



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE  
Bundesamt für Umwelt BAFU

# Corporate Social Responsibility (CSR) Der Bund als Vorbild?



Auslegeordnung, Handlungsmöglichkeiten und  
Checkliste zum persönlichen Einstieg

---

**Bern, 30. November 2018**

**Im Auftrag des ARE und des BAFU**

**Begleitgruppe**

Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Sektion Nachhaltige Entwicklung  
Bundesamt für Umwelt BAFU, Abteilung Ökonomie und Innovation  
Staatsekretariat für Wirtschaft SECO, Ressort Internationale Investitionen und multinationale Unternehmen

**Autorenschaft**

Dr. Urs Bolz, bolz+partner consulting ag  
Pascal Lüthi, BHP – Brugger und Partner AG  
Dr. Melanie Mettler, bolz+partner consulting ag

 **bolz+partner**  
bolz+partner consulting ag  
Gutenbergstrasse 14  
3011 Bern  
[www.bolzpartner.ch](http://www.bolzpartner.ch)

  
BRUGGER UND PARTNER AG  
BHP – Brugger und Partner AG  
Lagerstrasse 33  
8004 Zürich  
[www.bruggerconsulting.ch](http://www.bruggerconsulting.ch)

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>CSR IM KONTEXT DES BUNDES.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>CSR: DER BUND ALS VORBILD? DAS FAZIT .....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>CSR: DER BUND IN DEN VERSCHIEDENEN ROLLEN .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>Der Bund als Arbeitgeber.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2</b>	<b>Der Bund als Ressourcenverbraucher.....</b>	<b>14</b>
<b>4.3</b>	<b>Der Bund als Eigner .....</b>	<b>17</b>
<b>4.4</b>	<b>Der Bund als Beschaffer .....</b>	<b>20</b>
<b>4.5</b>	<b>Der Bund als Anleger .....</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>MEIN PERSÖNLICHER BEITRAG? .....</b>	<b>30</b>

## Vorwort

### Daniel Dubas, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Wie Unternehmen wirtschaften ist einer der bestimmenden Faktoren, ob wir die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Agenda 2030 erreichen. Die SDGs können nur durch umfassende und gut koordinierte Partnerschaften zwischen den Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik umgesetzt werden. Dies ist jedoch nicht eine Aufgabe, die «bewältigt» werden muss. Vielmehr sind die SDGs eine Chance, welche für die Schweiz Möglichkeiten zur positiven Entwicklung eröffnet. Insbesondere Unternehmen können mit nachhaltigkeitsorientiertem Wirtschaften Kosten sparen, die Umwelt schonen, die Produktivität und Gesundheit der Mitarbeitenden erhöhen und an Wirtschaftlichkeit gewinnen.



Was für Unternehmen gilt, ist natürlich auch für die Verwaltung gültig. Deshalb hat sich der Bundesrat zum Ziel gesetzt, im Bereich CSR eine Vorbildrolle einzunehmen. Dies im Eigeninteresse, aber auch um beispielhaft voranzugehen. Der Bund hat in den letzten Jahren bereits viel erreicht. Doch es gibt auch noch genügend Herausforderungen. Diese Broschüre gibt einen kurzen aber umfassenden Blick über den Stand der Dinge.

### Sibylle Anwander, Bundesamt für Umwelt, BAFU



Die Diskussion um die laufende Revision des Bundesgesetzes zur öffentlichen Beschaffung zeigt sehr deutlich, was das Parlament unter gesellschaftlicher Verantwortung in der öffentlichen Beschaffung versteht. Die Aspekte Umwelt, Soziales und Wirtschaftlichkeit sollen entlang des Beschaffungsprozesses in die Entscheidungsfindung und Umsetzung einfließen. Im Zentrum steht dabei die Sicherstellung, dass Umwelt- und Arbeitsgesetze im In- und Ausland eingehalten werden. Bereits heute wird in verschiedenen Dokumenten (SNE, Bericht Grüne Wirtschaft, CSR Aktionsplan) auf die Vorbildrolle verwiesen, die dem Bund im Bereich nachhaltiger Beschaffung zukommt.

Gemeinsam entwickelte, pragmatische Instrumente helfen Ihnen bei der konkreten Umsetzung. Aber Nachhaltigkeit muss auch in der Strategie und in messbaren Zielsetzungen zum Ausdruck kommen.

### Alexander Kunze, Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO

Gesellschaft und Politik erwarten von Unternehmen verantwortungsvolles Handeln bei Geschäftstätigkeiten im In- und Ausland. Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) gehören u.a. fortschrittliche Arbeitsbedingungen, die Einhaltung von Umweltstandards, die Achtung der Menschenrechte, der Verzicht auf Korruption und Täuschung der Konsumenten. Heutzutage reagiert die Öffentlichkeit – nicht zuletzt über Social Media – schneller und vehementer auf vermutete oder tatsächliche Verstösse gegen die Grundsätze der CSR.

Der Bundesrat legt in seinem CSR-Positionspapier und dem Aktionsplan 2015-2019 seine Ziele, Erwartungen an Unternehmen sowie Massnahmen zur Förderung der CSR dar. Wer Erwartungen formuliert, geht am besten mit gutem Beispiel voran. So hat sich der Bund zum Ziel gesetzt bei seinen eigenen Tätigkeiten als Arbeitgeber, Beschaffer, Anleger oder Eigentümer von bundesnahen Unternehmen verantwortungsvoll zu handeln. Das in der Broschüre aufgezeigte CSR-Management des Bundes lässt sich sehen. Lassen Sie sich inspirieren!



## 1. ZUSAMMENFASSUNG

*Der Bundesrat hat sich zum Ziel gesetzt, im Bereich CSR (Corporate Social Responsibility) eine Vorbildrolle einzunehmen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil er auch von den privaten Unternehmen ein sozial und ökologisch verantwortungsvolles Verhalten erwartet. Aber nimmt er diese Vorbildrolle tatsächlich wahr?*

Der Bundesrat hat zur Prüfung dieser Frage einen Bericht in Auftrag gegeben. Diese Prüfung ist im Jahr 2017 im Auftrag des ARE durch ein externes Büro in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Bundesstellen erfolgt. Untersucht wurden in zwei Berichten<sup>1</sup> folgende Rollen: der Bund als Arbeitgeber, Ressourcenverbraucher, Eigner, Beschaffer und Anleger. Die Rolle des Beschaffers wurde mit Blick auf die Botschaft des Bundesrats zum neuen Beschaffungsrecht zeitlich verzögert in einem Ergänzungsbericht vertieft untersucht. Die Erkenntnisse sind hier im Hinblick auf die Umsetzung des zu revidierenden Beschaffungsrechts von besonderer Relevanz und verdienen eine etwas breitere Darstellung.

Entlang von insgesamt zwölf CSR-Dimensionen zeigt der Bericht den Ist-Zustand der Unternehmensführung des Bundes und künftige CSR-Handlungsmöglichkeiten auf.

Die Berichte zur Frage der Vorbildrolle des Bundes im Bereich CSR kommen zum Schluss, dass sich der Bund auf einem hohen Niveau bewegt und seinem Anspruch, Vorbild zu sein, weitgehend gerecht wird. Die beste Bewertung in Bezug auf eine CSR-Vorbildrolle verdient sich der Bund als Arbeitgeber. Ebenfalls eine gute Bewertung erzielt er als Ressourcenverbraucher und Eigner. Noch Aufholbedarf in Sachen CSR hat er demgegenüber in seiner Rolle als Beschaffer und insbesondere als Anleger, hier jedoch im Rahmen eines weiter gefassten Verständnisses der Verantwortlichkeit.

Dem Bund bieten sich in diversen CSR-Dimensionen noch Verbesserungsmöglichkeiten. Der Bund hat das grösste Verbesserungspotenzial im Bereich Controlling/Monitoring der Einhaltung seiner ambitionierten Ziele und bei der öffentlichen Berichterstattung. Wer Vorbild sein will, muss seinen Leistungsausweis transparent machen und sich mit anderen Akteuren aus Wirtschaft und Verwaltung messen lassen. Zudem ist zu beachten, dass die CSR-Ansprüche künftig wohl noch steigen. Wer Vorbild bleiben will, muss sich deshalb auch kontinuierlich verbessern. Der Bericht beschreibt deshalb konkrete Verbesserungsmöglichkeiten, die näher geprüft werden können.

Die vorliegende Broschüre fasst die Erkenntnisse zusammen. Sie informiert über die für CSR relevanten Rollen des Bundes, legt in den verschiedenen Rollen die Grundlagen, die Dimensionen von CSR, Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten dar. Sie weist in jeder Rolle auf Handlungsmöglichkeiten hin. Dies auch im Lichte der Erkenntnis: An der Spitze zu bleiben, ist schwieriger als an die Spitze zu kommen.

### Mein persönlicher Beitrag zur CSR?

Die Grundlagen für verantwortungsvolle Regierungs- und Verwaltungsführung sind gelegt. Der Bund will eine Vorbildrolle in Sachen CSR einnehmen. Was bleibt zu tun? Die Vorbildrolle halten und Handlungsmöglichkeiten nutzen, um auf der Höhe der Zeit zu sein. Was ist mein Beitrag dazu? Wo habe ich selber Handlungsmöglichkeiten? Eine Checkliste in Kapitel 5 kann als Arbeitseinstieg verstanden werden, der unabhängig von andern Kapiteln genutzt werden kann. Zu jeder der einzelnen Rollen sind zudem Beispiele aus der Praxis im Kapitel 4 zu finden, sowie ausgewählte Quellen.

<sup>1</sup> Urs Bolz, Pascal Lüthi et al.: [Corporate Social Responsibility \(CSR\), Der Bund als Vorbild? Eine Auslegeordnung \(2017\)](#), im Auftrag des ARE; sowie [Corporate Social Responsibility \(CSR\), Der Bund als Beschaffer \(2018\)](#), im Auftrag des ARE, vgl. 3.d)

## 2. CSR IM KONTEXT DES BUNDES

*Diese Publikation beleuchtet Corporate Social Responsibility (CSR) aus einer Bundesperspektive. Dieses Einstiegskapitel zeigt daher auf, wie der CSR-Begriff der sich – *no men est omen* – auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bezieht, in Bezug auf den Bund zu verstehen und zu bewerten ist.*

### a) CSR als Referenzrahmen

Der heute gängige Begriff Corporate Social Responsibility, kurz: CSR, beschreibt die Ausprägungen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Mit anderen Worten: CSR stellt einen Referenzrahmen zur Operationalisierung von nachhaltiger Entwicklung bei Unternehmen dar. Aber auch zivilgesellschaftlichen sowie öffentlich-rechtlichen Organisationen, namentlich der Bundesverwaltung, kommt diese Verantwortung zu, weshalb der Begriff hier im Sinne einer Public Corporate Social Responsibility verstanden wird.

Aber was beinhaltet der CSR-Begriff nun genau? Die Forschung prägte den Begriff bereits in den 1950er Jahren, ursprünglich als freiwillige Aktivität von Unternehmen zugunsten von Gesellschaft und Umwelt. Ausschliesslich auf Freiwilligkeit beruhende CSR-Konzepte gelten heute jedoch als überholt. CSR ist nach modernem Verständnis kein freiwilliges «Supplement» mehr, sondern vielmehr Ausdruck einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Wie eine solche ausgestaltet werden muss, lässt sich am besten anhand gewisser thematischer Schwerpunkte bestimmen.<sup>2</sup>

---

*«Der Bundesrat versteht CSR als Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung. (...) Ziel der CSR auf Unternehmensebene ist, den Nutzen der Anspruchsgruppen des Unternehmens zu optimieren und mögliche negative Auswirkungen ihrer Aktivitäten zu vermeiden oder abzufedern. Die Wahrnehmung der CSR setzt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sowie sozial-partnerschaftlicher und anderer vertraglicher Vereinbarungen voraus. (...) Die Grundsätze und Verfahren sollten die ganze Breite der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten einschliesslich der Wertschöpfungsketten abdecken und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen berücksichtigen.»*

*Aus: Bundesrat, Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt (2015)*

---

In dieser Publikation wird der CSR-Begriff deckungsgleich mit jenem im CSR-Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt verwendet.

