Grundlagen für das Risikomanagement beim Bund

Dezember 2004





INHALTSVERZEICHNIS

1	Gegenstand, Ziele und Geltungsbereich der Risikopolitik	2
1.1	Gegenstand.....	2
1.2	Ziele	2
1.3	Geltungsbereich	3
2	Grundsätze zur Risikobewältigung	3
2.1	Risikobewältigungsstrategie.....	3
2.2	Risikofinanzierung	3
3	Risikomanagement-Prozess	4
3.1	Überblick.....	4
3.2	Risikoerfassung.....	5
3.3	Risikobewertung.....	7
3.4	Risikobewältigung	8
3.5	Risikocontrolling	9
4.	Verantwortlichkeiten.....	10
4.1	Bundesrat.....	10
4.2	Departemente und Bundeskanzlei	10
4.3	Verwaltungseinheiten	11
5.	Versicherungspolitik	11
5.1	Kompetenzregelung	11
5.2	Abschluss von Versicherungen	12
6.	Finanzierung.....	13
	Anhänge.....	14 ff
	Anhang 1: Begriffe der Risikopolitik	
	Anhang 2: Risikomatrix	
	Anhang 3: Muster eines Massnahmenplans	

1. Gegenstand, Ziele und Geltungsbereich der Risikopolitik

1.1 Gegenstand

Der Bund ist vielfältigen Risiken ausgesetzt. Die zunehmende Vernetzung und Komplexität des Umfeldes, die Forderung nach erhöhter Effizienz und Effektivität der Dienstleistungserbringung, die Anforderungen an eine verantwortungsbewusste Verwaltungsführung, der vielfältige Aufgabenkatalog der Bundesverwaltung sowie finanzpolitische Restriktionen stellen den Bund vor zusätzliche Herausforderungen.

Mit der vorliegenden Risikopolitik sollen die Grundlagen für ein (⇒) **Risikomanagement** beim Bund gelegt werden, wobei die finanziellen Auswirkungen im Vordergrund stehen.

Die Risikopolitik

- legt den homogenen, systematischen und konsequenten Umgang mit den vielfältigen Risiken in der Bundesverwaltung verbindlich fest,
- versteht sich als Teil der Sorgfaltspflichten, welche die Departemente und Verwaltungseinheiten im Rahmen ihrer Tätigkeiten wahrzunehmen haben,
- unterstützt die Departemente und Verwaltungseinheiten in der effizienten und effektiven Ausübung der ihnen übertragenen und von ihnen wahrgenommenen Tätigkeiten und
- enthält die Instrumente und Massnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, die Risikopotenziale auf effiziente Art und Weise systematisch zu erfassen, zu bewerten, zu bewältigen und zu überwachen.

1.2 Ziele

Der Bundesrat verfolgt mit der Risikopolitik namentlich die folgenden Ziele:

- eine wirkungsorientierte, kosteneffiziente und antizipative Aufgabenerfüllung,
- die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung zu jedem Zeitpunkt,
- die Gewährleistung eines hohen Masses an physischer Sicherheit für Personen und Vermögenswerte,
- grösstmögliches Vermeiden von Haftpflichtfällen,
- die Unterstützung der Führung mittels umfassender, transparenter und aktueller Risikoinformationen,
- ein hohes Mass an Risikobewusstsein bei den Mitarbeitenden des Bundes,
- die Übersicht über die Risikosituation auf Stufe Bund (inklusive Ausfallhaftung gemäss Artikel 19 Verantwortlichkeitsgesetz [VG, SR 170.32]), Departemente und Verwaltungseinheiten,
- die Kontrolle und Minimierung der Risikokosten¹,
- die Wahrung des guten Rufs des Bundes nach innen, in der Öffentlichkeit und bei weiteren Anspruchsgruppen des Bundes.



1.3 Geltungsbereich

Der Geltungsbereich der vorliegenden Risikopolitik umfasst gemäss dem 4 Kreise-Modell die Verwaltungseinheiten des 1. und 2. Kreises, das heisst die Zentralverwaltung und die FLAG-Ämter².

Die Organisationen des dritten Kreises und die Unternehmen des vierten Kreises haben ihre eigenen Risikopolitiken. Die Departemente, in deren Zuständigkeit diese Organisationen und Unternehmen fallen, stellen sicher, dass diese Organisationen und Unternehmen über ein geeignetes Risikomanagement verfügen.

