



Aufsicht: Wirkungsvoll und effizient ?

Frühjahrstagung SGVW, 16. Mai 2017

Daniel Hügli, Vorsteher Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht



Inhalt

1. Definitionen
2. Methoden der Aufsicht
3. Risiken klassischer Aufsichtsmethoden
4. Alternativen zur klassischen Aufsicht
5. Künftige Entwicklungen



Definitionen

- **Aufsicht:** Keine direkte Verantwortung für Leistungserbringung, jedoch Kontrolle / Überprüfung der korrekten Leistungserbringung sowie Anordnung oder Empfehlung von Korrekturmassnahmen bei Abweichung
- **Führung / Management:** Mitverantwortung (im Sinne Steuerung und Überwachung / Controlling) für Leistungserbringung
- **Reporting:** Datengrundlage für Aufsicht sowie Führung / Management

Methoden

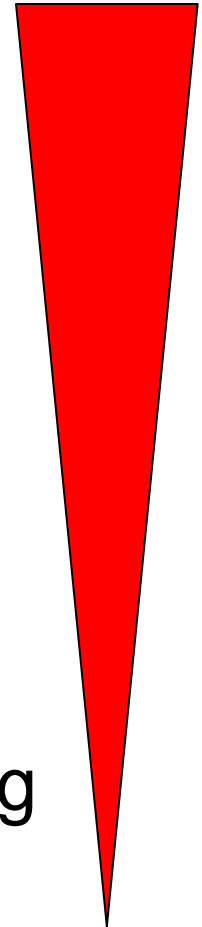
Prüfungstiefe

Vor Ort

- Audits mit Zertifizierung und Nachaudit
- Inspektionen

Schriftlich

- Juristische Untersuchung in einem förmlichen Verfahren
- Berichterstattung / Reporting
- «Desktop»-Dokumentenprüfung
- Selbstdeklaration



Methoden

Zeitliche Charakteristika

- repressiv (bzw. korrektiv / reaktiv) oder präventiv (bzw. proaktiv)

Inhaltliche Charakteristika

- *Compliance*-orientiert (Rechtmässigkeit, Ordnungsmässigkeit)
- *Risiko*-orientiert
- *Leistungs*-orientiert (Wirksamkeit, Effektivität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit)

Risiken

Methodische Risiken

- «Wegdelegation» von Verantwortung an Aufsichts- oder Führungsorgane bei zu starkem Eingriff in das operative Geschäft
- Repressive Methoden fördern «Feindbild» gegenüber Aufsichtsbehörden

Inhaltliche Risiken

- Fokus auf Einhaltung von Vorschriften statt (auch) auf messbaren Output
- Nicht immer 4-Augen-Prinzip