### b) CSR als Beitrag zur Agenda 2030

Seit 2016 stellt die «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung» den global geltenden Rahmen für die nationalen und internationalen Bemühungen zur Lösung grosser globaler Herausforderungen wie extreme Armut, Klimawandel, Umweltzerstörung oder Gesundheitskrisen dar. Die Agenda 2030 gilt für alle Staaten und setzt bis 2030 die internationalen Leitlinien und Prioritäten für nachhaltige Entwicklung (Anhang II.b).

Kernstück der Agenda 2030 sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) und ihre 169 Unterziele, die bis zum übernächsten Dekadenwechsel erreicht werden sollen. Sie tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung bei und widmen sich der Förderung des menschlichen Wohlergehens und dem Schutz der Umwelt. Zudem greifen sie Aspekte wie Frieden, Rechtsstaatlichkeit und Regierungsführung auf, die für die nachhaltige Entwicklung von grundlegender Bedeutung sind.

<sup>2</sup> Kaufmann et al. (2014): Corporate Social Responsibility. Rahmenbedingungen für die Förderung und Integration von menschenrechtlichen Inhalten in ein modernes CSR-Verständnis, S. 5f, vgl. 2.e)

Der Bundesrat misst der Agenda 2030 grosse Bedeutung zu: Zwar ist die Agenda völkerrechtlich nicht verbindlich, der Bundesrat ist jedoch gewillt, sie sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene umzusetzen. Die Umsetzung erfolgt durch bestehende Instrumente und Politiken, insbesondere durch die Strategie Nachhaltige Entwicklung. Ausserdem relevant sind die Botschaft zur internationalen Zusammenarbeit der Schweiz 2017–2020 und die bestehenden nationalen und internationalen Sektoralpolitiken, inklusive deren bilateralen und multilateralen Übereinkommen.

### c) Fokus: Der Bund in fünf Rollen

Der Bund, d.h. die zentrale und dezentrale Bundesverwaltung, hat viele Gesichter und Rollen. In dieser Publikation befassen wir uns mit fünf Rollen des Bundes. Die Analyse beschreibt den Leistungsausweis des Bundes in insgesamt zwölf CSR-Dimensionen.

Die fünf Rollen und zwölf CSR-Dimensionen im Überblick	
<b>Der Bund als Arbeitgeber des Bundespersonals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstellungs-/Arbeitsbedingungen</li> <li>• Diversity/Chancengleichheit</li> <li>• Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung</li> </ul>
<b>Der Bund als Ressourcenverbraucher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Energieeffizienz und Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>• Ressourceneffizienz und weitere Umweltbelastungen</li> </ul>
<b>Der Bund als Eigner verselbständigter Einheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung der Corporate Governance-Funktion</li> <li>• Durchsetzung von Sozial- und Umweltkriterien</li> </ul>
<b>Der Bund als Beschaffer von Gütern und Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung von Sozialkriterien</li> <li>• Einhaltung von Umweltkriterien (inkl. Innovationsförderung)</li> <li>• Korruptionsprävention</li> </ul>
<b>Der Bund als Anleger finanzieller Mittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) im Anlagegeschäft</li> </ul>

Die hier gewählten CSR-Dimensionen orientieren sich an den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact, vgl. Anhang II.a). Dieser Ansatz deckt die wichtigsten in der Definition des Bundesrates behandelten Themen ab.<sup>3</sup> Mit der Auswahl dieser CSR-Dimensionen folgt die Analyse vorderhand einem Risiko- bzw. Effizienzansatz. Es gilt negative Auswirkungen (Externalitäten) auf die natürliche Umwelt sowie gesellschaftliche Anspruchsgruppen und deren – häufig versteckte – Kosten möglichst zu minimieren. Der im Jahr 2000 ins Leben gerufene UN Global Compact umfasst vier Handlungsfelder, in denen Unternehmen und Organisationen ihre gesellschaftliche Verantwortung konkretisieren und wahrnehmen müssen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

<sup>3</sup> Die Themenpalette der Definition des Bundesrates orientiert sich an den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen.

«CSR umfasst ein breites Spektrum von Themen, die bei der Unternehmensführung neben den Eigentümerinteressen zu berücksichtigen sind. Dazu gehören die Arbeitsbedingungen (inkl. Gesundheitsschutz), Menschenrechte, Umwelt, Korruptionsprävention, fairer Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern, Transparenz und weitere Aspekte (Berücksichtigung der Bedürfnisse der lokalen Umgebung, Einbindung lokaler Kapazitäten, Wissenstransfer, Schutz der Rechte an geistigem Eigentum, usw.).»

Bundesrat, Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt (2015)

#### d) Der Bund als Vorbild?

Der Bund betont an verschiedenen Stellen seine Rolle als CSR-Vorbild. So zum Beispiel im CSR-Positionspapier von 2015 (S. 10f) wo es heisst: «Der Bund integriert in seine Handlungsprinzipien verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten, namentlich wo er als Arbeitgeber, Anleger, Beschaffer oder Unternehmenseigentümer (...) auftritt und nimmt damit eine Vorbildfunktion wahr». Infolgedessen wird er von Kantonen und Gemeinden, aber auch von Unternehmen zu Recht als Vorbild gesehen und an den eigenen Ansprüchen gemessen. Die Erwartungen und Ansprüche an den Bund sind nicht zuletzt deshalb so hoch, weil der Bund im erwähnten CSR-Positionspapier klare und weitreichende Erwartungen an die Schweizer Unternehmen formuliert, die er folglich als Vorbild selbst einzuhalten oder gar zu übertreffen hat.

In den beiden Berichten, «CSR- Der Bund als Vorbild» wurden die definierten Rollen unter verschiedenen Gesichtspunkten untersucht (Methodenmix aus Dokumentenanalyse, Experteninterviews sowie Workshops mit einer bundesinternen Begleitgruppe).

Evaluiert wurde nicht das Leistungsniveau, sondern die Reife der Integration in die Managementprozesse (Relevanz/Commitment, Managementsysteme, Controlling/Monitoring, externe Berichterstattung).

Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse zusammen.



#### e) Ausgewählte Quellen

[Bundesrat \(2015\): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt vom 1.4.2015.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Bundesrat \(2016\): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Kaufmann et al. \(2014\): Corporate Social Responsibility. Rahmenbedingungen für die Förderung und Integration von menschenrechtlichen Inhalten in ein modernes CSR-Verständnis, 17. Februar, Bern.](#) (Abruf 30.11. 2018)

[T. Dyllick & K. Muff: Transitioning: What does sustainability for business really mean? And when is a business truly sustainable? In: Jeanrenaud, S., Jeanrenaud, J.P. & Gosling, J. \(eds.\). Sustainable Business: A One Planet Approach, Chichester: Wiley 2017, 381-407.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Schweizerische Eidgenossenschaft, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: CSR -Bundesportal.](#) (Abruf 30.11.2018)

### 3. CSR: DER BUND ALS VORBILD? DAS FAZIT

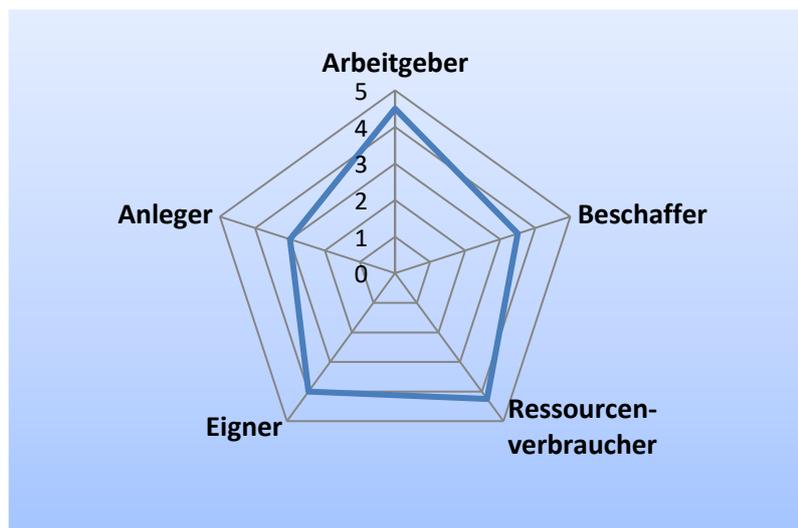
#### a) CSR im Bund auf hohem Niveau, aber mit Optimierungspotenzial

*Die Untersuchungen zeigen, dass sich der Bund bezüglich CSR auf einem hohen Niveau bewegt. Der Bund wird somit seinem eigenen Anspruch, in Sachen CSR eine Vorbildrolle wahrzunehmen, in weiten Teilen gerecht. Allerdings bieten sich in diversen CSR-Dimensionen noch Optimierungsmöglichkeiten.*

Grundsätzlich ist jede zusätzliche CSR-Massnahme im Gesamtkontext einer nachhaltigen Aufgabenerfüllung zu beurteilen. CSR ist in diesem Sinne ein Optimierungsthema und kein Maximierungsthema. Die beschriebenen Optimierungsmassnahmen sind vor diesem Hintergrund zu beurteilen. Ob und wie weit der Bund diese CSR-Optimierungen auch effektiv umsetzen soll, ist politisch zu entscheiden und war nicht Aufgabe der Auslegung.

Die genannten Berichte untersuchten die Rolle des Bundes unter den Aspekten Stärken/Schwächen und Qualität der Managementansätze. Aus Managementsicht hat der Bund in den untersuchten Rollen das grösste Verbesserungspotenzial beim Controlling/Monitoring und bei der öffentlichen Berichterstattung. Wer Vorbild sein will, muss sich klare Ziele setzen, seinen Leistungsausweis transparent machen und sich mit anderen Akteuren aus Wirtschaft und Verwaltung messen lassen.

Wie schneidet der Bund in Bezug auf die CSR-Dimensionen in den verschiedenen Rollen ab? Die beste Einschätzung in Bezug auf eine CSR-Vorbildrolle verdient sich der Bund in seiner Rolle als Arbeitgeber. Ebenfalls eine gute Bewertung erzielt er in den Rollen als Ressourcenverbraucher und Eigner. Noch Aufholbedarf in Sachen CSR hat der Bund demgegenüber noch in der Rolle als Anleger, hier allerdings im Rahmen eines weiter gefassten Verständnisses der Verantwortlichkeit.



Quelle: Bolz/Lüthi et al. (2018), vgl. 3.d).

d

## b) Herausforderungen im Umgang mit CSR

In den OECD-Leitsätzen zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen (2016) findet sich die folgende zentrale Aussage:

*«Staatseigene Unternehmen sollten hohe Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln einhalten. Diesbezügliche Erwartungen des Staats sollten der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden und die Mechanismen für ihre Umsetzung sollten klar festgelegt sein.»*

*OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen (2016)*

Wir leiten aus dieser Kernaussage folgende Erkenntnisse ab: Was der Staat von seinen eigenen Unternehmen verlangt, soll er auch selber erfüllen. Er soll

- explizit seine Erwartung formulieren,
- diese angemessen bekannt geben,
- konkrete Umsetzungsmechanismen klar festlegen und – wir ergänzen hier –
- über die Zielerreichung auch Bericht erstatten.

Will sich der Bund in seiner Rolle als CSR-Vorbild messen lassen, so hat er sich an diesen vier Kriterien zu orientieren. Darüber hinaus hat er sich bewusst zu sein, dass er als Vorbild nicht nur Verantwortung für das eigene Handeln trägt, sondern mindestens den Ansprüchen gerecht werden muss, die er an die Privatwirtschaft richtet. Er trägt als Vorbild ausserdem Verantwortung für die Zeichen, die er durch seine Tätigkeit an andere gesellschaftliche Akteure aussendet.

CSR ist kein einfacher Begriff. Auch die Verknüpfung mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung machen Kommunikation und Verständnis für viele schwierig. CSR führt bundesintern noch oft zu Missverständnissen. Es ist offensichtlich, dass innerhalb der Bundesverwaltung teilweise sehr unterschiedliche Vorstellungen über CSR bestehen. Es erscheint deshalb sinnvoll, den Begriff CSR für die Bundesverwaltung und die damit einhergehenden Erwartungen an die verschiedenen Rollen zu definieren. Noch nicht überall wird CSR im Sinne einer modernen Unternehmensstrategie und guten Corporate Governance verstanden, die sich ernsthaft mit den sozialen und ökologischen Auswirkungen auf das komplexe Stakeholder-Umfeld auseinandersetzt.