2. Grundsätze zur Risikobewältigung

2.1 Risikobewältigungsstrategie

In der Bewältigung der Risiken folgt der Bund in dieser Reihenfolge dem Prinzip

- Vermeiden³
- Vermindern
- Finanzieren

Die Bewältigungsstrategie „Finanzieren“ wird unterteilt in Risikoselbsttragung und Risikotransfer. Letztere Strategie bezieht sich insbesondere auf Versicherungen.

2.2 Risikofinanzierung

Der Bund trägt die Risiken grundsätzlich selbst (Grundsatz der bewussten Selbsttragung).

In Ausnahmefällen kann der Abschluss von Versicherungen jedoch sinnvoll sein. Dies trifft insbesondere für Risiken zu, welche ein Schadenpotenzial von mehr als 5 Millionen Franken haben. Details gehen aus der Versicherungspolitik gemäss Kapitel 5 hervor.

¹ Die Risikokosten setzen sich aus den folgenden vier Komponenten zusammen:

- Schadenpräventions- und Schadenbegrenzungskosten
- Kosten der vom Bund getragenen Schäden
- Versicherungsprämien und andere Risikotransferkosten
- Verwaltungskosten

² FLAG definiert als Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget gemäss Art. 44 RVOG und Art. 38a FHG.

³ Risiken können oft nicht vermieden werden, da ein gesetzlicher Auftrag besteht.

3 Risikomanagement-Prozess

3.1 Überblick

Die Umsetzung des Risikomanagements beim Bund erfolgt nach einem standardisierten Prozess, der gemäss nachstehender Abbildung im Wesentlichen die folgenden Schritte umfasst:



Für die Umsetzung des Risikomanagementprozesses und zur Unterstützung der Verwaltungseinheit werden zentral für die Bundesverwaltung geeignete Informatiklösungen eingesetzt.

1. Die **Risikoerfassung** beinhaltet eine ganzheitliche Identifizierung der Risiken (vgl. Ziffer 3.2).
2. Darauf aufbauend werden die Risiken nach ihren **finanziellen Auswirkungen und Eintretenswahrscheinlichkeiten bewertet** und nach Prioritäten geordnet (vgl. Ziffer 3.3).
3. Der dritte Schritt im Prozess des Risikomanagements besteht in der **Risikobewältigung**, welche ihrerseits auf den bewerteten Risiken beruht. Kernstück der Risikobewältigung sind die Massnahmenpläne. Die Phase der Risikobewältigung schliesst die Umsetzung mit ein (vgl. Ziffer 3.4).
4. Das **Risikocontrolling** schliesst den Prozess der ersten drei Schritte ab. Es geht um die Überprüfung und Steuerung des Risikomanagements. Das Risikocontrolling mündet im Sinne des kontinuierlichen Prozesses wieder in den Schritt der Risikoerfassung ein (vgl. Ziffer 3.5).



3.2 Die Risikoerfassung

Die Risikoerfassung zielt auf eine ganzheitliche und detaillierte Bestandesaufnahme der Risiken. Sie erfolgt organisatorisch betrachtet von unten nach oben, d.h. sie wird in den Verwaltungseinheiten durchgeführt. Die erfassten Risiken werden auf Stufe Departement bzw. Bundeskanzlei und Bund in (⇒) **Risikokatalogen** zusammengetragen.

Die Risikoerfassung erfolgt über zwei Phasen, über eine erstmalige „Bestandesaufnahme“ als Basis und über eine regelmässige (mind. 1 x pro Jahr) Aktualisierung im Sinne des kontinuierlichen Prozesses unter besonderer Berücksichtigung neuer Entwicklungen.

Die Verwaltungseinheiten des 1. und 2. Kreises erfassen auch die Risiken aus der Ausfallhaftung und aus anderweitigen Garantiestellungen des Bundes für Organisationen und Unternehmen insbesondere des dritten und vierten Kreises, soweit die Betreuung dieser Organisationen und Unternehmen in ihren Zuständigkeitsbereich fällt.

Mit dem Ziel einer einheitlichen Darstellung werden Risiken nach Ursachen und Auswirkungen gegliedert. Die Kriterien für die Gliederung von Risiken nach ihren Ursachen sind:

- Finanzielle und wirtschaftliche Risiken
- Rechtliche Risiken, Compliance
- Sach-, technische und Elementarrisiken
- Personenbezogene und organisatorische Risiken
- Technologische und naturwissenschaftliche Risiken
- Gesellschaftliche und politische Risiken

Die Kriterien für die Gliederung der Risiken nach ihren Auswirkungen sind:

- Finanzielle Auswirkungen:
 - Personenschäden
 - Vermögenswerte
 - Haftpflichtforderungen
 - Forderungen ohne haftpflichtrechtliche Anknüpfung
- Nicht-finanzielle Auswirkungen:
 - Funktionsstörung der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit
 - Beeinträchtigung der Reputation

Anhang 2 enthält ein Abbild der (⇒) **Risikomatrix**, welche sich aus diesen beiden Gliederungen ergibt.