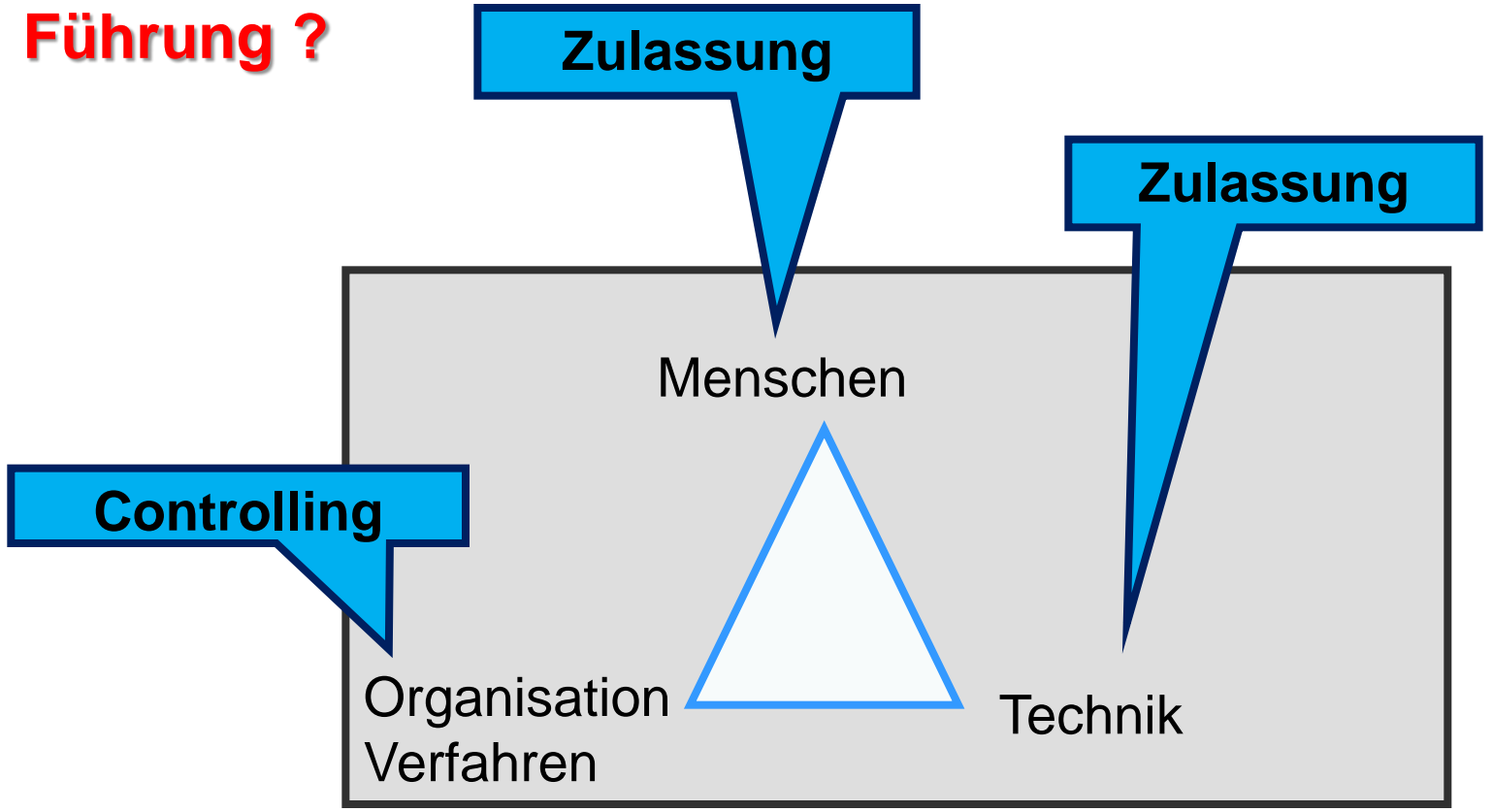
Zwischenfazit

Die Wahl der geltenden Aufsichtsmethoden und -instrumente muss betreffend Wirksamkeit laufend überprüft und gemäss Ergebnissen der Prüfung neu definiert werden (z.B. auch Verzicht und/oder Neudefinition der Methoden)

siehe aktuelles Beispiel zu Aufsicht über 1. und 2. Säule (AHV, EL, EO, IV):