CSR ist für den Bund nichts grundlegend Neues. Das Streben nach gesellschaftlichen und ökologischen Zielen muss dem Staat nicht neu «beigebracht» werden. Es ist vielmehr schon im Grundverständnis eines modernen Staatswesens angelegt, das sich auf der Basis des Rechtsstaats an den öffentlichen Interessen orientiert. Verantwortungsvolles Regierungs- und Verwaltungshandeln umfasst seit jeher die Idee der Interessenabwägung im Rahmen des rechtlich möglichen Handlungsspielraums einschliesslich ökologischer, gesellschaftlicher und sozialer Fragen. Will der Bund bezüglich CSR eine Vorbildrolle einnehmen, genügt der Verweis auf klassisch gute Verwaltungsführung nicht. Für die Erreichung eines vorbildlichen CSR-Leistungsausweises, insbesondere auch mit Blick auf die Aussenwirkung, bedarf es einer Schärfung und Kommunikation der Erwartungshaltung sowie einer besseren, transparenten öffentlichen Berichterstattung.

Nach der Analyse der verschiedenen Rollen des Bundes wird offensichtlich, dass nicht ganz alle CSR-Themen wirklich zweckmässig fokussiert werden konnten. Hier sind die beiden Querschnittsthemen Menschenrechte und Korruption zu nennen. Mit den CSR-Dimensionen in der Rolle Arbeitgeber und der Berücksichtigung von Sozialkriterien in den Rollen Beschaffer, Eigner und Anleger wird zwar explizit bzw. implizit auf einzelne Menschenrechte Bezug genommen, eine umfassende Bestandsaufnahme bezüglich Menschenrechte im Zusammenhang mit den vielfältigen Aktivitäten des Bundes ist hingegen noch aus-

stehend. Dasselbe gilt für das Thema Korruption, das hier lediglich im Zusammenhang mit der Beschaffung berücksichtigt wird. Der Bund sollte sich deshalb die Frage stellen, ob bei allfälligen Folgeanalysen der Fokus nicht stärker auf diese sensiblen Querschnittsthemen gerichtet werden sollte.

Während die Managementsysteme in Bezug auf CSR generell auf einem guten Niveau sind, müsste bei vertiefenden Analysen überprüft werden, ob einerseits die gesetzten Ziele genügend ambitioniert sind und andererseits die getroffenen Massnahmen ihre Wirkung tatsächlich entfalten und die Ziele erreicht werden. Hier könnte mit gezielten Leistungsüberprüfungen noch mehr Transparenz geschaffen werden.

### c) Übergreifende Handlungsmöglichkeiten

Es können im Bereich CSR drei übergreifende Handlungsmöglichkeiten identifiziert werden. Diese sind vor dem Hintergrund der Erreichung der Agenda 2030/SDGs zu betrachten. Hier werden die Stimmen immer lauter, die nach mehr Kohärenz in der Umsetzung in und durch die Schweiz rufen.

Übergreifende Handlungsmöglichkeiten im Bereich CSR		
(1) Erarbeitung einer Position des Bundesrats zu <b>CSR-Begriff und Erwartungen im Kontext der Bundesverwaltung</b> im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses mit Verbindlichkeit und interner Verankerung (Führungsmodell, Managementprozesse, Schulungen, etc.).	(2) Systematische und vertiefte <b>Leistungsüberprüfung</b> in den verschiedenen Rollen (Zielerreichung und Wirkungen).	(3) <b>Verstärkte öffentliche Berichterstattung</b> über den CSR-Leistungsausweis des Bundes in den verschiedenen Rollen (Vorbildrolle).

### d) Quellen

[Urs Bolz/Pascal Lüthi et al.: Corporate Social Responsibility \(CSR\). Der Bund als Vorbild? Eine Auslegung im Auftrag des ARE, 6. Februar 2017.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Urs Bolz/Pascal Lüthi et al.: Corporate Social Responsibility \(CSR\). Der Bund als Beschaffer. Bericht im Auftrag des ARE, 21.März 2018.](#) (Abruf 30.11.2018)

## 4. CSR: DER BUND IN DEN VERSCHIEDENEN ROLLEN

### 4.1 Der Bund als Arbeitgeber

*Die Bundesverwaltung besteht aus rund 70 Verwaltungseinheiten und beschäftigt rund 38'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist die Bundesverwaltung eine der grössten Arbeitgeberinnen in der Schweiz. Ihre Personalpolitik beeinflusst diejenige von Kantonen und Gemeinden und wird von der Wirtschaft aufmerksam reflektiert. Die Bundesverwaltung ist eine fortschrittliche Arbeitgeberin. Sie hat in Bezug auf CSR eine hohe Ambition und eine Vorbildrolle, insbesondere in den Bereichen Mitarbeiterentwicklung, Vielfalt und Chancengleichheit. Die wichtigsten Grundsätze sind im Bundespersonalgesetz (BPG) und in der Personalstrategie verankert.*

#### a) Grundlagen

Der Bundesrat ist Arbeitgeber und oberstes Führungsorgan, das Eidgenössische Personalamt (EPA) Kompetenzzentrum für die Personalpolitik der Bundesverwaltung. Die gesetzlichen Grundlagen bilden das Bundespersonalgesetz (BPG), die Rahmenverordnung zum Bundespersonalgesetz, die Bundespersonalverordnung (BPV) sowie die Verordnung des EFD zur Bundespersonalverordnung (VBPV). Die Personalstrategie der Bundesverwaltung gibt Antwort auf die kommenden Herausforderungen, mit denen sich die Arbeitgeberin Bundesverwaltung konfrontiert sieht. Dazu gehören beispielsweise die demografische Entwicklung, der Fachkräftemangel, die fortschreitende Digitalisierung und die sozialen und räumlichen Mobilitätsbedürfnisse von Arbeitgeberin und Arbeitnehmenden im Alltag und in der Arbeitswelt, die Internationalisierung der Verwaltungstätigkeit oder die knappen finanziellen Ressourcen. Die Personalstrategie legt die Ziele und Schwerpunkte der Personalpolitik jeweils für vier Jahre fest.

---

*«Die Bundesverwaltung als eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz ist sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst und nimmt ihre Vorbildfunktion aktiv wahr. Sie bietet faire Arbeitsbedingungen und duldet keine Diskriminierung. Sie fördert die Mehrsprachigkeit, die Eingliederung von Menschen mit Behinderungen, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Chancengleichheit von Frau und Mann.»*

*Barbara Schaerer, Direktorin Eidg. Personalamt*

---

#### b) CSR-Dimensionen der Arbeitgeberrolle

Unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortlichkeit der Arbeitgeberin können insbesondere vier Dimensionen unterschieden werden.

##### Anstellungs-/Arbeitsbedingungen

Die strategischen Stossrichtungen zu den Anstellungs- und Arbeitsbedingungen sind in Art. 4 BPG festgehalten: So hat die Bundesverwaltung ihr Personal u.a. zweckmässig, wirtschaftlich und in sozial verantwortbarer Weise einzusetzen und entsprechende Massnahmen zu treffen. Die Bundesverwaltung bietet zeitgemässe Anstellungsbedingungen wie flexible Arbeitszeitmodelle, moderne Arbeitsformen, ein praxisorientiertes Aus- und Weiterbildungsangebot, gute Lohnbedingungen und eine angemessene Altersvorsorge. Im Rahmen der Personalstrategie 2016-2019 wurden das Vergütungs- und Beurteilungssystem weiterentwickelt sowie die berufliche Vorsorge an die steigende Lebenserwartung angepasst.

##### Vielfalt und Chancengleichheit

Die Bundesverwaltung hat gemäss Art. 4 BPG als Arbeitgeberin Massnahmen zu treffen: (1) für die Chancengleichheit von Frau und Mann und zu deren Gleichstellung, (2) zur Sicherstellung der Vertretung

der Sprachgemeinschaften entsprechend ihrem Anteil an der Wohnbevölkerung, (3) zur Förderung der Sprachkenntnisse der für die Ausübung der Funktion erforderlichen Amtssprachen (insbesondere zur Förderung der aktiven Kenntnisse einer zweiten Amtssprache und der passiven Kenntnisse einer dritten Amtssprache beim höheren Kader) und (4) für die Chancengleichheit von Menschen mit Behinderungen sowie zu deren Beschäftigung und Eingliederung. Gemäss Personalstrategie will die Bundesverwaltung exemplarisch zur Vielfalt beitragen, indem Arbeit für alle gefördert wird, d. h. Frauen, Männer, Menschen mit Behinderungen, in jeder Altersstufe und in allen Sprachgemeinschaften. Ziel ist es, soweit wie möglich den nach Lebensabschnitt unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Ausserdem überprüft die Bundesverwaltung in regelmässigen Abständen, ob die Lohn-gleichheit zwischen Frau und Mann eingehalten ist.

### Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Die personalpolitischen Ziele zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind ebenfalls in Art. 4 BPG aufgeführt: Die Bundesverwaltung trifft als Arbeitgeberin Massnahmen zur Arbeitssicherheit des Personals. Die Bundesverwaltung hat Rahmenbedingungen geschaffen, die sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Diese Rahmenbedingungen sind im Betrieblichen Gesundheitsmanagement festgelegt. Die vier Pfeiler des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (EKAS zertifiziert), Betriebsmedizin und betriebliches Case Management (SQS zertifiziert).

### Mitarbeiterentwicklung

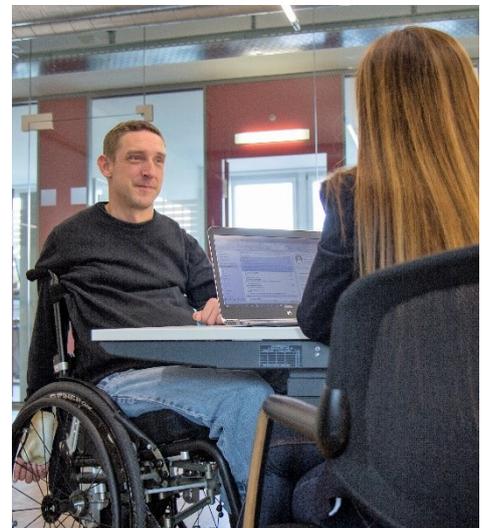
Gemäss Art. 4 Abs. 2 BPG trifft die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin geeignete Massnahmen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung, zur Weiterbildung, Motivierung, und vielseitigen Einsetzbarkeit des Personals, sowie zur Kaderförderung und Managemententwicklung. Die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin sorgt für die Verhinderung von Willkür im Arbeitsverhältnis und verfügt über ein Beurteilungssystem, das auf Mitarbeitergesprächen aufbaut. Dieses bildet die Grundlage für eine leistungsgerechte Entlohnung und zielorientierte Entwicklung der Angestellten.

#### Beispiel: Förderung der Vielfalt

Herr Müller (Name der Redaktion bekannt) ist seit einem Unfall Tetraplegiker und kann sich nur noch sehr eingeschränkt körperlich bewegen. Vereinbarkeit bedeutet für ihn, dass er einerseits seine Arbeitszeiten flexibel nach seinen Bedürfnissen (Verfügbarkeiten der Spitex und von Fahrdiensten) gestalten kann und andererseits, dass die Arbeitsbedingungen seinen Möglichkeiten angepasst sind. Konkret heisst dies, dass sein Arbeitsplatz mit dem Rollstuhl erreichbar ist, die nötige Hard- und Software zur Bedienung des Computers zur Verfügung stehen, sein erhöhter Zeitbedarf berücksichtigt wird und seine Vorgesetzten bei der Planung auf seine Präsenzzeiten Rücksicht nehmen.