Die Verwaltungseinheiten bedienen sich für die Erfassung der Risiken gängiger Methoden und Instrumente, wie unter anderem Dokumentenanalysen, Interviews, Begehungen, Fragebogen, Szenariotechniken und Workshops.

Das Resultat der Risikoerfassung ist ein Risikokatalog⁴, welcher in Tabellenform mindestens folgende Informationen pro Risiko enthält:

- Verwaltungseinheit, welche für das Risiko verantwortlich zeichnet
- Risikokategorien gemäss Anhang 2
- Detaillierte Risikobeschreibung
- Kritische aber realistische Szenarien
- Vorhandene Kontroll- und Bewältigungsmassnahmen
- Beschreibung der finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen unter Berücksichtigung vorhandener Sicherungs- und Kontrollmassnahmen.

Der Risikokatalog soll eine für Dritte nachvollziehbare Beschreibung der Risikosituation sein. Er ist die Grundlage für die Bewertung der Risiken.

Musterbeispiel Risikokatalog

Nr.	Verwaltungseinheit. Kurzbeschrieb des Risikos („Titel“)	Risikokategorie (identifiziert nach den Kriterien Ursachen und Auswirkungen)	Umschreibung des Risikos. Was könnte pas- sieren. Illustration anhand von realisti- schen Szenarien	Vorhandene Kontroll- und Bewältigungsmass- nahmen: Was wird schon heute vorgekehrt?	Beschreibung der Auswirkungen unter Berücksichtigung der bereits getroffenen Massnahmen	
					finanzielle	nicht finanzielle
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Ff						

⁴ Die „Bestandesaufnahme der Risiken der Schweizerischen Eidgenossenschaft“ enthält die Risikokataloge, welche die Ersteinschätzung aus dem Jahre 2002 wiedergibt.
Quelle: Schlussbericht der Kessler Consulting AG vom 25. Juni 2003.



3.3 Risikobewertung

Die Risikobewertung umfasst die Beurteilung jedes einzelnen erfassten Risikos nach den folgenden zwei Dimensionen:

- Finanzielle Auswirkungen (potenzielle Schadenhöhe)
- Eintretenswahrscheinlichkeit

Gestützt auf die vorgenommenen Bewertungen wird eine Liste der Risiken (⇒) **Risikoliste** und ein Risikoprofil (⇒) **Risikoprofil** erstellt.

Es liegt in der Natur der Risiken, denen der Bund ausgesetzt ist, dass sich in vielen Fällen weder die potenzielle Schadenhöhe noch die Eintretenswahrscheinlichkeit mit der an und für sich erwünschten Genauigkeit bestimmen lassen. Häufig fehlen die erforderlichen Erfahrungswerte. Deshalb werden für die Bewertung der Risiken sogenannte Risikoskalen verwendet:

Risikoskalen

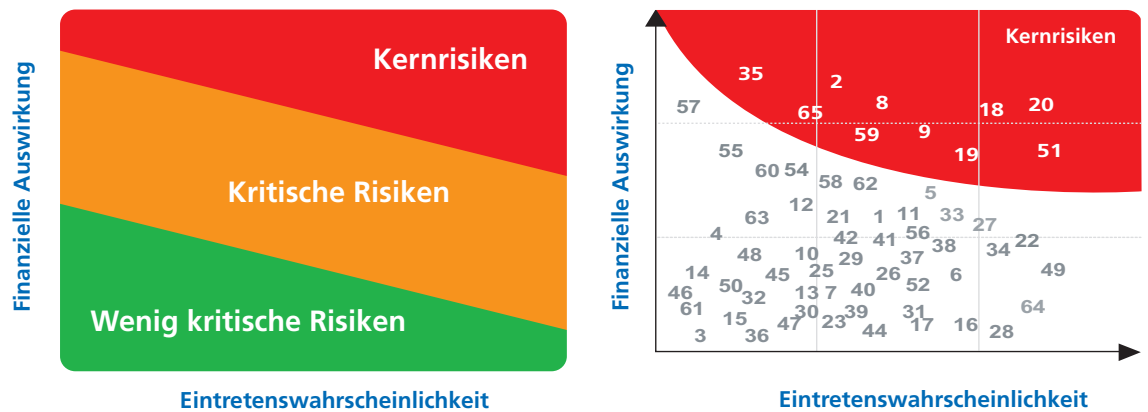
Finanzielle Auswirkungen in CHF		Eintretenswahrscheinlichkeit innerhalb	
Skala		Skala	
1	< 10 000	1	> 10 Jahre
2	10 000 – 1 Mio.	2	5 bis 10 Jahre
3	1 – 10 Mio.	3	3 - 5 Jahre
4	10 – 50 Mio.	4	2 - 3 Jahre
5	50 – 100 Mio.	5	1 - 2 Jahre
6	> 100 Mio.	6	< 1 Jahr

