



Governance, Risiko und Compliance Management der öffentlichen Hand –

Wirksames GRC Management als strategisches Führungsmittel bei
Bund, Kantonen und Gemeinden

Bern, 1. Dezember 2015

Dr. Daniel Lucien Bühr

Agenda

- 1) Einleitung (Compliance Herausforderungen und internationale Trends)
- 2) Kontext der öffentlichen Hand
- 3) Besondere Compliance-Risiken der öffentlichen Hand
- 4) Der Schritt vom Compliance-Programm zum Compliance Management System
- 5) Fragen und Antworten

1) Einleitung: Internationale Trends

- **Zunahme der Transparenz:**
 - i. Bspw. AIA oder der Vorschlag der EU-Kommission zum Informationsaustausch betreffend neue Steuerrulings
 - ii. Verbreitung von Meldestellen, insb. bei Verdacht auf Korruption



Thailand sets up hotline for bribery complaints

Thailand's Public Sector Anti-Corruption Commission (PACC) has established a hotline for those foreign investors seeking recourse against state officials who solicit bribes. PACC chief Prayong Preeyajit said that the 24-hour hotline was set up because the country's Board of Investment ... [Read more](#)

1) Einleitung: Internationale Trends

- **Intensivierung der Rechtsdurchsetzung (Enforcement):**

- i. US Department of Justice Memorandum: *Individual Accountability for Corporate Wrongdoing* («Yates-Memorandum» vom 9.9.2015) und ...

- ii. US Attorney Manual (Revision 16.11.2015):

*“Prosecutors should therefore attempt to determine whether a corporation's compliance program is merely a "paper program" or whether it was designed, implemented, reviewed, and revised, as appropriate, in an effective manner. In addition, prosecutors should determine whether the corporation has provided for a staff sufficient to audit, document, analyze, and utilize the results of the corporation's compliance efforts.” **

- iii. Fall VW; ua. 600 Strafklagen in der Schweiz (29.10.2015)

1) Einleitung: Internationale Trends

- **Erkenntnis, dass Risiken planmässig und systematisch beurteilt und bewältigt werden müssen:**

Peter Kurer (ehemaliger CEO UBS AG) im Schweizer Fernsehen, Tagesschau, 18. Februar 2015:

F: Woran ist es denn schliesslich gescheitert, dass bei der UBS nicht einmal sondern mehrmals, einfach wirklich immer wieder Dinge auf den Tisch gekommen sind, Skandale, Bussgeld am Schluss bezahlt werden mussten?

A: *Das ist alles etwas überraschend gekommen für die Unternehmen und die Unternehmen haben einfach noch nicht ausreichende Management Systeme entwickelt um diese Risiken in den Griff zu bekommen. Im Grunde genommen besteht hier einfach ein Defizit. Wir wissen mehr darüber, wie wir eine operationelle Plattform fahren müssen oder wie wir ein Marketing machen, als wie wir Rechtsrisiken managen.*

1) Einleitung: Internationale Trends

- *I did it my way ...* = Risikofaktor (per se)
- Guidelines und Standards geben einen klaren Rahmen vor: DOJ/SEC FCPA Resources Guide, US Attorney Manual, IDW Prüfstandard 980 - Prüfung von Compliance Management Systemen, ISO 31000 Risk Management und 19600 – Compliance Management Systems etc.
- Weiterentwicklung der Programm orientierten «Kontroll-Compliance» zu systematischem Werte- und Integritätsmanagement
- (Mehr) Fokus auf Leadership und Personalführung (= die Schlüsselfaktoren für Compliance; bisher sind nur ca. 1% des Compliance Engagements auf diese Aspekte ausgerichtet).

2) Kontext der öffentlichen Hand

- Parallelität von Gesetzesanwendung und Gesetzesbefolgung
- Einfluss(nahme) politischer Instanzen
- Lobbying gesellschaftlicher Interessengruppen (insb. in der Gesetzgebung/Regulierung aber auch bei der Gesetzesanwendung)
- Vielfältige Governance-Themen: Personelle Verflechtungen zwischen Aufsichtsbehörde und Beaufsichtigten, Wechsel von der öffentlichen Hand in die Privatwirtschaft (cooling off Perioden zur Bewältigung von Korruptionsrisiken), Auslagerung von Verwaltungstätigkeiten etc.
- Werteorientierung, Kultur der Offenheit (speak-up), Transparenz tendenziell eher neue Themen.

3) Besondere Compliance-Risiken der öffentlichen Hand

Wichtige Risiko-Bereiche sind:

- Interessenkonflikte
- Fehlende Transparenz und Kontrolle (insb. wo es um Finanzflüsse geht)
- Passive Bestechung (überall dort, wo Waren und Dienstleistungen eingekauft oder vermittelt werden bzw. geldwerte Vorteile/Ansprüche vergeben werden)
- Lücken in der Verwaltungstätigkeit (unklare Abgrenzung Bund-Kantone-Gemeinden, Ressourcenmangel oder politische bzw. Lobbying-Einflussnahme)

4) Der Schritt vom Compliance-Programm zum Compliance Management System

Das Compliance Management System «in einer Woche»:

- 1) Diskussion und Verabschiedung einer Compliance Strategie durch VR und GL (2 Seiten A4) – ISO 19600, insb. Ziff. 4.4, 4.6, 5.1, 5.2, 5.3, 7.4.2
- 2) Ernennung des/der Compliance-Verantwortlichen bzw. der Mitglieder des Compliance Komitees – ISO 19600, Ziff. 5.3.2., 5.3.4, 7.4.2
- 3) Erfassung der Compliance-Risiken: Aufbauend auf dem operativen Risiko-Management, Gespräche mit Schlüsselpersonen (GL, F&E, Einkauf, Verkauf, Marketing, IT, HR, Recht etc.) – ISO 19600, Ziff. 4.6

4) Der Schritt vom Compliance-Programm zum Compliance Management System

Das Compliance Management System «in einer Woche»:

- 4) Erlass Weisungen (risiko-basiert, «clear, practical, easy to follow»): kurz (2 bis 4 Seiten), allgemeinverständliche Sprache - ISO 19600, insb. Ziff. 7.5 und 8.2
- 5) Erstellen eines Schulungsplanes, Beschluss betreffend HR Massnahmen, Erstellen von Monitoring und Audit Plan, Einrichten einer vertraulichen Meldestelle und interne Kommunikation (inkl. Erklärung des Schutzes der meldenden Personen) - ISO 19600, insb. Ziff. 7.2, 5.3.3, 7.3.2.3, 9., 10.1.2, 7.4.2

Gesamte Basis-Dokumentation:

2 (Policy) + 9 (3 Weisungen) + 1 (Schulungsplan) + 1 (HR Massnahmen) + 1 (Audit Plan) + 1 (Meldestelle) = 15 Seiten.

5) Ein Video (zur Reflexion) und Q&A

<http://www.youtube.com/watch?v=IC-FGQTQZo>