Herr Müller konnte nach einem IV-Arbeitsversuch in die Bundesverwaltung integriert werden. Dieser war durch die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung vermittelt worden. Im Anschluss an diesen Arbeitsversuch wurde er mit einem seiner Leistungsfähigkeit angepassten Arbeitsvertrag (Pensum 50% / Lohn 30%) angestellt. Kommt es im Anschluss an einen Arbeitsversuch zu einer Anstellung, muss die Stelle nicht öffentlich ausgeschrieben werden. (Art. 22, Abs. 2 Bst. d BPV). Bei der Integration gilt der Grundsatz Lohn gegen Leistung. Bei verminderter Leistungsfähigkeit ist der Lohn entsprechend anzupassen (Art. 38a BPV).

Um für beide Seiten umsetzbare Lösungen zu finden, braucht es den Willen, die Offenheit und Kreativität der Vorgesetzten. Zusätzlich gefördert wird dies durch Schulungen, Konzepte, gesetzliche Vorgaben, Sollwerte und durch ein finanzielles Anreizsystem (Förderprämien und Betreuungspauschalen).



### c) Würdigung der Vorbildrolle Arbeitgeber

Die Ambition des im Bereich Personal federführenden EPA ist in Bezug auf CSR hoch - allenfalls mit gewissen Abstrichen bezüglich der Lohnspanne bei den obersten Kadern. Eine ausdrückliche Vorbildrolle will das EPA für den Bereich Vielfalt und Chancengleichheit sowie bei der Mitarbeiterentwicklung einnehmen.

Die Analyse bestätigt, dass der Bund in seiner Arbeitgeberrolle aus der CSR-Optik auf sehr hohem Niveau agiert. Für die Kantone gilt er als Vorreiter und Vorbild. Höhere oder ähnliche Referenzwerte dürften höchstens in einigen nordischen Staaten zu finden sein.

Folgende Stärken kann der Bund als Arbeitgeber aus Optik CSR ausweisen: Die nötigen gesetzlichen Grundlagen, Strategien und Instrumente sind vorhanden. Die Einführung der Personalstrategie hat dazu geführt, dass eine positive Entwicklung eingeleitet und wichtige Personalthemen an Bedeutung gewonnen haben. Die Anstellungsbedingungen sind marktgerecht und orientieren sich an den finanziellen Möglichkeiten des Bundes. Für Personal in weniger qualifizierten Berufen bestehen gute Lohnbedingungen. In den Bereichen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Vielfalt und Chancengleichheit gibt es ein grosses Angebot an Instrumenten und Möglichkeiten. Es ist ein ausgebautes betriebliches Gesundheitsmanagement vorhanden und für die Mitarbeiterentwicklung besteht ein breites zentrales und kompetenzorientiertes Kursangebot.

Bei der Weiterentwicklung auf hohem Niveau kann sich der Bund insbesondere an privaten Unternehmen messen, die in Bezug auf CSR eine führende Rolle einnehmen wollen. Dabei gilt es indessen immer wieder die spezifische Rolle des öffentlichen Dienstes zu berücksichtigen. Aus Sicht von CSR werden die folgenden Optimierungsmöglichkeiten erkannt:

Handlungsmöglichkeiten CSR Rolle Arbeitgeber			
(1) Vorhandene <b>Spielräume nutzen</b> , welche die Personalstrategie ermöglicht (z. B. Lohnentwicklung, Fachkarrieren). Diese sollten in den Departementen und Ämtern nicht unnötig eingeschränkt werden.	(2) Ausbau von <b>Weisungsbefugnissen EPA</b> zur bundesverwaltungsweiten Förderung von CSR im Personalbereich prüfen. Es fehlt heute im Anschluss an bundesrätlichen Vorgaben an Durchsetzungskraft und -vermögen.	(3) <b>Konzept- und Wissensentwicklung</b> im Personalwesen auf eine weitere Stufe heben. Damit die Vorbildrolle bei neuen Themen der Personalpolitik im Hinblick auf die hohe gesellschaftliche Bedeutung der Rolle der Bundesverwaltung aktiv wahrgenommen werden kann. Ergebnisse und Instrumente in der Öffentlichkeit präsentieren und damit bewusst eine Vorbildrolle ausfüllen.	(4) <b>Nachhaltigkeits- / CSR-Ziele in die Personalstrategie aufnehmen</b> . Die Gedanken der Nachhaltigkeit und der Verantwortlichkeit im Sinne der Corporate Social Responsibility sind zwar in der Personalstrategie angelegt, könnten aber noch expliziter formuliert werden.

### d) Ausgewählte Quellen

[Eidgenössisches Personalamt EPA \(2013\): Strategische Sollwerte und Indikatoren für das Personalmanagement. Personalstrategie Bundesverwaltung 2011– 2015. Zweite, überarbeitete Auflage.](#) (Abruf 30.11.2018)

[EPA \(2014\): Personal- und Kaderentwicklung in der Bundesverwaltung.](#) (Abruf 30.11.2018)

[EPA \(2015\): Broschüre Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung.](#) (Abruf 30.11.2018)

[EPA \(2016\): Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019. Zweite Auflage.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Schweizerische Eidgenossenschaft \(2016\): Vereinbarung zur Lohngleichheitsprüfung in der Bundesverwaltung.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Weisungen des Bundesrates zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frau und Mann in der Bundesverwaltung \(Chancengleichheitsweisungen\) vom 22. Januar 2003.](#) (Abruf 30.11.2018)

## 4.2 Der Bund als Ressourcenverbraucher

*Der Bund ist für rund 2% des schweizerischen Gesamtenergieverbrauchs verantwortlich. Alle 59 Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung, die RUMBA (Ressourcen- und Umweltmanagement der zivilen Bundesverwaltung) umsetzen, verbrauchten 2016 insgesamt 860'621 Gigajoule Wärme und Strom. Dies entspricht in etwa dem jährlichen Energieverbrauch von 8437 Schweizerinnen und Schweizern. Die Treibhausgasemissionen je Vollzeitäquivalent lagen zum selben Zeitpunkt bei 2354 kg CO<sub>2</sub>-Äquivalenten.*

### a) Grundlagen

Gemäss Art. 73 der Bundesverfassung streben Bund und Kantone ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an. In Art. 89 BV ist ausserdem festgehalten, dass sich Bund und Kantone im Rahmen ihrer Zuständigkeiten für eine ausreichende, breit gefächerte, sichere, wirtschaftliche und umweltverträgliche Energieversorgung sowie für einen sparsamen und rationellen Energieverbrauch einsetzen. Neben dem Bundesgesetz über den Umweltschutz ist insbesondere die Schweizer Energie- und Klimapolitik massgebend für die Rolle des Ressourcenverbrauchers Bund. Instrumentarien für eine nachhaltige Energiepolitik bilden das Energiegesetz, das CO<sub>2</sub>-Gesetz (bis Redaktionsschluss in Totalrevision), das Kernenergiegesetz und das Stromversorgungsgesetz. Die Systemgrenzen des Bundes in Sachen Umweltmanagement können wie folgt gezogen werden:

- Das Ressourcen- und Umweltmanagement der zivilen Bundesverwaltung RUMBA hat zum Ziel, die Umweltbelastung, verursacht durch die Organisationseinheiten der zivilen Bundesverwaltung, zu reduzieren. Für die Reduktion der Treibhausgasemissionen besteht ein separates Ziel. Weitere Ziele sind Kosteneinsparungen und verstärkte Koordination der Umweltaktivitäten der Bundesverwaltung. RUMBA umfasst die Aspekte Energie (Strom, Wärme/Kälte sowie Dienstreisen), Papier, Abfall und Wasser. Seit Anfang 2017 ist RUMBA ein dauerhafter Auftrag des Bundesrates für die gesamte Bundesverwaltung.
- Das Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem des VBS (RUMS VBS) stellt im Verteidigungsbereich sicher, dass Umweltaspekte systematisch in die Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen des Departements einbezogen werden. Der Fokus von RUMS liegt auf Umwelleistungen bei den militärischen Infrastrukturen, den militärisch genutzten Naturräumen und Ressourcen sowie bei den Angehörigen der Armee.
- Die Umweltmanagementsysteme (UMS) der bundesnahen Unternehmen Post, SBB, Swisscom und Skyguide komplettieren das Umweltmanagement des Bundes. Die verselbständigten Unternehmen werden vom Bundesrat mittels strategischer Ziele geführt (vgl. 4.3). Die oben genannten Bundesunternehmen verfügen bereits heute über Umweltmanagementsysteme (nach ISO 14001 zertifiziert), die den gesamten Unternehmensbereich oder relevante Teilbereiche umfassen.

### b) CSR-Dimensionen der Rolle Ressourcenverbraucher

In Bezug auf CSR werden folgende Dimensionen unterschieden:

#### Energie und CO<sub>2</sub>

Mit der Energiestrategie 2050 (erstes Massnahmenpaket vom 04.09.2013) will der Bundesrat den Endenergie- und Stromverbrauch reduzieren, den Anteil der erneuerbaren Energien erhöhen und die Treibhausgasemissionen langfristig senken. Eine der zwölf Massnahmen der Energiestrategie 2050 ist das Programm Energie-Vorbild Bund VBE, das sich u.a. zum Ziel gesetzt hat, die Energieeffizienz aller beteiligten Akteure bis 2020 um 25% gegenüber dem Basisjahr 2006 zu steigern (vgl. Praxisbeispiel).

Innerhalb von RUMBA hat der Bundesrat im Mai 2016 die Ziele zur Reduktion der Umweltbelastung und das Teilziel zur Reduktion der Treibhausgasemissionen festgelegt. Demnach sollen 2019 die Treibhausgasemissionen um 40 Prozent tiefer sein als im Referenzjahr 2006. Der Bundesrat beschliesst alle vier Jahre RUMBA-Legislaturziele für die gesamte zivile Bundesverwaltung. Die Departemente legen auf-

grund dieser übergeordneten Ziele ihre Departementsziele fest. Dabei erhalten die Departemente fachliche Unterstützung durch die Fachstelle RUMBA. Diese erstellt ausserdem jährlich einen internen Bericht zuhanden der politischen Führung, die durch die Generalsekretärenkonferenz GSK wahrgenommen wird. Zu Ende der Legislatur bzw. der Zielperiode wird ein öffentlicher Bericht über die Zielerreichung zuhanden des Bundesrates erstellt. Die technische Führung von RUMBA liegt beim Generalsekretariat UVEK, die Fachstelle RUMBA selbst ist beim BFE angesiedelt.

*«2017 waren wir mit dem Energie-Vorbild Bund fast 28% energieeffizienter als im Referenzjahr 2006 – bereits deutlich über dem gesteckten Ziel von 25% für 2020. Unsere Vorbildfunktion ist unumstritten: In der jüngsten Vergangenheit konnten wir neue Partner gewinnen. Das heisst wir öffnen unser Spektrum über die Bundesbetriebe hinaus. Der Bundesrat hat im Juni 2018 denn auch entschieden, dass unsere Initiative bis 2030 weitergeführt werden soll. Den Fokus werden wir in der nächsten Dekade neben der Energieeffizienz vermehrt auf die erneuerbaren Energien richten. Auch hier wollen wir mit gutem Beispiel vorangehen.»*

*Daniel Büchel, Vizedirektor BFE und Leiter Koordinationsgruppe Energie-Vorbild Bund (auf Basis eines [Videointerviews zum Jahresrückblick 2017](#))*

### Ressourceneffizienz und weitere Umweltbelastungen

Neben dem Bereich Energie umfasst RUMBA die Bereiche Papierverbrauch, Abfall und Wasserverbrauch, die schliesslich zur Umweltbelastung der zivilen Bundesverwaltung aggregiert werden. RUMBA sieht für die gesamte Umweltbelastung (gemessen in Umweltbelastungspunkten UBP) bis Ende 2019 pro Vollzeitstelle eine Reduktion von insgesamt 30% gegenüber dem Jahr 2006 vor.

In Ergänzung zu VBE, RUMBA und RUMS-VBS führen die Bau- und Liegenschaftsorgane (BLO) des Bundes das Immobilienmanagement für Gebäude in allen Projektphasen nach den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung. Grundlage ist die 2016 überarbeitete Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB). Die Konkretisierung erfolgt über Weisungen des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD) zum nachhaltigen Immobilienmanagement in Form von für die BLO verbindlichen Leitsätzen und über die Empfehlungen der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB). Die Weisungen zum nachhaltigen Immobilienmanagement enthalten keine konkreten Zielsetzungen, sondern lediglich Leitsätze für die BLO des Bundes.