Die Bewertung erfolgt als sogenannte (⇒) **Nettobewertung**, das heisst unter Berücksichtigung vorhandener Sicherungs- und Kontrollmassnahmen.

Auf der Grundlage des Bewertungsvorgangs wird eine Risikoliste erstellt, aus welcher die Rangordnung der Risiken hervorgeht. Die Rangordnung ergibt sich aus der Multiplikation der beiden Skalenwerte und zeigt die Bedeutung für die Verwaltungseinheiten, die Departemente und die Bundeskanzlei und schlussendlich für den Bund. Die nicht-finanziellen Auswirkungen werden – soweit sie von Bedeutung sind – als subsidiäres Kriterium in der Rangierung der Risiken berücksichtigt. Es kann angezeigt sein, ein Risiko unter Einschluss der nicht-finanziellen Auswirkungen auf der Risikoliste höher zu positionieren.

Die (\Rightarrow) **Kernrisiken** einer Verwaltungseinheit ergeben sich einerseits aus den ersten 10 Risiken der Risikoliste, andererseits aus den Risiken mit einem Schadenpotenzial von über 5 Millionen Franken. Sie zeigen generell die Risiken mit potenziell hohen finanziellen Auswirkungen und/oder überdurchschnittlichen Eintretenswahrscheinlichkeiten. Die zuständigen Entscheidungsträger schenken den Kernrisiken besondere Aufmerksamkeit.

Neben der Risikoliste werden die Risiken als Punkteschwarm in einem Koordinatensystem dargestellt. Das Ergebnis ist ein Risikoprofil. Jeder Punkt entspricht einem Risiko, definiert durch seine Eintretenswahrscheinlichkeit und seine potenzielle Schadenshöhe. Die Eintretenswahrscheinlichkeiten werden auf der Abszisse und die finanziellen Auswirkungen auf der Ordinate abgebildet.



In Ergänzung zur Bewertung der Einzelrisiken kann eine (\Rightarrow) **Risikoaggregation** durchgeführt werden, welche die Bestimmung einer Gesamtrisikoexponierung erlaubt.

Die Departemente und die Bundeskanzlei sind frei in ihrer Entscheidung, welchen Stellen und Personen im Departement bzw. der Bundeskanzlei sie die Bewertung der Risiken übertragen wollen. Sie stellen jedoch sicher, dass die Risiken von Fachleuten analysiert bzw. kompetent beurteilt werden⁵. Die Departemente, die Bundeskanzlei und die Verwaltungseinheiten können für die Bewertung externe Berater beiziehen, welche den Prozess begleiten und unterstützen. Die Verantwortung für die Bewertung darf aber nicht an sie delegiert werden.

3.4 Risikobewältigung

Die Risikobewältigung stützt sich auf die Risikoerfassung und –bewertung. Es geht hier um die Formulierung und Umsetzung geeigneter Massnahmen für die Eindämmung der Risiken mit identifiziertem Handlungsbedarf, namentlich der sogenannten Kernrisiken. Dazu werden Massnahmenpläne für einzelne oder zusammenhängende Risiken erstellt.

Ein (\Rightarrow) **Massnahmenplan** umfasst typischerweise die folgenden Positionen (vgl. Anhang 3):

- Risikobeschreibung
- Risikotreiber (Ursachen)

⁵ Je nach Art des Risikos sollen zu deren detaillierten Bewertung zusätzlich andere Methoden benutzt werden können wie zum Beispiel technische oder finanzmathematische Methoden.



- Finanzielle Risikobewertung ohne vorhandene Sicherungs- und Kontrollmassnahmen
- Vorhandene Sicherungs- und Kontrollmassnahmen
- Finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren zur Früherkennung und zur Erfassung der Entwicklung des Risikos im Zeitablauf
- Beschreibung der Entwicklung des Risikos im Zeitablauf
- Betroffene Verwaltungsprozesse
- Nicht-finanzielle Auswirkungen
- Finanzielle Risikobewertung unter Berücksichtigung vorhandener Sicherungs- und Kontrollmassnahmen
- Allfälliger Antrag für eine Versicherungslösung an die Eidg. Finanzverwaltung
- Beschreibung des Handlungsbedarfs mit den benötigten Ressourcen

Jeder Massnahmenplan muss vom zuständigen (⇒) **Risikoeigner** unterzeichnet werden.

