

AUFSICHT IN DER UND DURCH DIE VERWALTUNG

TAGUNGSBERICHT ZUR VERANSTALTUNG DER SGVW VOM MAI 2017



Publikation Nummer 9

Dr. Urs Bolz

Dr. Peter Müller

Copyright ©: bpc bolz+partner consulting ag

Zu den Autoren: **Urs Bolz** ist Vorstandsmitglied SGVW und Unternehmensberater (bpc bolz+partner consulting ag) und war Tagungsleiter der Herbsttagung 2013. **Peter Müller** war als langjähriger Chefbeamter im Bund zuletzt Direktor des Bundesamtes für Zivilluftfahrt und ist nun Senior Consultant und Mitinhaber der Firma bpc bolz+partner consulting.

Anmerkung: Kurzzusammenfassungen und die Präsentationen der Tagung finden sich auf der Website der SGVW: www.sgvw.ch

August 2017

Wir leben in einer Welt grosser Veränderungen. Diese betreffen nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die staatlichen Aufgaben und Institutionen. Sind vor diesem Hintergrund die Aufsichtsbehörden ihrer Aufgabe gewachsen? Können sie Fehlleistungen und Risiken frühzeitig erkennen und wenn nötig zeitgerecht intervenieren? Stärken oder verunsichern sie die Verwaltung? Schiessen sie teilweise über das Ziel hinaus? Verfügen sie über die nötigen institutionellen Kompetenzen, Fachkenntnisse, Methoden und Ressourcen?

Die Tagung der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW) vom Mai 2017 in Bern hat sich mit der Frage der Aufsicht in und durch die Verwaltung auseinandergesetzt. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Tagung zusammen.

1 Einleitung (Urs Bolz)

Dr. U. Bolz eröffnete die Tagung mit einführenden Bemerkungen. Der Staat und seine Verwaltung sind immer wieder neu gefordert: Neue Technologien, globale Entwicklungen, aber auch finanzielle Zwänge und neue Wertvorstellungen verändern die Erwartungen an die staatliche Leistungserbringung. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, braucht es einerseits eine initiative und kreative Verwaltung, die ihre Handlungsspielräume ausschöpft und ihre Verantwortung wahrnimmt. Andererseits muss sichergestellt sein, dass die Verwaltung ihre Aufgaben rechtmässig, fachlich kompetent, sparsam/wirtschaftlich/effizient und effektiv erfüllt. In diesem Spannungsfeld sind Aufsicht und Kontrolle auf der einen und Führung und Steuerung auf der anderen Seite zweckmässig aufeinander abzustimmen.

Die Instrumente der Verwaltungsführung sind in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt worden. Stichworte, die dafür stehen sind: Globalbudgets, Leistungsaufträge, Controllerdienste, Riskmanagement, interne Kontrollsysteme, Managementinformationssysteme, Balanced Scorecards, Cockpits, Audits und Evaluationen. Gleichzeitig wurden auch neue Aufsichtsbehörden geschaffen, die unabhängig von der Politik Sicherheits- und Marktaufsicht wahrnehmen sollen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang etwa FINMA, RAB, ENSI, Swissmedic. Die Antwort auf die Frage, wieviel und welche Aufsicht es ergänzend zu den etablierten Controllingprozessen noch braucht, ist etwas unscharf geblieben. Was wir heute erleben sind einerseits häufige Klagen über zu viel Aufsicht, welche zu einer zunehmenden Bürokratisierung der Verwaltung führe; andererseits gibt es aber auch die verbreitete Kritik, wonach es an genügender Aufsicht fehle oder aber, dass die bestehende Aufsicht versagt habe.

In der Verwaltungswissenschaft ist Aufsicht ein Stiefkind geblieben. Dafür kümmern sich die Medien umso mehr um sie. Einige Musterchen:

- «Die Kritik an Bundesanwalt Lauber nimmt zu: Hat die Aufsicht versagt?»
- Bundesinformatik: «Die Aufsicht hat ganz offensichtlich versagt.»
- SECO Aufträge: «Dutzende Millionen werden in den Sand gesetzt.
- Bieler Spitalaffäre: «Wenn Aufsicht versagt».
- «Basler Kantonalbank zu gierig und zu wenig unter Kontrolle».
- «Bei den Prämien hat die Aufsicht versagt».
- Blick/EFK: «Bundesrat schlampt bei Prognosen».
- «FINMA im Visier der Politik – Parlamentarier wollen die Kompetenzen der Aufsichtsbehörde einschränken».