#### Beispiel: Energie-Vorbild Bund (VBE)

Die Initiative VBE ist eine von zwölf explizit formulierten Massnahmen des ersten Paketes der Energiestrategie 2050 und richtet sich an Akteure, die im Sinne der Zielsetzung der Energiestrategie 2050 innovativ und vorbildlich handeln wollen. Angesprochen als Akteure sind in erster Linie bundesnahe und kantonsnahe Unternehmen und Organisationen aus der Schweiz. Neben der zivilen Bundesverwaltung und dem Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) sind zurzeit die SBB, die Schweizerische Post, Swisscom, die Schweizerische Unfallversicherung, Genève Aéroport, Services Industriels de Genève, Skyguide und der Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschule Mitglieder des VBE-Netzwerks.

Ausgehend vom Basisjahr 2006 streben die Akteure bis 2020 eine Steigerung der Energieeffizienz um 25% an. Mit der Unterzeichnung einer Absichtserklärung verpflichten Sie sich, die 39 gemeinsam definierten Massnahmen, bis 2020 zu 80% umzusetzen. Hinzu kommen die unternehmensspezifischen Massnahmen der Akteure, davon werden bis zu 15 spezifische Massnahmen pro Akteur für den Jahresbericht besonders ausgewertet. Bis Ende 2017 hat die gesamte Initiative Energie-Vorbild Bund ihre Energieeffizienz im Durchschnitt um 27,6% (2016: 27,0%) gesteigert und die 39 gemeinsamen Massnahmen waren Ende 2017 zu 79% (2016: 72%) umgesetzt ([Jahresbericht 2017](#)).



### c) Würdigung der Vorbildrolle Ressourcenverbraucher

VBE und RUMBA/RUMS-VBS haben auf Basis der Energiestrategie 2050 und den Vorgaben des Bundesrates den Bereich Energie als zentralen Hebel identifiziert. Die Ambition ist es, mit gutem Beispiel (Vorbildrolle) voran zu gehen. Mit ihrem VBE-Jahresbericht legen die beteiligten Akteure Rechenschaft über die Zielerreichung in den Bereichen Energieeffizienz, Anteil der erneuerbaren Energie sowie Umsetzungsgrad der gemeinsamen Massnahmen ab. RUMBA hat neben dem Bereich Energie zentrale Hebel in Bezug auf die Umweltbelastung der zivilen Bundesverwaltung identifiziert: Papierverbrauch, Abfall und Wasserverbrauch. RUMS-VBS identifiziert darüber hinaus Aspekte wie zum Beispiel Boden/Altlasten, Lärm, Wasser (insb. Gewässerschutz) sowie Biodiversität. Die Umweltberichte von VBE und RUMBA sind ausführlich und transparent und die gesteckten Ziele wurden entweder schon erreicht (VBE) oder sind auf gutem Weg erreicht zu werden (RUMBA).

Trotz dieser positiven Entwicklungen hat die Untersuchung einige Handlungsmöglichkeiten identifiziert, die in Zukunft adressiert werden sollten.

#### Handlungsmöglichkeiten CSR Rolle Ressourcenverbraucher

(1) In der aktuellen Konsolidierungsphase von RUMBA 2017-19 sind sämtliche Bundesämter in die **Umweltdaten-Berichterstattung** miteinzubeziehen, so dass ab 2020 ein vollständiges Bild des Verbrauchs des Bundes in den Bereichen Energie (Wärme/Strom/Dienstreisen), Wasser und Papier sowie des Abfallaufkommens entsteht.

(2) Innerhalb von RUMBA sollten künftig koordinierte Reduktionsmassnahmen im Bereich Dienstreisen Priorität haben. Dazu notwendig ist eine **gemeinsame Grundhaltung zu Dienstreisen** und Treibhausgasemissionen (auf Stufe Bundesrat).

(3) Der Bund prüft die Durchführung einer **departementsübergreifenden Umweltrelevanz- bzw. Risikoanalyse** zur Ermittlung der wesentlichen Akteure (Bundesämter, verselbständigte Einheiten) und Umweltaspekte (jenseits von Wasser, Abfall und Papier) wie z.B. Gefahrenstoffe, Biodiversität oder Rohstoffeffizienz.

### d) Ausgewählte Quellen

[Eidgenössisches Finanzdepartement EFD \(2015\): Weisungen zum nachhaltigen Immobilienmanagement für Mitglieder der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren \(KBOB\) vom 21. Dezember 2015.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Geschäftsstelle Vorbildfunktion Bund im Energiebereich VBE \(2017\): Energie-Vorbild Bund: Die 39 gemeinsamen Massnahmen. Genaue Massnahmenbeschreibungen, KPI, Ziele.](#) Bundesamt für Energie BFE. (Abruf 30.11.2018)

[Koordinationsgruppe RUMBA \(2017\): Umweltbericht der Bundesverwaltung – Berichtsperiode 2006-2016.](#) (Abruf 30.11.2018)

### 4.3 Der Bund als Eigner

*Der Bund hat die Bedeutung der zweckmässigen Steuerung von verselbstständigten Einheiten vor Jahren erkannt und sich mit den Corporate Governance Grundsätzen Regeln gegeben (Corporate Governance Berichte 2006 und 2009). Diese stützen sich u.a. auf allgemein anerkannte Standards der OECD ab. Zu diesen verselbstständigten Einheiten gehören unter anderem die SBB, die Schweizerische Post, Swisscom und RUAG. Der Bund hat auch in diesem Bereich eine wesentliche Verantwortung und ist hier ein ausgesprochenes Rollenmodell für Kantone und Städte. Der Bund verlangt von privatwirtschaftlichen Unternehmen ein sozial- und ökologisch verantwortungsvolles Verhalten. Dem Anspruch, Vorbild zu sein, kommt im Bereich der bundeseigenen Unternehmen deshalb besondere Bedeutung zu.*

#### a) Grundlagen

Der Bund übt seinen Einfluss als Gewährleister der Aufgabenerfüllung einerseits und als Eigner des Unternehmens andererseits aus. Die Steuerung hängt dabei von der rechtlichen Ausgestaltung des Unternehmens (Anstalt oder AG) sowie vom Umfang der Beteiligung ab (Haupt- oder Mehrheitsaktionär).

Die Eignerfunktion wird bei volkswirtschaftlich und finanzpolitisch bedeutenden Einheiten vom Fachdepartement zusammen mit der Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) wahrgenommen (duales Modell). Bei den übrigen, kleineren Einheiten sowie den Einheiten mit Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht ist primär das Fachdepartement zuständig. In finanziellen und betriebswirtschaftlichen Fragen wird auch die EFV beigezogen. Bezüglich der personal- und vorsorgepolitischen Ziele wird das Eidgenössische Personalamt (EPA) konsultiert.

Zentrales Instrument der Eignerpolitik des Bundes sind die strategischen Ziele. Sie dienen der Steuerung der verselbstständigten Einheiten. Sie bilden zudem Grundlage und Referenz für die Berichterstattung. Für die strategischen Ziele gibt es eine Mustervorlage, die aufgaben- und unternehmensbezogene, betriebswirtschaftliche/finanzielle sowie personalpolitische Ziele abdeckt. Sie macht zudem Vorschläge zu verschiedenen Themen von CSR (Nachhaltigkeit, Ethik, Diversity) sowie Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen (Regionen, Sprachen).

---

*«Die staatliche Eigentümerpolitik sollte der Verantwortung staatseigener Unternehmen gegenüber den verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholdern) in vollem Umfang Rechnung tragen und verlangen, dass staatseigene Unternehmen über ihre Beziehungen zu den Stakeholdern Bericht erstatten. Alle Erwartungen des Staats in Bezug auf ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln staatseigener Unternehmen sollten klar formuliert werden.»*

*OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen (2016), Kapitel V.*

---

Der Eignerbegriff wird vorliegend im Sinne der Corporate Governance Grundsätze des Bundes verstanden (Beteiligungen nach Art. 8 Abs. 5 Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz RVOG). Sie bezieht sich derzeit auf 19 Unternehmen. Damit werden öffentliche Unternehmen nicht einbezogen, bei denen der Bund nicht über eine beherrschende Stellung verfügt, sondern bloss als Gesetzgeber Einfluss nimmt, die Bestellung des obersten Führungsgremiums verantwortet oder einzelne Personen in das oberste Führungsgremium wählt (vgl. z.B. Suva, SNB, PUBLICA, AHV-Ausgleichsfonds). Diese «bundesnahen Organisationen» werden indessen – soweit zweckmässig – in den Rollen Ressourcenverbraucher, Beschaffer und Anleger zumindest teilweise in die Auslegeordnung einbezogen. Auch bei bundesnahen Unternehmen, die nicht der Eignerpolitik i.e.S. unterliegen, kann der Bund indessen mit Blick auf Anliegen der CSR Einfluss nehmen. Dazu stehen ihm grundsätzlich die Gesetzgebung sowie, falls er Leistungen

einkauft, Leistungsaufträge zur Verfügung. Er kann zudem seine Erwartungen definieren und kommunizieren. Die wichtige Rolle des Bundes als Eigner von Infrastruktur, Immobilien (und Land) und Gütern konnte im Rahmen des Berichts nicht behandelt werden.

## b) CSR-Dimensionen der Eignerrolle

Im Bereich CSR können für die Eignerrolle insbesondere zwei Dimensionen unterschieden werden. Die verantwortliche Regierungsführung als Eigner (Eignerrolle i.e.S) sowie die Durchsetzung von Umwelt- und Sozialkriterien.

### Die Eignerrolle i.e.S.

Der Bund als Eigner von verselbständigten Organisationseinheiten (Beteiligungen); Wahrnehmung der Corporate Governance-Funktion (allgemeine Gewährleisterrolle und Eignerrolle; Umgang mit Stakeholdern): Diese Dimension umfasst die Steuerung der Beteiligungen auf Basis der Corporate Governance Leitsätze 2006/2009 (CG-Leitsätze) durch den Bund (vgl. Beispiel). Gute Eignerpolitik zielt darauf, Werte für die Gesellschaft durch eine effiziente Allokation von Ressourcen zu steigern. Sie kann und soll dazu beitragen, dass Rahmenbedingungen, Anreize und Vorgaben geschaffen werden, damit die staatseigenen Unternehmen durch ein optimales CSR ihre gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen ihrer Kernaufgaben wahrnehmen.

### Durchsetzung von Umwelt- und Sozialkriterien

Diese Dimension umfasst die Durchsetzung seitens Bund von Umwelt- und Sozialkriterien bei den verselbständigten Organisationseinheiten (quasi als Kernelement von CSR). Dies als Gewährleister von Aufgaben im öffentlichen Interesse und als Eigner von zurzeit 19 Unternehmen unter dem Gesichtswinkel einer nachhaltigen und gegenüber ökologischen, gesellschaftlichen und sozialen Fragen verantwortlichen Unternehmensführung. Energie- und umweltpolitische Anliegen fliessen in die strategischen Ziele des Bundesrates für die bundesnahen Unternehmen ein. Die Unternehmen werden angehalten, im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtete Unternehmensstrategie zu verfolgen. In diesem Sinn hat sich der Bundesrat beispielsweise für die Annahme der Motion Schelbert<sup>4</sup> ausgesprochen und in seiner Stellungnahme bekräftigt, seine Erwartungen an die bundesnahen Unternehmen in Bezug auf die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit in den strategischen Zielen dem aktuellen Stand und der absehbaren Weiterentwicklung der schweizerischen Energie- und Umweltpolitik anzupassen. Die Konkretisierung und Umsetzung dieser strategischen Vorgaben obliegt dem Verwaltungsrat der bundesnahen Unternehmen.

### Beispiel: Mustervorgaben Public Corporate Governance (PCG) des Bundes

Der Corporate Governance Bericht des Bundesrates aus dem Jahr 2006 (CG-Bericht) adressiert drei zentrale Fragen: Welche Aufgaben eignen sich für eine Auslagerung aus der zentralen Bundesverwaltung (und welche nicht)? Wie sollen ausgelagerte Einheiten organisiert und gesteuert werden? Wer ist für die Wahrnehmung der verschiedenen Rollen des Bundes zuständig?