Die geplanten Massnahmen sollen bei einem Risiko die Eintretenswahrscheinlichkeit und/oder die möglichen Auswirkungen finanzieller und nicht-finanzieller Natur minimieren. Dabei wird den ursachenorientierten (Prävention) und den wirkungsorientierten (Schadenbegrenzung) Massnahmen gleichermaßen Beachtung geschenkt.

Bei der Erarbeitung von geeigneten Massnahmen zur Vermeidung, Verminderung und Finanzierung von Risiken sind unter anderem organisatorische, technische, personelle, vertragliche und finanzielle Massnahmen zu berücksichtigen.

3.5 Risikocontrolling

Das Risikocontrolling umfasst die Überprüfung und Steuerung des Risikomanagementprozesses. Es stellt den kontinuierlichen Prozess gemäss den Grundsätzen der Risikopolitik sicher und trachtet nach kontinuierlicher Verbesserung dieses Prozesses. Mit dem Risikocontrolling werden die Abweichungen des Ist-Zustandes von den Zielen der Risikopolitik offen gelegt. Schliesslich dient es der Erfolgskontrolle bei der Umsetzung der Massnahmen.

Eine wichtige Grundlage und Voraussetzung für das Risikocontrolling ist die Berichterstattung. Das Risikocontrolling setzt ein funktionierendes und einheitliches Berichts- und Dokumentationswesen voraus, das sich auf zeitnahe und sachgerechte Informationen stützt.

Das Risikocontrolling stützt sich im Rahmen des ordentlichen Berichtswesens auf die folgenden Berichte und Dokumente:

- Den Risikokatalog
- Die Risikoliste
- Das Risikoprofil
- Die Massnahmenpläne
- Die Schadenstatistik

Diese Dokumente werden auf dem Niveau der Verwaltungseinheiten erstellt und dem Departement weitergeleitet.



Der Bundesrat äussert sich im Rahmen des Geschäftsberichtes auf der Grundlage dieser Informationen zur Risikopolitik, im allgemeinen Teil auf der Ebene des Bundes und im speziellen Teil aus der Sicht der Departemente. Diese Berichterstattung umfasst namentlich die Veränderung der Risiken, den Stand in der Umsetzung der Massnahmenpläne und gibt einen Überblick über die Versicherungssituation.

Zusätzlich zum ordentlichen Berichtswesen liegt es in der Verantwortung der Verwaltungseinheiten über ausserordentliche Risikoveränderungen und/oder Schadenereignisse unmittelbar und zeitgerecht zu informieren.

Für den Fall, dass sich ein Ereignis besonderer Tragweite ankündigt oder ein solches eingetreten ist, verfügt die Verwaltungseinheit über ein effektives Krisenmanagement.

Ein wesentlicher Aspekt des Risikocontrollings umfasst die Früherkennung von potenziell kritischen Situationen. Dazu legen die Verantwortlichen in den Verwaltungseinheiten spezifische Beobachtungsfelder mittels Indikatoren fest.

Die Departemente achten im Rahmen der periodischen Überprüfung der Einhaltung der Eignerstrategie darauf, dass die ihnen zugeteilten Institutionen, Organisationen und Unternehmen des dritten und vierten Kreises entsprechende Vorkehren des Risikomanagements umgesetzt haben.

Das Risikomanagement des Bundes soll kontinuierlich weiterentwickelt werden und einen marktgängigen Qualitätsstandard aufweisen. In diesem Sinne ist es notwendig, das Risikomanagement periodisch bezüglich der Eignung, der Durchführbarkeit, der Leistungsfähigkeit, der Zuverlässigkeit der Arbeitsabläufe und der verwendeten Methoden und Instrumente kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.

4. Verantwortlichkeiten

Verantwortung für die Risikopolitik übernehmen:

- Der Bundesrat
- Die Departemente und die Bundeskanzlei
- Die Verwaltungseinheiten
- Die sogenannten Risikoeigner in den Verwaltungseinheiten

4.1 Bundesrat

Der Bundesrat trägt die Oberverantwortung für das Risikomanagement beim Bund.

4.2 Departemente und Bundeskanzlei

Die Departemente und die Bundeskanzlei tragen die Verantwortung für die Risiken in ihrem Zuständigkeitsbereich; sie stellen sicher, dass der Risikomanagement-Prozess in den Verwaltungseinheiten ihrer Departemente bzw. in der Bundeskanzlei implementiert ist und periodisch durchgeführt wird.