In diesem Sinne stellen sich für die heutige Tagung folgende Kernfragen: Ist Aufsicht auf der Höhe der Zeit? Haben wir zu viel oder zu wenig Aufsicht? Wie soll Aufsicht organisiert und tätig werden? Wieviel Unabhängigkeit braucht ein Aufsichtsorgan? Was unterscheidet Aufsicht von Führung/Controlling? Gibt es Rezepte für «gute Aufsicht»?

2 Aufsicht in der und durch die Verwaltung

a. Verwaltung und Aufsicht, kein einfaches Verhältnis (W. Thurnherr)

Bundeskanzler Walter Thurnherr weist auf die starken Veränderungen hin, welche die Verwaltung in den letzten Jahrzehnten erlebt hat. Die Verwaltung ist «grösser geworden, weiblicher und geprägt von der Informationstechnologie. Vieles hat sich gewandelt. Auch im Bereich Aufsicht. Und hier sei der Wurm drin. Aufsicht sei zwar eine gute Sache. Aber Einiges sei im Argen. Insbesondere gebe es heute zu viel Aufsicht: zu viele (Dutzende) Aufsichtsbehörden, die sich nicht koordinieren und die sich über Themen auslassen, von denen sie zu wenig verstehen. Aufsicht müsse sich mehr abstimmen und Mass halten. Denn zu viel Aufsicht führe zur Vernichtung von Eigenverantwortung. In der Verwaltung bestehe zudem die problematische Tendenz, die Aufsicht bereits bei operativen Umsetzungsentscheidungen einzubeziehen. Das neue Führungsmodell des Bundes (NFB) habe in Sachen Aufsicht keine Verbesserungen gebracht. Es überzeuge auch anderweitig nicht: es bringe Mehraufwand, zudem sei die Doppelsteuerung über Budget und Personal nicht zielführend.

Wichtig sei ein echter Dialog und eine Klärung der Rollen. Der Dialog müsse formalisiert werden. Dann entscheide jede Seite entsprechend ihrer Verantwortung. Es gelte insbesondere den Stellenwert von Empfehlungen der Aufsichtsbehörden zu klären. Denn häufig sei nicht klar, ob es sich um Weisungen oder Anregungen handle. Zudem seien die Rollen zu trennen, die Aufsicht sei nicht in den Verwaltungsvollzug einzubinden. Nur das sei gute Governance im Sinne der Gewaltentrennung. Ein Problem in der Praxis sei insbesondere die «legiferierende» Tätigkeit diverser Aufsichtsbehörden durch Rundschreiben. Gemeinsames Ziel von Verwaltung und Aufsicht müsse eine bessere Verwaltung sein. Dabei müsse eine gesunde Fehlerkultur möglich sein und solle keine Misstrauenskultur geschaffen werden.

b. Verwaltungssteuerung durch Rechts- und Fachaufsicht (M. Döhler)

Prof. Dr. Marian Döhler, Leibniz Universität Hannover, zeigt sich positiv überrascht, wie offen in der Schweiz über das Thema Aufsicht diskutiert werden kann. In Deutschland hätten Politiker und Ministerien in der Regierungsrolle ein geringes Interesse an einer kritischen Aufsicht. Entsprechend bestehe keine sehr ausgeprägte Aufsichtsmentalität. Aufsicht im Sinne von «Missstände aufdecken» obliege im deutschen Regierungssystem primär der politischen Opposition. Diese verfüge aber je nach Regierungskoalition über sehr beschränkte Mittel. Die heute in Deutschland etablierte Verwaltungssteuerung durch Rechts- und Fachaufsicht sei zwar demokratisch legitimiert. Sie solle dazu beitragen, den Willen des Gesetzgebers durchzusetzen und die Zweckmässigkeit und Rechtmässigkeit des Verwaltungshandelns zu sichern. Sie sei politisch praktisch, indessen auch krisen- und missbrauchs anfällig. Es gebe kaum Anreize zu mehr Transparenz oder Selbstbindung durch Regeln. Zudem sei die Sicht der Verwaltung für die Politik häufig eher störend als zweckdienlich. Auch in der Wissenschaft sei Aufsicht kein besonderes Thema. Bemerkenswert sei zudem, dass die Diskussion um New Public Management keine wesentliche Wirkung in Bezug auf die Aufsicht gezeitigt habe. Gemäss dem Referenten würde eine Diskussion wie in der Schweiz Deutschland auch gut anstehen.