Der CG-Bericht ist 2006 auf grosses öffentliches Interesse gestossen. Seither hat der Bundesrat seine Eignerpolitik stetig weiterentwickelt. 2009 beantwortete er in einem Zusatzbericht verschiedene Fragen des Parlaments. Die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) entwickelte eine Mustervorlage für den Erlass strategischer Ziele. 2010 folgte ein Musteranforderungsprofil für Verwaltungs- und Institutsräte. Darin werden die Anforderungen an das Kollegium, an das Präsidium und an die einzelnen Mitglieder festgehalten. Zusammen mit dem Bundesamt für Justiz wurde zudem je ein Mustererlass für Anstalten mit Dienstleistungen mit Monopolcharakter sowie für Anstalten mit Aufgaben der Wirtschafts- und Sicherheitsaufsicht erarbeitet.

#### CG-Bericht Bund 2006: Drei Kernfragen

##### Was auslagern?

Welche Aufgaben bzw. Einheiten eignen sich zur Auslagerung?

##### Aufgabentypologie

##### Wie steuern?

Wie sollen ausgelagerte Einheiten gesteuert werden?

##### Leitsätze zu Steuerung und Kontrolle

##### Wer ist zuständig?

Welche Bundesstellen bekleiden welche Rollen in der Eignerpolitik?

##### Grundsätze Rollenteilung

<sup>4</sup> Schelbert, Louis (2011). [Energie- und umweltpolitische Ziele im Rahmen der Eignerstrategien des Bundes](#). (Abruf 30.11.2018)

### c) Würdigung der Vorbildrolle Eigner

Primäres Ziel der Eignerpolitik des Bundes ist die Gewährleistung der Aufgabenerfüllung sowie die Werterhaltung der Unternehmung. Diese Eignerpolitik visiert denn auch primär auf «good practice». Die Ambition gegenüber CSR ist geprägt von der damit verbundenen Frage nach den «trade offs» (d.h. ein Mehr an gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Vorgaben kann auch ein Weniger an wirtschaftlichem Erfolg bewirken).

Die Eignerpolitik des Bundes ist insbesondere seit der Umsetzung der PCG-Grundsätze auf gutem Niveau, insbesondere auch im internationalen Vergleich. Die Grundsätze sind zu einem akzeptierten Standard geworden und werden von den Akteuren befolgt. Die Eignerpolitik ist fokussiert auf Unternehmen, die vom Bund kapital- und stimmenmässig beherrscht werden und mit Verwaltungsaufgaben betraut sind. Es besteht eine hohe Bereitschaft zu einer vorbildlichen Eignerpolitik in Politik und Verwaltung. Ausgeprägt im Bereich der Arbeitsnormen oder der Menschenrechte, weniger im Hinblick auf ökologische Ziele. Die Schweiz wird im Rahmen der Anwendung der OECD-Grundsätze über staatseigene Unternehmen immer wieder als gutes Beispiel erwähnt.

Bei der Weiterentwicklung von CSR in der Rolle als Eigner kann sich der Bund insbesondere an folgenden Optimierungsmöglichkeiten/Potenzialen orientieren.

Handlungsmöglichkeiten CSR Rolle Eigner		
<p>(1) Schärfung der <b>CSR-Erwartungen</b> des Eigners Bund an seine Unternehmen durch Definition der relevanten CSR-Dimensionen sowie systematischerer und teilweise expliziterer Vorgaben in den Eignerstrategien.</p>	<p>(2) <b>Wahlverfahren: Optimierungen im Bereich der obersten Organe.</b> Weitere Standardisierung des Wahlverfahrens (Transparenz und Gleichmässigkeit des Prozesses).</p>	<p>(3) <b>Umwelt- und Sozialkriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung von <b>Eignervorgaben</b> für zweckmässige Umweltmanagementsysteme.</li> <li>• Erstellung einer <b>Gesamtsicht</b> über die Erfüllung bzw. Durchsetzung Sozial- und Umweltstandards seiner Unternehmen.</li> <li>• Verankerung der <b>Erwartungshaltung und von Vorgaben in der Gesetzgebung</b> für öffentliche Unternehmen auf Bundesebene, die der Bund nicht mittels Eignerpolitik beeinflussen kann.</li> </ul>

### d) Ausgewählte Quellen

[Bundesrat \(2006\): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben \(Corporate-Governance-Bericht\).](#) (Abruf 30.11.2018)

[Bundesrat \(2009\): Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance-Bericht – Umsetzung der Beratungsergebnisse des Nationalrats.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Eidgenössische Finanzverwaltung und Bundesamt für Justiz \(2016\): Mustererlass für Anstalten mit Dienstleistungen mit Monopolcharakter.](#) (Abruf 30.11.2018)

[OECD \(2016\): Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, Ausgabe 2015, OECD Publishing, Paris.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Weitere Grundlagen und Informationen sowie eine Dokumentensammlung des Bundes zur Corporate Governance.](#) (Abruf 30.11.2018)

## 4.4 Der Bund als Beschaffer

*Jedes Jahr beschafft die öffentliche Hand (Bund, Kantone und Gemeinden) Güter, Dienstleistungen und Bauleistungen für schätzungsweise rund CHF 41 Mrd., was etwa 7% des Schweizer BIP entspricht. 20% aller öffentlichen Aufträge werden durch den Bund vergeben und rund 80% durch Kantone und Gemeinden. Die Zahlungen der zentralen Bundesverwaltung alleine beliefen sich 2017 auf rund CHF 5.7 Mrd. Mit diesem Beschaffungsvolumen kann der Bund auf die Standards und Entwicklungen im Bereich CSR Einfluss nehmen. Der Bund hat in diesem Bereich schon vieles unternommen. Zudem sind verschiedene Handlungsfelder erkannt. Dabei ruhen viele Erwartungen auf dem revidierten Beschaffungsrecht. Der Fokus der vorliegenden CSR-Optik liegt auf den ökologischen und sozialen Aspekten sowie der Korruptionsprävention, dies in Anlehnung an die Prinzipien des UN Global Compact. Die wirtschaftliche Nachhaltigkeitsdimension wird im Rahmen der vorliegenden CSR-Betrachtung nicht beleuchtet.*

### a) Grundlagen

#### Allgemeines

Die rechtlichen Grundlagen zur Unterstützung der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung bilden das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB), welches zurzeit revidiert wird, die dazugehörige Verordnung (VöB) sowie die Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung (Org-VöB). Die Beschaffung von Bauleistungen ist in der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) geregelt. Im Beschaffungsbereich des Bundes gibt es zwei wichtige Strategieorgane: Die Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) und die Beschaffungskonferenz des Bundes (BKB) für den Bereich Güter- und Dienstleistungen. Beide sind stark in die laufende Revision des Beschaffungsrechts involviert.

---

*«Der Bund berücksichtigt bei seinen öffentlichen Beschaffungen Güter (Produkte, Dienstleistungen, Bauwerke), die über ihren gesamten Lebensweg hohen ökologischen und sozialen Anforderungen genügen. Er nimmt bei seinem Konsumverhalten eine Vorbildfunktion ein, indem er im Rahmen seiner Beschaffungstätigkeit Produkte nachfragt und Bauwerke realisiert, die wirtschaftlich, umweltschonend und gesundheitsverträglich sind und die möglichst sozial verantwortungsvoll produziert werden.»*

*Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019, Ziff. 6.3*

---

Die BKB ist zuständig für die Weiterentwicklung des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes. «Sie fördert die nachhaltige Beschaffung in den drei Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziales» und sie «fördert, unterstützt und koordiniert die Bemühungen zur Korruptionsprävention im öffentlichen Beschaffungswesen des Bundes» (Art. 24 Org-VöB). Zur Förderung eines einheitlichen, wettbewerbsorientierten Verhaltens der Beschaffungsbehörden sind Prozesse und Applikationen im Bereich des E-Procurements installiert, wie zum Beispiel die elektronische Plattform Simap.ch.

Das Beschaffungswesen im Bund wird durch ein Kompetenzzentrum und verschiedene Fachstellen unterstützt.

- Das Kompetenzzentrum für das öffentliche Beschaffungswesen (KBB, BBL) unterstützt die Beschaffungs- und die Bedarfsstellen in den Bereichen der Güter- und Dienstleistungsbeschaffung. Es berät diese Stellen bei beschaffungs- und vertragsrechtlichen Fragen und unterstützt sie bei der Planung und Konzeption sowie bei der administrativen Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen.

- Die Fachstelle ökologische öffentliche Beschaffung (beim Bundesamt für Umwelt, BAFU) berät die zentralen Beschaffungs- und die Bedarfsstellen im Hinblick auf innovative und ressourcenschonende Lösungen.
- Die Fachstelle Informationstechnologien im öffentlichen Beschaffungswesen (beim Informatikstrategieorgan des Bundes, ISB) fördert den Einsatz der Informationstechnologien im öffentlichen Beschaffungswesen.
- Die Direktion für Arbeit des SECO berät die zentralen Beschaffungsstellen bei Fragen zu Arbeitsbedingungen und finanziert die Plattform Kompass Nachhaltigkeit zur Unterstützung in Beschaffungsprozessen.
- Bei Fragen zur Gleichstellung von Frau und Mann können sich die Beschaffungsstellen an das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) wenden.
- Im Bereich Nachhaltigkeit sind verschiedene Gremien aktiv: Im Baubereich engagiert sich die Fachgruppe Nachhaltiges Bauen der KBOB seit vielen Jahren vorbildlich mit der Thematik. Die Fachgruppe Nachhaltigkeit der Beschaffungskonferenz des Bundes (BKB) unterstützt den Vorstand und die Geschäftsstelle der BKB bei der Erarbeitung von Grundlagen und Instrumenten zur konkreten Umsetzung.

Der Bundesrat hat sich für eine Erhöhung der Transparenz sowie für die Förderung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz im öffentlichen Beschaffungswesen des Bundes ausgesprochen. Um die Ziele zu erreichen und die Ergebnisse zu überprüfen wurde ein Beschaffungscontrolling eingerichtet. So bestehen insbesondere eine Fachstelle Beschaffungscontrolling (FSBC), eine Interdepartementale Arbeitsgruppe Beschaffungscontrolling (IDA BC) sowie die Betriebskoordination Instrumente Beschaffungscontrolling (BeKo BC).

### **Gesetzesrevision Beschaffungsrecht**

Nach langen Vorarbeiten hat der Bundesrat die Botschaft für eine Revision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen vorgelegt.<sup>5</sup> Diese Vorlage hat zum Ziel, das WTO-Beschaffungsübereinkommen von 2012 umzusetzen und zu einer Harmonisierung des öffentlichen Beschaffungswesens in der Schweiz beizutragen. Im Zusammenhang mit CSR/Nachhaltigkeit ist insbesondere Art. 2 des Entwurfs von Belang: «Dieses Gesetz bezweckt: a. den wirtschaftlichen und den volkswirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel;<sup>6</sup> b. die Transparenz des Vergabeverfahrens; c. die Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung der Anbieter; d. die Förderung des wirksamen Wettbewerbs unter den Anbieterinnen, insbesondere durch Massnahmen gegen unzulässige Wettbewerbsabreden und Korruption.» Diese Bestimmung kann und soll Grundlage für eine Weiterentwicklung der Themen rund um CSR/Nachhaltigkeit bieten.

### **Nachhaltige Beschaffung**

Die Bundesverwaltung und auch der Bundesrat verstehen unter nachhaltiger Beschaffung die Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten bei der öffentlichen Beschaffung (vgl. z.B. Art. 24 Abs. 1 Bst. i Org-VöB). In engem Zusammenhang mit der Rolle des Bundes in Bezug auf CSR stehen die Bestrebungen des Bundes um eine nachhaltige Beschaffung (vgl. allgemein Ziff. 2).