Es liegt ferner in der Verantwortung der Departemente, dass die Risiken im Zusammenhang mit der Ausfallhaftung nach Art. 19 VG für die ihnen fachlich zugeordneten Organisationen in die Risikobetrachtungen der Verwaltungseinheiten einbezogen werden. Dieser Grundsatz gilt auch für Organisationen, bei welchen der Bund eine anderweitige Garantiestellung einnimmt.

4.3 Verwaltungseinheiten

Die Verwaltungseinheiten tragen die unmittelbare Verantwortung basierend auf den Bestimmungen der Risikopolitik des Bundes. Ihnen obliegt die Verantwortung zur Durchführung des Risikomanagement-Prozesses im Rahmen der Besorgung ihrer Verwaltungsgeschäfte.

Sie sind verantwortlich dafür, dass die Risiken erfasst und bewertet sowie Massnahmenpläne erstellt werden. Die Verwaltungseinheiten überwachen die Fortschritte bei der Massnahmenumsetzung und damit die laufende Optimierung der Risikosituation. Sie stellen sicher, dass die Risikoinformationen zusammengetragen und an die Departemente weitergeleitet werden.

In den Verwaltungseinheiten werden für die wichtigen Risiken Risikoeigner bezeichnet. In ihren Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich fallen die Erfassung, die Bewertung und aktive Bewirtschaftung (inkl. Früherkennung) der Risiken und, bei Bedarf, das Führen eines Krisenmanagements. Sie stellen sicher, dass die Risikosituation laufend verbessert wird. Die Risikoeigner sind Fachspezialisten⁶ für die ihnen zugeteilten Risiken oder Führungspersonen. In diesem Sinne kann auch der Leiter oder die Leiterin einer Verwaltungseinheit die Funktion eines Risikoeigners übernehmen.

Für gleichgelagerte Risiken, welche sich in mehreren Verwaltungseinheiten manifestieren, stimmen sich die verantwortlichen Risikoeigner zwecks Ausnutzen von Synergien untereinander ab. Bei Bedarf entscheidet die Verwaltungseinheit über den Beizug externer Unterstützung für vertiefte Analysen.

Die Verwaltungseinheiten sorgen für eine angemessene Aus- und Weiterbildung zur Erfüllung der Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements.

5. Versicherungspolitik

5.1 Kompetenzregelung

Die Eidg. Finanzverwaltung (EFV) ist zuständig⁷ für die Definition und Umsetzung der Versicherungspolitik des Bundes. Letztere ist Bestandteil der Risikopolitik. Die EFV

- erlässt Weisungen über die Selbsttragung bzw. über die Versicherung von Risiken sowie die Schadenerledigung und legt das verwaltungsinterne Vorgehen fest,
- entscheidet über den Abschluss bzw. Nichtabschluss von Versicherungsverträgen, wobei ein Versicherungsabschluss nur im Einvernehmen mit dem betroffenen Risikoeigner erfolgt,
- schliesst die Versicherungsverträge für die ganze Bundesverwaltung (1. und 2. Kreis) ab,

⁶ Beispiele für solche Fachspezialisten können sein: Sicherheitsbeauftragte(r), Finanzverantwortliche(r), Juristen, Technische(r) LeiterIn, Administrative(r) LeiterIn

⁷ Art. 43a Finanzhaushaltsverordnung (SR 611.01)

- führt WTO-Ausschreibungen durch,
- definiert die Kriterien für den Abschluss von Versicherungsverträgen und passt diese laufend an die aktuellen Gegebenheiten an,
- stellt den Verwaltungseinheiten eine Liste zur Verfügung, anhand welcher diese prüfen können, ob ein festgestelltes Risiko grundsätzlich überhaupt versicherbar wäre,
- bewirtschaftet aktiv die Versicherungspolizen,
- überprüft und optimiert im Bereich Personenversicherungen, bei denen der Bund als Prämienzahler auftritt, in Zusammenarbeit mit dem EPA periodisch die Vertragskonditionen,
- bearbeitet in Zusammenarbeit mit den Fachstellen Versicherungsfragen im Zusammenhang mit grossen Beschaffungs- und Bauprojekten,
- begleitet die Abwicklung der versicherten Schadenfälle und
- verschafft sich mittels eines Meldesystems eine Übersicht über die Höhe und die Ursachen der Schäden des Bundes (Schäden an Vermögenswerten des Bundes einerseits und Haftpflichtschäden anderseits).