c. Aufsicht: Wirkungsvoll und effizient? (D. Hügli)

Daniel Hügli, Vorsteher des Amtes für Betriebswirtschaft und Aufsicht im Kanton Bern, weist auf die wichtige Unterscheidung zwischen Fachaufsicht und Führung/Management hin. Für die Leistungserbringung verantwortlich sei die Führung, das Management; Aufsicht habe keine direkte Verantwortung für die Leistungserbringung. Sie habe jedoch die Leistungserbringung zu überprüfen und Feststellungen und Empfehlungen zu machen. Sie sei in diesem Sinne Qualitätssicherung, welche die Führung unterstützen könne. Der Aufsichtsbehörde stünden dabei verschiedenste Methoden und Instrumente zur Verfügung. Diese müssten betreffend Wirksamkeit laufend überprüft und immer wieder neu definiert werden. Im Vordergrund stehe dabei die risikobasierte Aufsicht. Bei zu starken Eingriffen der Aufsichtsbehörde bestehe die Gefahr der «Wegdelegation» von Verantwortung von den Beaufsichtigten zur Aufsichtsbehörde. Bei allzu repressiven Methoden der Aufsichtsbehörden würden diese zu einem Feindbild bei den beaufsichtigten Behörden. Aufsichtsprüfungen vor Ort erforderten Fingerspitzengefühl. Wichtig sei dabei eine frühzeitige Anmeldung der Inspektion mit Prüfplan sowie eine hohe Methoden- und Sozialkompetenz der Prüfpersonen. So könne Misstrauen abgebaut und das gegenseitige Verständnis und Vertrauen gefördert werden. Voraussetzung für eine optimale Wirkung von Aufsicht sei zudem der Dialog zwischen Aufsichtsorganen

und Beaufsichtigten und der gegenseitige Respekt. Angesichts von Big Data und neuer Möglichkeiten automatisierter Analysen könnten auch die Aufsichtsmethoden geändert werden. Wichtig sei dabei, objektive Mess- und Zielgrössen festzulegen, die Herkunft der Daten zu kennen und deren Qualität sicherzustellen.

d. Die Finanzkontrolle in Stiefeln unterwegs (B. Christ)

Gemäss Brigitte Christ, stv. Direktorin der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK), ist das Ziel ihrer Behörde, das Vertrauen in die Verwaltung zu stärken. Die EFK sei im internationalen Vergleich sehr unabhängig. Dem Vorwurf, die EFK weite ihre Aufsichtstätigkeit über Gebühr aus, sei entgegenzuhalten, dass das Gesetz der EFK einen umfassenden Auftrag erteile. Deshalb sei das Aufgabengebiet der EFK sehr breit und erfasse auch die staatsnahen Unternehmen. Leitlinien der Tätigkeit der EFK seien Unabhängigkeit, keine Angst vor heiligen Kühen, Effizienz und Pragmatismus, Transparenz, Professionalität sowie Motivation und Freude. Die EFK sei bemüht, die Materie zu verstehen, um allenfalls Verhaltens und Denkmuster durchbrechen zu können. Dabei müsse die EFK selber ihre Büros verlassen und sich vor Ort informieren. Die EFK habe keine Angst, der Wahrheit auf den Grund zu gehen, auch wenn sie sich dabei schmutzig mache. Sie sei in diesem Sinne manchmal der «Wurm im Holz» oder «in Stiefeln unterwegs». Die EFK habe sich entschlossen, umfassend über ihre Tätigkeit zu informieren, sämtliche Berichte seien auf ihrer Webseite öffentlich zugänglich.