In seiner Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019 hält der Bundesrat für den Bereich der öffentlichen Beschaffung fest, dass der Bund bei seinen Beschaffungen Güter, Dienstleistungen und Bauwerke berücksichtige, die über ihren gesamten Lebensweg hohen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Anforderungen genügen. Er nehme eine Vorbildfunktion ein, indem er im Rahmen seiner Beschaffungstätigkeit Produkte nachfrage und Bauwerke realisiere, die wirtschaftlich, umweltschonend und gesundheitsverträglich sind und die möglichst sozial verantwortungsvoll produziert werden. Was die Gleichbehandlung von Mann und Frau angeht, findet sich in der Strategie das etwas allgemein formulierte Ziel, dass

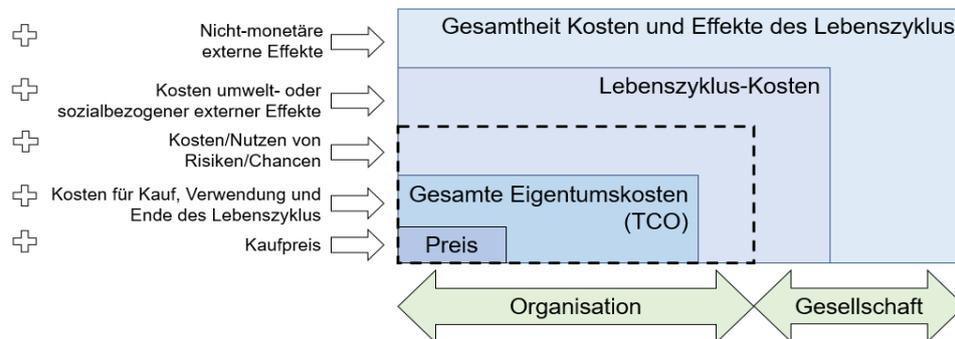
<sup>5</sup> Botschaft des Bundesrats zur Totalrevision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15.2.2017, BBl 2017, 1851ff. Die Vorlage befindet sich in der parlamentarischen Beratung.

<sup>6</sup> Der Nationalrat sich am 13.6.2018 für diese Formulierung mit der Ergänzung «volkswirtschaftlich» ausgesprochen, vgl. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2017/20170019/N1%20D.pdf>. (Abruf 30.11.2018)

Frauen und Männer über dieselbe wirtschaftliche Unabhängigkeit verfügen und gleichberechtigt am politischen und wirtschaftlichen Leben teilnehmen sollen. Die Lohngleichheitskontrollen im Beschaffungswesen sollen dabei noch verstärkt werden.

Bei den Beschaffungen des Bundes, insbesondere bei der Beschaffung von standardisierten Gütern und Immobilien werden teilweise bereits seit etlichen Jahren ökologische Kriterien berücksichtigt, welche die Förderung ressourcenschonender oder ökologisch innovativer Produkte (Güter, Dienst- und Bauleistungen) zum Ziel haben. Allerdings wird nicht festgehalten oder verbindlich vorgegeben, bei welchen Produktgruppen welches Ambitionsniveau verlangt wird. Die BKB und die KBOB, aber auch die Fachstelle ökologisch öffentliche Beschaffung des BAFU haben Empfehlungen für die Beschaffungsstellen des Bundes publiziert. Die Empfehlungen zeigen auf, inwiefern im Rahmen eines Vergabeverfahrens ökologische und soziale Anliegen berücksichtigt werden können, ohne dabei das Ziel der Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Ergänzend publiziert die Fachstelle für ökologische öffentliche Beschaffung Leitfäden für konkrete Produktgruppen und unterhält eine Dokumentensammlung ([Leitfäden, Kriterien und Umweltleistungsblätter für die ökologische öffentliche Beschaffung](#)). Das SECO finanziert zudem die Plattform Kompass Nachhaltigkeit. Diese unterstützt kleine und mittlere Unternehmen und öffentliche Beschaffer dabei, soziale und ökologische Kriterien besser in ihre Beschaffungsprozesse zu integrieren ([Kompass Nachhaltigkeit](#)).

Im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung ist unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit der Begriff der Lebenszykluskosten zentral. Dieser Begriff ist zwar bereits alt, aber erst nach und nach in die normativen Grundlagen und in das Denken und Handeln der Beschaffungsbehörden eingeflossen (vgl. z.B. Art. 2 VILB und Art. 11 Abs. 2 Org-VöB). In der gegenwärtigen Praxis werden unter Lebenszykluskosten immer wieder die «Total Costs of Ownership» verstanden (so auch im vorliegenden Bericht). Im Zusammenhang mit der CSR-Diskussion ist aber wichtig, dass die Lebenszykluskosten auch externalisierte Kosten sowie andere Impacts umfassen sollen.



Quelle: Bolz/Lüthi et al. (2018), nach: International Organization for Standardization (2017). ISO 20400. (2017), Sustainable procurement, Genf: Kapitel 7.2.3.

## b) CSR-Dimensionen Bund als Beschaffer

### Allgemeines

Der Fokus dieses Berichts liegt auf den Umwelt- und Sozialkriterien sowie der Korruptionsprävention. Die Auswahl der drei CSR-Dimensionen verfolgt in erster Linie einen Risiko- bzw. Effizienzansatz. Negative Auswirkungen (Externalitäten) auf Umwelt und Gesellschaft und deren häufig versteckte Kosten gilt es möglichst zu minimieren und die Lebenszykluskosten einer Beschaffung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Die Berücksichtigung von Mindestanforderungen bezüglich der Einhaltung von Sozialkriterien, die Antizipation und Vermeidung von Umweltbelastungen oder -schäden (Vorsorgeprinzip) und eine konsequente Korruptionsprävention führen in umfassender Optik auch zu wirtschaftlichen Resultaten: zu tieferen Risikokosten (insbesondere operationelle, rechtliche bzw. Reputationsrisiken bei Korruptionsfällen oder misslichen Arbeitsbedingungen bei Lieferanten) und zu Kosteneinsparungen durch ressourceneffiziente Güter und Dienstleistungen.

Den Beschaffungsstellen kommt im Sinne der CSR-Definition des Bundesrats (CSR-Positionspapier) zwar keine zivil- oder strafrechtliche Verantwortung zu. Sie haben aber die Verantwortung im Sinne «verantwortlicher Unternehmensführung». Dazu gehört, die erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, um nachhaltige Beschaffung über die ganze Wertschöpfungskette sicherzustellen.

### **Umweltkriterien**

Bei den Umweltkriterien stehen folgende Ziele im Vordergrund (in Anlehnung an die Prinzipien 7-9 UNGC (vgl. Kap. 2): Anwendung des Vorsorgeprinzips, insbesondere bezüglich Klimawandel und Treibhausgasemissionen, die Förderung des Umweltbewusstseins, die Ressourceneffizienz sowie die Entwicklung, Anwendung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien (d.h. Innovationsförderung). Im Zentrum des WTO-Beschaffungsübereinkommens von 1994 standen die Erleichterung des Freihandels, die Marktöffnung und Liberalisierung. Mit der Revision des Übereinkommens (GPA 2012) werden darin nun auch ausdrücklich Umweltschutzziele genannt. Die gleiche Entwicklung ist – in einem noch stärkeren Ausmass – im Europäischen Vergaberecht festzustellen. Dieses sieht vor, dass bei der Ermittlung des Preis-Leistungs-Verhältnisses auch umweltbezogene Kriterien zu berücksichtigen sind. Ökologische Beschaffung bedeutet nach heute herrschender Auffassung nicht nur die Berücksichtigung von Anbietern und Produkten, welche die Umweltschutzgesetzgebungen einhalten. Vielmehr soll die öffentliche Hand auch nach Produkten und Dienstleistungen mit möglichst geringen Auswirkungen auf die Umwelt fragen. Dies heisst, dass Produkte und Dienstleistungen über ihren gesamten Lebenszyklus (Planungs-, Herstellungs-, Nutzungs- und Entsorgungsphase) ökologischen Anforderungen entsprechen müssen. Die Verwendung von Umweltkriterien im Beschaffungsprozess ist indessen eine sehr anspruchsvolle Angelegenheit. Einerseits weil hierfür ein breites Fachwissen nötig ist, andererseits weil die ökologischen Kriterien nicht so ausgelegt werden dürfen, dass sie einen Anbieterwettbewerb ausschliessen.

### **Sozialkriterien**

Sozialkriterien beziehen sich auf die Prinzipien 1-6 des UNGC: Ziel ist, eine «Komplizenschaft» bei Menschenrechtsverletzungen zu verhindern, die durch Dritte begangen werden, namentlich durch Lieferanten. Zu den Sozialkriterien zählt insbesondere die Einhaltung der acht ILO-Kernübereinkommen (z.B. Abschaffung von Kinder- und Zwangsarbeit sowie die Sicherstellung der Vereinigungsfreiheit und der Nichtdiskriminierung):<sup>7</sup> Der Beschaffer muss im Rahmen seiner Möglichkeiten sicherstellen, dass diese Prinzipien eingehalten werden. Gemäss CSR-Definition (Anspruch Vorbildrolle) tragen die beschaffenden Stellen (Mit-)Verantwortung für die Einhaltung sozialer Standards über die ganze Wertschöpfungskette. Sie nehmen diese Verantwortung über entsprechende Vorgaben und Kontrollen wahr.

Bei Fragen zur Gleichstellung von Frau und Mann ist das EBG unterstützendes Organ. Es hat mit der Schaffung des Logib, einem Tool zur (freiwilligen) Feststellung von geschlechtsspezifischen Diskriminierungen und Ungleichheiten in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden, wegweisend gewirkt. Bei Beschaffungen des Bundes wird darauf geachtet, dass Anbieter die Gleichbehandlung von Frau und Mann bezüglich Lohngleichheit gewährleisten. Daher wird von Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden ein Nachweis zur Einhaltung der Lohngleichheit verlangt. Dieser kann z.B. mit Logib erbracht werden. In ihren Empfehlungen für die Beschaffungsstellen des Bundes rät die BKB den Fachstellen, soziale Anliegen in die zwingenden Teilnahmebedingungen einfließen zu lassen. Hingegen würden sich soziale Aspekte mangels genügenden Bezugs zum Gegenstand der Beschaffung in der Regel nicht als Eignungs- oder Zuschlagskriterien eignen. Beispiele für sozial motivierte technische Spezifikationen sind Vorgaben betreffend behindertengerechter Bauten oder barrierefreier Webseiten.

### **Korruptionsbekämpfung**

Das öffentliche Beschaffungswesen gehört zu den potenziell korruptionsanfälligen Tätigkeitsbereichen. In der Dimension Korruptionsprävention muss sich der Beschaffer im Rahmen seiner Möglichkeiten dafür

<sup>7</sup> Die Kernübereinkommen der ILO sind: Nr. 29 Zwangs- und Pflichtarbeit, Nr. 87 Anwendung der Grundsätze des Vereinigungsrechts und des Rechtes zu Kollektivverhandlungen, Nr. 99 Grundsätze des Vereinigungsrechts und des Rechtes zu Kollektivverhandlungen, Nr. 100 Gleichheit des Entgelts männlicher und weiblicher Arbeitskräfte für gleichwertige Arbeit, Nr. 111 Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, Nr. 105 Abschaffung von Zwangsarbeit, Nr. 138 Mindestalter für die Zulassung zur Beschäftigung, Nr. 182 Verbot und unverzügliche Massnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Folgen der Kinderarbeit.

einsetzen, dass Korruption, einschliesslich Erpressung und Bestechung, im Beschaffungsprozess verhindert wird (vgl. Prinzip 10 des UNGC). Korruptionsprävention ist deshalb auch ein Kernthema bei der Beurteilung der Rolle des Bundes im Bereich CSR und Beschaffung. Verantwortlich sind in erster Linie die Beschaffungsstellen. Sie werden unterstützt durch eine interdepartementale Arbeitsgruppe zur Korruptionsbekämpfung. Sie soll die Bundesangestellten für das Problem der Korruption sensibilisieren und dem Bundesrat Bericht über den Stand der Korruptionsbekämpfung erstatten. Zur Vermeidung von Korruption in der Beschaffung haben die Bundesämter ferner organisatorische und technische Vorkehrungen ergriffen: Die Vergabe- und Vertragskompetenzen sind klar geregelt und das Mehr-Augen-Prinzip wird konsequent umgesetzt. Unterstützt werden diese Einschränkungen der Kompetenzen durch technologische Zugriffsbeschränkungen und Freigabeerfordernisse in den Informatiksystemen. Diese Kontrollmassnahmen umfassen den ganzen Einkaufsprozess – von der Bestellung über die Wareneingangskontrolle zur Buchung, Rechnungsstellung und -kontrolle bis hin zur Auslösung der Zahlungen.