<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-66215.html>

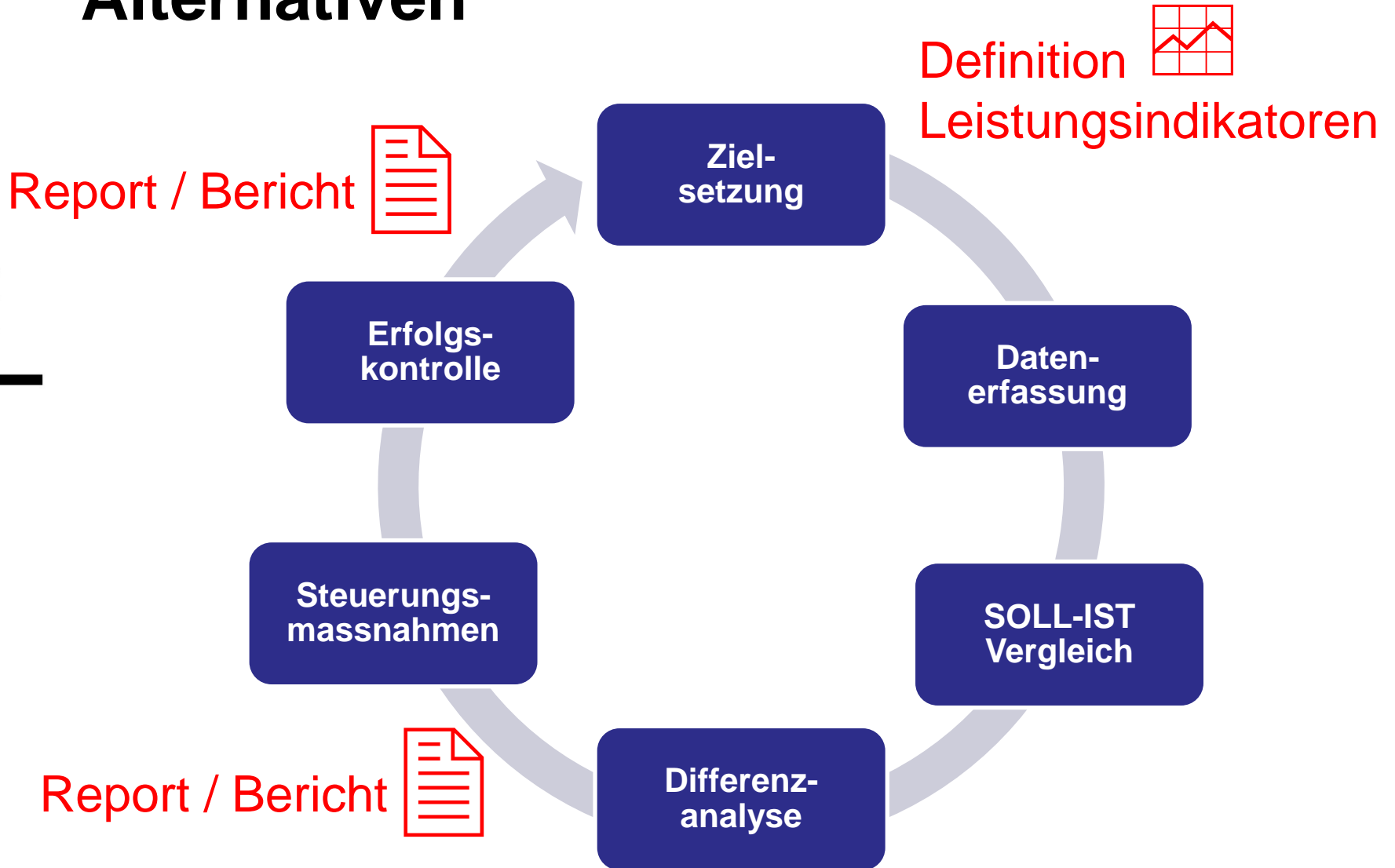
Aufsicht oder Führung ?



Alternativen

- **Transparenz und transparente Berichterstattung**
- **Objektive / messbare Leistungsindikatoren definieren (nicht «nur» Compliance)**
- **Stärkung der Managementrolle:**
 - Fehlerkultur und gemeinsames Lernen aus Fehlern innerhalb der Organisation zulassen (freiwilliges Meldewesen)
 - Klare Controlling-Instrumente zu den Leistungsindikatoren (PI, KPI)
- **Evtl. Verzicht auf Vor-Ort-Prüfungen**