5.2 Abschluss von Versicherungen

Ausgehend vom Grundsatz, dass der Bund seine Risiken selbst trägt, sind Versicherungslösungen, welche auf Gesetzes- oder Verordnungsstufe für den Bund vorgeschrieben sind, nach Möglichkeit aufzuheben.

Der Abschluss von Versicherungen kann unter Kosten-/Nutzenaspekten für Schäden mit einem möglichen Schadenpotenzial von mindestens 5 Millionen Franken geprüft werden. Es sollen nach Möglichkeit für die gesamte Bundesverwaltung gültige Versicherungslösungen angestrebt werden.

Falls eine Tätigkeit des Bundes nur ausgeführt werden darf, wenn dafür eine privatrechtliche Versicherung abgeschlossen wird, ist diese Versicherung abzuschliessen, falls gemäss Entscheid der federführenden Verwaltungseinheit auf die fragliche Tätigkeit nicht verzichtet werden soll.

Für den Abschluss und die Bewirtschaftung von obligatorischen Versicherungen im Ausland sind die dortigen schweizerischen Vertretungen und die Kooperationsbüros zuständig. Bei den nicht obligatorischen Versicherungen kann ihnen die EFV ihre Kompetenzen delegieren.

Wenn die Regulierung von Schadenfällen mit einem grossen administrativen Aufwand verbunden oder wenn sie zu einem erheblichen Teil im Ausland abzuwickeln ist, ist in erster Linie der Abschluss eines Schadenerledigungsvertrages mit einer geeigneten Versicherungsgesellschaft zu prüfen.



6. Finanzierung

Die Departemente und die Bundeskanzlei erfüllen die Aufgaben im Zusammenhang mit der Risikopolitik mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln.

Die Versicherungsprämien werden grundsätzlich dezentral bei den Verwaltungseinheiten eingestellt, welche für das Management der jeweiligen Risiken verantwortlich sind.

Nicht versicherte Schäden bis zu einem Betrag von 10 000 Franken werden aus den bei der Eidg. Finanzverwaltung eingestellten Mitteln finanziert. Die Mittel für die Finanzierung von nicht versicherten Schäden, welche diesen Betrag übersteigen, werden von den Departementen im Rahmen des Voranschlags und des Nachtrags zum Voranschlag beantragt.

Anhang 1: Begriffe der Risikopolitik

Risikomanagement	Das Risikomanagement bildet den Rahmen für einen planvollen Umgang mit den Risiken des Bundes. Es stützt sich auf die Risikopolitik und ist ein Prozess zur Erfassung, Bewertung, Bewältigung und zum Controlling der Risiken.
Risikokatalog	Ein Inventar von Risiken, gegliedert nach Merkmalen wie Ursachen und Auswirkungen. Der Risikokatalog listet daneben die bereits ergriffenen Massnahmen auf und enthält einen Beschrieb möglicher Entwicklungen.
Risikomatrix	Tabellarische Darstellung der Risiken nach ihren Ursachen, aufgeteilt in verschiedene Risikokategorien, und nach ihren finanziellen und nicht-finanziellen Wirkungsbereichen.
Risikoliste	Die Risikoliste gliedert die Risiken nach ihrer Schwere. In absteigender Reihenfolge werden die bewerteten Risiken dargestellt.
Risikoprofil	Zweidimensionale graphische Darstellung der Risikolandschaft. Auf der Abszisse werden skalierte Eintretenswahrscheinlichkeiten und auf der Ordinate skalierte Schadenshöhen abgebildet. Jeder Punkt auf der Graphik entspricht einem Risiko. Der Punkteschwarm gibt die Risikolandschaft (Gesamtbild der Risiken) wieder.
Brutto- und Nettobewertung	Bei der Bruttobewertung werden die Risiken ohne Berücksichtigung der vorhandenen Sicherungs- und Kontrollmassnahmen bewertet. Bei der Nettobewertung werden diese Massnahmen berücksichtigt.
Kernrisiken	Die zehn grössten Risiken aus der Risikoliste und alle Risiken mit einem Schadenpotential von mehr als 5 Millionen Franken einer Verwaltungseinheit, eines Departements/Bundeskanzlei bzw. des Bundes. Die Kernrisiken zeigen generell die Risiken mit potenziell hohen finanziellen Auswirkungen und/oder überdurchschnittlichen Eintretenswahrscheinlichkeiten.
Risikoaggregation	Die Risikoaggregation entspricht der Darstellung der Gesamtrisikoe Exposition unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen der Kernrisiken. Im Gegensatz dazu stellt ein Risikoprofil die relative Positionierung der Einzelrisiken dar. Zur Erstellung der Risikoaggregation eignet sich beispielsweise die Anwendung von Monte-Carlo-Simulationen (unter Verwendung von Szenarien).