Diskussion

In der von Peter Müller geleiteten Paneldiskussion, bei der neben den Referierenden auch Martin Billeter als Präsident der Fachvereinigung der Finanzkontrollen der deutschen Schweiz mitwirkte, war ein Schwerpunkt die Funktion und Rolle der Finanzkontrollen. Bundeskanzler Thurnherr wies darauf hin, dass 1500 Empfehlungen der EFK noch offen, das heisst von der Verwaltung noch nicht abgearbeitet seien. Das sei einfach zu viel. Problematisch sei auch, dass Empfehlungen der Finanzkontrolle faktisch wie Anweisungen verstanden würden. Zu offensive Öffentlichkeitsarbeit der Finanzkontrolle würde im medialen Zeitalter das Vertrauen in die Verwaltung eher schwächen denn stärken. Das Öffentlichkeitsgesetz führe auch dazu, dass die Aufsichtsberichte mager würden. Vieles verschwinde damit ins Informelle. Frau Christ betonte, dass die EFK Fehler feststelle; die Konsequenzen daraus zu ziehen sei dann Sache der Führung. M. Billeter wies auf klare Unterschiede zwischen der EFK und den kantonalen Finanzkontrollen in Bezug auf Kultur und Praxis hin. Die öffentliche Berichterstattung sei in den Kantonen viel zurückhaltender. Die kantonalen Finanzkontrollen würden nach allgemeiner Einschätzung eine qualitativ gute Arbeit abliefern. Sie orientierten sich an Standards und Normen des Berufsstandes. Die Aufgabe der Finanzkontrollen sei primär eine im Hintergrund, sie hätten Mängel festzustellen und der Politik den «Steilpass» zu geben. Das «Tor» habe dann die Politik zu schiessen.- Aus dem Publikum wurde darauf hingewiesen, dass es für eine Regierung politisch schwierig sei, Empfehlungen der Aufsichtsbehörden, die sie als nicht angemessen beurteile, keine Folge zu leisten. Zudem hätten solche Empfehlungen fast immer eine weitere Reglementierung und Bürokratisierung zur Folge. Das Panel schloss insbesondere mit der Erkenntnis, dass die Ausgestaltung einer optimalen Aufsicht eine Herausforderung für alle beteiligten Behörden sei. Es brauche hierfür einen konstruktiven Aufsichtsdialo.

3 Aufsicht besonderer Aufsichtsbehörden

a. ENSI – Aufsicht im Fokus der Öffentlichkeit (H. Wanner)

Hans Wanner, Direktor der Eidgenössischen Nuklearsicherheitsbehörde (ENSI), wies auf die schwierige Stellung seiner Behörde zwischen Politik und Energieunternehmen hin. Das ENSI wurde 2009 verselbstständigt. Die grosse Herausforderung für die Behörde sei es, trotz der emotionalen öffentlichen Debatte um die Schliessung der alternden Kernkraftwerke und der wirtschaftlich schwierigen Lage der Stromindustrie, aber auch angesichts der Sorge um die Versorgungssicherheit der Schweiz die Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit der Behörde zu bewahren. Unabhängigkeit sei für die funktionsgerechte Positionierung der Aufsichtsbehörde das Wichtigste. Dabei habe das ENSI erkennen müssen, dass die Interessen der zentralen, politisch gesteuerten Bundesverwaltung und jene der unabhängigen Aufsichtsbehörde nicht immer deckungsgleich seien. Es gelte, viel Druck auszuhalten: den Druck von Betreibern, von AKW-Gegnern und von Lobbyisten, aber auch Druck aus dem Ausland. Die Entscheidungen des ENSI würden

vielfach komplizierte und langwierige juristische Verfahren auslösen und die Handhabung des Öffentlichkeitsgesetzes werfe immer wieder schwierige Fragen auf.

b. IKRK in Konfliktregionen: Permanentes Krisenmanagement oder mission impossible (Ch. Beerli)

Christine Beerli, Vizepräsidentin des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) berichtete über die vielfältige Herausforderung in Sachen Aufsicht in einer Organisation, die mit 15'000 Mitarbeitenden und einem Budget von 1.52 Mrd. CHF in 80 in unzähligen Krisenherden mit humanitären Aktivitäten unterwegs ist. Das IKRK ist ein Verein nach schweizerischem Recht und gemäss dem völkerrechtlichen Auftrag der Genfer Konventionen rechenschaftspflichtig gegenüber der Bevölkerung in Not sowie gegenüber den unterschiedlichsten staatlichen und privaten Donatoren. Das IKRK ist in Krisenländern tätig, welche in Bezug auf Korruptionsbekämpfung häufig schlechte Bewertungen erhalten. Regelmässige Herausforderung für das IKRK sei die Entscheidung darüber, ob die Hilfe für die notleidende Bevölkerung angesichts der damit verbundenen Risiken für die Mitarbeitenden geleistet werden könne. Schwierig sei es auch einen Ausgleich zu finden zwischen dem Mandat zur Hilfeleistung und der Pflicht, mit den anvertrauten Geldern sorgfältig umzugehen. - Das IKRK sehe sich vielfältigsten Aufsichtsbehörden gegenüber, staatlichen und privaten. Jede Behörde habe ihre eigenen Anforderungen an das IKRK, die zu erfüllen seien. Dabei akzeptiere das IKRK keine Einmischung in operative Entscheidungen. Die interne Aufsicht im IKRK müsse Aufsichtsbehörden und die Donatoren überzeugen. Sie sei in drei Verteidigungslinien (lines of defense) aufgestellt. Die erste sei das Controlling des Managements, die zweite seien verschiedene Prozesse wie finanzielles Controlling, Risk Management, Qualitätsmanagement, Inspektionen und Compliance und die dritte sei das Interne Audit. Darauf basierend werde das externe Audit durchgeführt. Beim Generaldirektor seien die Funktionen Risk Advisor, Code of Conduct Compliance Officer und Internal Control Officer angesiedelt.