Alternativen



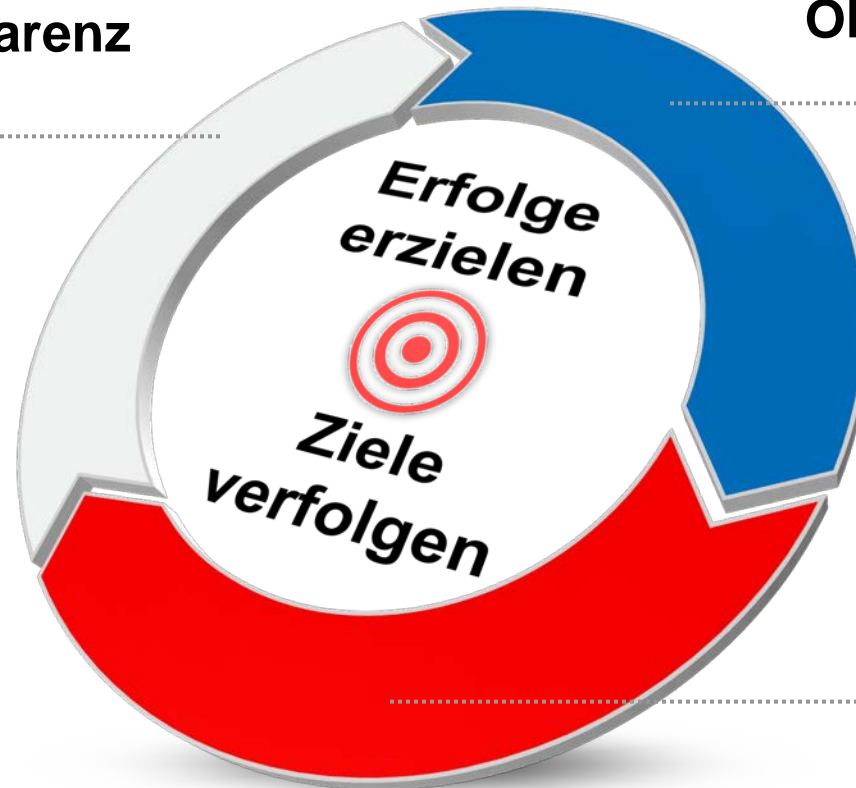
Alternativen

- Wenn trotzdem vor Ort überprüft wird:
 - Frühzeitige Anmeldung von Zeitplan, Methodik, Inhalten, Zeitbedarf, Ansprechpersonen etc. für die Prüfung entschärft das Misstrauen und fördert gegenseitiges Verständnis und Vertrauen
 - Vorwirkung der frühzeitigen Anmeldung der Kontrollen nutzen
 - Hohe Methoden- und Sozialkompetenz der Prüfpersonen

Alternativen

Transparenz

Objektive Daten



Motivation zu
gemeinsamer
Überwachung;
jede/r in seiner
Rolle



Künftige Entwicklungen



Künftige Entwicklungen

- Zunehmende Datenmengen: Möglichkeiten automatisierter Analysen nutzen (Business Intelligence)
- Klare, objektive Mess- und Zielgrössen festlegen
- Herkunft und Qualität der Daten sicherstellen, um Objektivierbarkeit und Gleichbehandlung sicher zu stellen
- Transparente Berichterstattung
- Gegenseitiger Dialog zwischen Aufsichtsorganen und Beaufsichtigten



Künftige Entwicklungen

Aufsicht = Qualitätssicherung



Künftige Entwicklungen



**... und trotzdem weiterhin viel
Eigenverantwortlichkeit!!**

Schlussfazit

- Moderne Aufsicht arbeitet mit erhärteten und objektiv nachvollziehbaren Daten
- Aufsicht ist Qualitätssicherung
- Aufsicht vor Ort tangiert den Betrieb der Beaufsichtigten und muss deshalb frühzeitig geplant, angemeldet und somit entsprechend vorbereitet werden und kann so Vorwirkung erzielen
- Gegenseitiger Respekt der unterschiedlichen Rollen und Förderung des Dialogs

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