Massnahmenplan

Ein Massnahmenplan stellt ein Arbeitsinstrument für die Risikobewältigung dar. Er zeigt insbesondere auf, wie die Eintretenswahrscheinlichkeit und/oder die Schadenhöhe eines Risikos vermieden oder reduziert werden können.

Risikoeigner

Jedem Risiko wird eine verantwortliche Person im jeweiligen Departement bzw. in der jeweiligen Verwaltungseinheit zugeordnet. Sie ist die Person, welche operationell die Verantwortung für die ihr zugeteilten Risiken hat.



Risikokategorien	Wirkungsbereiche in der Bundesverwaltung					
	finanziell			nicht finanziell		
	Beeinträchtigung der Vermögenswerte	Personenschäden	Haftpflichtforderungen	Sonstige Forderungen (ohne haftpflichtrechtliche Anknüpfung)	Funktionsstörung der Verwaltungstätigkeit	Beeinträchtigung der Reputation
Finanzielle und wirtschaftliche Risiken Erklärung mit Beispielen (nicht abschliessend, nicht qualifizierend)						
Finanzielle und wirtschaftliche Risiken Risiken im Zusammenhang mit dem Finanzmanagement, mit (wirtschaftlichen) Abhängigkeiten des Bundes von Dritten und/oder mit subsidiären Leistungen des Bundes · Zinssatzänderungen · Lieferanten / Geschäftspartner · Darlehen / Bürgschaften / Garantien · Beteiligungen des Bundes (z.B. Swisscom, Swiss) · Bundesleistungen infolge bundesexternen, ausserordentlichen Grossereignissen bzw. (Natur-) Katastrophen (Bsp. Störfall KKW, Terroranschlag, Unwetterschäden, Erdbeben)						
Rechtliche Risiken / Compliance Risiken im Zusammenhang mit dem Vollzug der Verwaltungsaufgaben und der Einschaltung von rechtlichen Bestimmungen und Verträgen · Aufsichtspflicht- / Informationspflichtverletzung · Haftung für Bundeseigentum (z.B. Betriebe, Gebäude, Fahrzeuge) · Ausfallhaftung nach VG Art. 19 · Organhaftung / Haftung für Behördenmitglieder und Mitarbeiter des Bundes · Vertrauenshaftung · Vertragsverletzung						
Sach-technische und Elementarrisiken Risiko der Zerstörung / Beschädigung von bundeseigenen Gebäuden, Einrichtungen, technischen Anlagen, Daten oder Kulturgütern (inklusive Betriebsunterbruch) · Brand bundeseigenes Gebäude · Explosion, Gefahrgutlager · Überschwemmung · Ausfall EDV						
Personenbezogene und organisatorische Risiken Personenbezogene Risiken aus den Bereichen Organisation, Führung, Mitarbeiter und Personenschutz · Rekrutierung von Fachkräften / Nachfolgeplanung · Projekt- / Wissensmanagement · Absenzen · Veruntreuung · Besucherunfall						
Technologische und naturwissenschaftliche Risiken Risiken, die sich aus der Entwicklung, Lancierung und Zulassung von technologischen / naturwissenschaftlichen Neuanwendungen ergeben (inklusive Spätfolgen) · Nicht-ionisierende Strahlungen (Telekommunikation) · Gentechnologie · Nukleartechnologie						
Gesellschaftliche und politische Risiken Risiken aus dem gesellschaftlichen Umfeld und/oder aus dem politischen System · Nichterkennen von gesellschaftlichen Entwicklungen · Politische Entscheide (Verfassungs- / Gesetzesänderungen)						



Anhang 3: Muster eines Massnahmenplans

1. Risikobeschreibung
2. Betroffene Verwaltungsprozesse
3. Risikobetreiber (Ursachen)
4. Finanzielle und nicht-finanzielle (Frühwarn-) Indikatoren
5. Finanzielle Risikobewertung OHNE vorhandene Massnahmen
6. Nicht-finanzielle Auswirkungen
7. Vorhandene Massnahmen
8. Finanzielle Risikobewertung MIT vorhandenen Massnahmen
9. Beschreibung der Entwicklung des Risikos im Zeitablauf
10. Beschreibung des Handlungsbedarfs inklusive benötigte Ressourcen
11. Antrag für eine Versicherungslösung an die EFV
12. Unterzeichnender Risikoeigner