c. Die Aufsicht aus der Sicht der Krankenversicherer (T. Sägesser)

Dr. Thomas Sägesser, Generalsekretär der santésuisse-Gruppe, berichtete aus der Optik der vom Bund beaufsichtigten Krankenversicherer. Die santésuisse-Gruppe ist ein Dachverband der schweizerischen Krankenkassen und repräsentiert mit rund 210 Mitarbeitenden 5 Mio. Versicherte. Die Krankenversicherer unterstehen einer doppelten Aufsicht: einerseits durch das Bundesamt für Gesundheit (BAG) im Bereich der Grundversicherung und andererseits durch die FINMA auf dem Gebiet der Zusatzversicherung. Aus Sicht der Krankenversicherer ist diese Aufteilung mit Blick auf die unterschiedlichen Geschäftszweige mit jeweils eigenständigen Gesetzgebungen sinnvoll. Sie erfordere jedoch eine Koordination zwischen den Aufsichtsbehörden, insbesondere zur Verminderung des Aufwandes bei den Versicherern. Die Versicherungsbranche habe sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Das habe zu einer Anpassung der Regelung der Aufsicht im neuen Krankenversicherungsaufsichtsgesetz (KVAG) von 2016 geführt. Dieses bringe für die Krankenversicherer Mehraufwände mit sich. Stichworte seien: Anpassung an neue Finanzierungsvorschriften, Erhöhung der Transparenz, Risikomanagement, Corporate-Governance-Richtlinien sowie Möglichkeiten der Aufsichtsbehörde zur Überprüfung von Transaktionen, zur Anordnung von sichernden Massnahmen und zur Verhängung von Sanktionen. Die Einschätzungen über die Regulierungsfolgen gingen dabei auseinander. Während das BAG den Mehraufwand der Versicherer mit Verweis auf die erwarteten positiven Auswirkungen relativiere, weise eine externe Studie Regulierungskosten von 30 – 40 Mio. CHF für die gesamte Branche aus. Da Aufsichtsmassnahmen vor allem Fixkosten verursachen, seien davon zuvorderst die kleinen Kassen betroffen. Dieser Umstand werde eine weitere Konsolidierung der Branche beschleunigen. Die Krankenversicherer stellten sich nicht grundsätzlich gegen eine staatliche Aufsicht, weil diese auch zu einem fairen Wettbewerb zwischen den Kassen beitrage und Verstösse ahnde, was im Interesse der gesamten Branche liege. Die Aufsicht sei aber verstärkt risikobezogen statt flächendeckend auszuüben und das Kosten-Nutzenverhältnis müsse auch bei der Aufsichtstätigkeit stimmen. Es gelte das Prinzip «Aufsicht mit Augenmass». Die Branche sei bei der Formulierung der Aufsichtsstandards mit einzubeziehen, das Verhältnismässigkeit sei zu wahren und die Koordination zwischen den Aufsichtsbehörden müsse sichergestellt sein. Die übersichtliche Verbandsstruktur im Bereich der Krankenversicherungen begünstigte eine Selbstregulierung durch die Branche. Diese Möglichkeit sollte vermehrt favorisiert werden, um eine staatliche Überregulierung zu vermeiden.

d. Diskussion und Abschluss

Am Panel zum zweiten Tagesteil nahmen neben den Referierenden auch Helga Portmann, Leiterin Abteilung Versicherungsaufsicht des BAG sowie Dr. Urs Meister, Leiter Regulierungsmanagement der BKW AG, teil.

In einer ersten Runde wurde die Frage diskutiert, ob besondere Aufsichtsbehörden wie etwa das ENSI überhaupt nötig seien und die Aufsicht nicht gerade so gut durch ein Bundesamt ausgeübt werden könnte. Aus der Sicht einer beaufsichtigten Institution vertrat Meister die Auffassung, dass die Unabhängigkeit des ENSI, dessen relative Ferne von der «Politik» die Aufsichtstätigkeit versachliche und verstetige. Ein Amt wäre demgegenüber bei seiner Aufsichtstätigkeit vermehrt (tages)politischen Einflüssen ausgesetzt. Auch Portmann könnte sich vorstellen, dass die Aufsicht über die Krankenkassen aus der zentralen Bundesverwaltung in eine verwaltungsunabhängige Behörde ausgelagert würde. –

Generell wünschen die Beaufsichtigten, dass die Aufsichtsbehörden die Kriterien ihrer Prüfung möglichst transparent machen. Insbesondere die Marktaufsicht, so Säggerer, benötige ein klares Konzept. Bei dieser Art von Aufsicht werde davon ausgegangen, dass im entsprechenden Sachgebiet grundsätzlich der Markt für eine zweckmässige Regulierung Sorge. Regulatoren oder Aufsichtsbehörden sollten deshalb nur tätig werden, um systemische Risiken auszuschliessen. Praktisch bedeute dies, dass der Fokus der Aufsichtsbehörden möglichst präzise umschrieben und eingegrenzt werden müsse. Dem wurde entgegengehalten, dass bei der Aufsicht über Private, wie bspw. den Versicherern, heute schon Gegenstand, Zweck und Inhalt der Aufsicht in den jeweiligen Gesetzen präzise festgelegt sei. Bei der Aufsicht über die Krankenversicherer gehe es dabei bei weitem nicht nur um systemische Risiken.

Tagungsleiter Urs Bolz fasste zum Abschluss der Tagung einige ausgewählte Erkenntnisse zusammen:

- Die Tagung habe gezeigt: Diskussion über gute Aufsicht ist nötig und wichtig.
- Aufsicht sei in der heutigen sich schnell verändernden, risikobehafteten Zeit eine wichtige Angelegenheit. Gleichzeitig sei die zweckmässige Abstimmung zwischen Führungsverantwortung und Aufsicht eine schwierige Sache.
- Die Verwaltung sei heute mit verschiedensten Aufsichtsbehörden und Kontrollen konfrontiert: Aufsicht sei deshalb zu koordinieren und abzustimmen. Zudem sei bei Kontrollen Mass zu halten.
- Gute Aufsicht ergebe sich erst durch eine offene Kommunikation und ein gegenseitiges Verständnis von Aufsichtsbehörden und Beaufsichtigten. Es sei wertvoll, dass an der Tagung der Begriff des «Aufsichtsdialogs» mehrfach gefallen sei und Aufsicht als Herausforderung für alle beteiligten Organe beschrieben worden sei.
- Mehr Transparenz sei nicht nur positiv, auch im Bereich der Aufsicht nicht. Zu viel Transparenz und Öffentlichkeit habe auch eine Kehrseite: die Flucht in mündliche Prozesse.
- Aufsicht habe das Potenzial, Vertrauen in Verwaltung zu stärken oder aber zu schwächen.
- Aufsicht habe das Ziel, die Verwaltung und die Leistungserbringung zu verbessern. Dabei seien der damit verbundene Aufwand und die Kosten im Auge zu behalten. Auch Aufsicht müsse sich an ihrer Effizienz und Wirkung messen lassen.

Urs Bolz schloss die Veranstaltung mit einem Zitat von alt Bundeskanzler Walter Buser ab. Es ist schon 30 Jahre alt und stammt aus dem Tagungsband der SGVW 1987, in welchem über die damals erste Veranstaltung zum Thema Verwaltungsaufsicht berichtet wurde. Das war zu einer Zeit, als die Begriffe Controlling und Risikomanagement erst in der Privatwirtschaft auftauchten. Das Zitat erscheint inhaltlich immer noch aktuell, auch wenn nicht in der heutigen Sprache der Verwaltungswissenschaft formuliert. Es lautet:

*«Schliesslich ist es Aufgabe aller Kontrollinstanzen, sich der Vielfältigkeit der Kontrollen bewusst zu sein und dafür zu sorgen, dass die zahlreichen Auskünfte, die der Beamte zu erteilen hat, von ihm nicht als Last empfunden werden, sondern als Motivation und Ausgangspunkt eines konstruktiven Gesprächs»
(Prof. Dr. W. Buser, Bundeskanzler, Präsident der SGVW).*