Von besonderer Bedeutung ist die Anlaufstelle bei Korruptionsverdacht.<sup>8</sup> Diese wurde bei der Eidg. Finanzkontrolle (EFK) geschaffen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass Anzeiger (Whistleblower) von Missständen vor beruflicher Benachteiligung geschützt werden. Zudem hat fedpol eine anonyme Meldeplattform für Korruptionsbekämpfung auf dem Internet aufgeschaltet.

#### **Beispiel: armasuisse Textilien**

Vor dem WTO-GPA (Government Procurement Agreement) wurden die Textilien für die Armee in der Schweiz hergestellt. Motive waren Strukturertalt; Heimarbeit für Bauernfrauen. Danach mussten entsprechende Aufträge öffentlich ausgeschrieben werden und gingen u.a. nach Indien und Mazedonien, was zu Kritik führte, insbesondere was den Verlust von Schweizer Arbeitsplätzen betrifft, sowie aufgrund Hinweisen auf schlechte Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern. Aktuell nutzt armasuisse den vom geltenden Recht eingeräumten Spielraum bei den Nachhaltigkeitsanforderungen aus. Sie verlangt beispielsweise konsequent die Einhaltung der Mindestlöhne bei den Anbietern



und auch bei den wichtigen in- und ausländischen Unterlieferanten. Die Wertschöpfungsketten werden im Ausland vor Ort durch professionelle neutrale Partner auditiert. Unter den geltenden beschaffungsrechtlichen Bedingungen und in Anbetracht der vorhandenen Ressourcen ist es indessen schwierig, weitergreifende Massnahmen umzusetzen, um der Vorbildrolle i.S. CSR noch besser gerecht zu werden.

### **c) Würdigung der Vorbildrolle**

#### **Allgemeines**

Der Bund hat in den vergangenen Jahren bemerkenswerte Anstrengungen in Richtung nachhaltige Beschaffung gemacht. Er verfügt damit über ein reichhaltiges Instrumentarium, um seine Beschaffungen nach CSR-Kriterien auszurichten. Der Bundesrat hat wiederholt sein strategisches Ziel geäussert, in Sachen nachhaltige Beschaffung ein Vorbild zu sein. Entsprechend hat der Bund sein Beschaffungswesen professionalisiert und ein departementsübergreifendes Beschaffungscontrolling eingerichtet. Einzelne Beschaffungsstellen haben eigentliche Pionierarbeit geleistet. So haben beispielsweise die KBOB mit ihren Aktivitäten im Bereich nachhaltiges Bauen oder die armasuisse, insbesondere in den Bereichen Immobilienmanagement und Textilien, ausdrücklich den Anspruch, in Sachen CSR eine führende Rolle einzunehmen. Mit der Revision des BöB soll zudem der nachhaltigen Beschaffung – und damit auch der Berücksichtigung von Sozial- und Umweltkriterien sowie der Korruptionsbekämpfung – ein noch grösseres Gewicht verliehen werden.

Allerdings ist der Bund erst auf dem Weg, seiner Vorbildrolle gerecht zu werden. Hierfür müssen noch verschiedene Lücken geschlossen werden, sowohl auf strategischer wie auch operativer Ebene. So besteht weiterhin Bedarf nach einer eigentlichen Umsetzungsstrategie und einer noch besser koordinierten Vorgehensweise der beschaffenden Verwaltungsstellen. Die Managementsysteme sind in Bezug auf die

<sup>8</sup> Vgl. Art. 22a BPG.

hier betrachteten CSR-Dimensionen noch nicht auf einem genügenden Stand, insbesondere was Zielvorgaben und Indikatoren betrifft. Verbreitet fehlen auch die Ressourcen, um die Ansprüche an nachhaltiges Beschaffen um- und durchzusetzen. Zudem fehlt es an einer Rechenschaft/Berichterstattung für den Bund als Ganzes. Schliesslich ist festzuhalten, dass sich die internationalen Standards sowie die Praxis von Gemeinwesen (z.B. einzelner Kantone) und Unternehmen betreffend CSR und nachhaltige Beschaffung gegenwärtig dynamisch weiterentwickeln. Wer sich hier nicht bewegt, fällt im Vergleich zurück.

### **Einschätzung der Einhaltung der Sozialkriterien**

Die Einhaltung von Sozialkriterien hat in der Schweiz im Rahmen der Beschaffung eine lange Tradition und einen hohen Stellenwert. Allerdings steigen hier die Anforderungen der Stakeholder insofern, als die Einhaltung von Minimalstandards als nicht mehr genügend angesehen wird (bspw. von NGOs). Damit steigt auch der Anspruch an die Vorbildrolle. Die heutigen gesetzlichen Grundlagen klären nicht hinreichend, ob und wie weit Sozialstandards über die Minimalstandards hinausgehen können. Klare Lücken gibt es darüber hinaus im Bereich Controlling/Monitoring, da es an konkretisierenden Standards und Indikatoren fehlt; ebenfalls eine Lücke ist die Prüfung der Lieferkette im Ausland. Zudem fehlt für eine Vorbildrolle der strategische (bei vielen Produktgruppen kaum praktikable) Anspruch, bezüglich CSR die ganze Wertschöpfungskette einzubeziehen. Klar limitierend wirken hier nach Einschätzung betroffener Stellen die begrenzten Ressourcen, die nicht ausreichen, um ambitionöse Ziele effektiv zu erreichen.

### **Einschätzung der Einhaltung der Umweltkriterien**

Der Bund unternimmt seit Jahren viele Anstrengungen, um ökologischen Gesichtspunkten auch im Beschaffungsprozess Geltung zu verschaffen. Dabei ist er auf dem Gebiet des Umweltschutzes angesichts der immensen Vielfalt von Faktoren, die bei Herstellung, Transport und Nutzung eines Produkts zu beachten sind, sehr anspruchsvoll, verbindliche Standards zu definieren. Durch den breiten, ämterübergreifenden Ansatz zur Einführung und Beachtung ökologischer Kriterien (insbesondere im Immobilienbereich) nimmt der Bund aber in diesem Bereich eine gewisse Vorbildrolle ein, nicht zuletzt durch die Schaffung von Transparenz (mittels Ökobilanzen). Demgegenüber besteht aber in der strategischen Positionierung noch Optimierungspotenzial, namentlich in der Konkretisierung von Standards und Indikatoren sowie dem Bekenntnis zu einer Lebenszyklusbetrachtung über die «Total cost of ownership» hinaus. Potenzial besteht auch im Bereich einer verstärkten Integration des Themas Beschaffung in das Ressourcen- und Umweltmanagement der Bundesverwaltung RUMBA.

### **Einschätzung der Einhaltung der Korruptionsbekämpfung**

Die Schweiz hat zusammen mit anderen westeuropäischen Staaten in Sachen Korruption einen vergleichsweise integren Status. Sie ist im Ranking des Corruption-Perception-Index (2016), einer jährlichen Untersuchung der weltweiten Wahrnehmung von Korruption im öffentlichen Sektor durch die Nichtregierungsorganisation Transparency International, auf Platz 5. Transparency International Schweiz attestiert der Bundesverwaltung eine «fortschrittliche Regelung». Allerdings ist es in jüngerer Zeit auch in der Schweiz zu einigen Korruptionsvorfällen in der Bundesverwaltung gekommen.

In der Bundesverwaltung sind die gesetzlichen Grundlagen wie auch Controlling-Instrumente für Prävention und Bekämpfung der Korruption vorhanden. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Risiken von Korruption ist recht gross. Der Bund kann auf diesem Gebiet eine Vorbildfunktion für sich beanspruchen, insbesondere auch durch die Einrichtung der Anlaufstelle für Whistleblower. Eine Einschränkung in der Würdigung ergibt sich allerdings daraus, dass noch keine periodische (öffentliche) Berichterstattung über den Leistungsausweis in der Korruptionsprävention im Beschaffungswesen existiert.

Insgesamt können im Bereich der Beschafferrolle des Bundes folgende allgemeinen und auf die verschiedenen Dimensionen bezogenen Handlungsmöglichkeiten beschrieben werden.

Allgemeine Handlungsmöglichkeiten CSR Rolle Beschaffer			
(1) Chance <b>Harmonisierung</b> nutzen. Bundesweites Verständnis für nachhaltige Beschaffung schaffen. Erarbeitung von übergeordneten, verbindlichen Leitsätzen für den Bereich Güter und Dienstleistungen. Gemeinsame Umsetzung <b>über alle föderalen Stufen</b> . Harmonisierung und Vereinfachung der Instrumente.	(2) Schaffung und Unterhalt einer zentralen <b>Informationsplattform</b> für nachhaltige Beschaffung für Güter und Dienstleistungen auf allen föderalen Stufen und Dialog mit der Wirtschaft.	(3) Schaffen einer <b>Fachstelle für Nachhaltige Beschaffung</b> für Güter und Dienstleistungen, welche alle Aspekte – Umwelt, Soziales, Wirtschaftlichkeit – abdecken kann.	(4) Entwicklung der <b>strategischen Dimension des Beschaffungswesens</b> unter Einschluss der Aspekte volkswirtschaftliche Optimierung, Innovation und Risikomanagement und CSR. Ausrichtung an einer Lebenszyklusbetrachtung, die über die Dimension «total cost of ownership» hinausgeht.
(5) <b>Umsetzung BöB</b> : Schaffung von Handlungsspielraum zur Entwicklung einer sinnvollen Praxis, auch im Bereich CSR.	(6) Bereitstellung von <b>hinreichenden Ressourcen</b> für die Betreuung der CSR-Themen im Beschaffungsprozess, insbesondere auch im Bereich der risikobasierten Überprüfung der Vergabekriterien während der Vertragserfüllung.	(7) Verbesserung der <b>öffentlichen Berichterstattung</b> über die nachhaltige Beschaffung mit Einschluss der CSR-Aspekte. Rechenschaftsablage über das «strategische Versprechen» der Vorbildrolle.	
Bereichsspezifische Optimierungsmöglichkeiten CSR Rolle Beschaffer			
(1) Systematische <b>Definition von relevanten Sozial- und Umweltkriterien</b> als Basis eines aussagekräftigen Monitorings. Insbesondere auch Festlegung von sozialen CSR-Kriterien über den Minimalstandard hinaus. Entwicklung von praktikablen Kriterien in Bezug auf «decent work» (z.B. living wages, fair trade). Darauf aufbauendes Monitoring und Controlling stärken.	(2) Prüfung der Möglichkeit einer verstärkten <b>Integration</b> des Themas Beschaffung ins Ressourcen- und Umweltmanagement des Bundes RUMBA.	(3) <b>Korruptionsprävention</b> in die laufenden Bestrebungen der nachhaltigen Beschaffung einbeziehen, inklusive Einbezug ins Monitoring und Controlling.	(4) Periodische <b>öffentliche Berichterstattung über den Stand der Korruptionsprävention</b> (evtl. im Rahmen einer umfassenderen Nachhaltigkeitsberichterstattung).

#### d) Ausgewählte Quellen

- [Bundesrat \(2017\). Botschaft zur Totalrevision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15.2.2017, Bundesblatt 2017, 1851ff. \(Abruf 30.11.2018\)](#)
- [Beschaffungskonferenz des Bundes BKB, Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren KBOB \(2014\): Nachhaltige Beschaffung des Bundes. Stand der Umsetzung. Bericht zu Massnahme 3.4 des Masterplans Cleantech. \(Abruf 30.11.2018\)](#)
- [Bundesamt für Bauten und Logistik BBL \(2009\): Faktenblatt Nachhaltige Beschaffung. \(Abruf 30.11.2018\)](#)
- [Bundesamt für Bauten und Logistik BBL \(2010\): Faktenblatt Korruptionsprävention. \(Abruf 30.11.2018\)](#)
- [Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption, in Kraft: 24. Oktober 2009 \(Stand: 3.8.2018\), SR 0.311.56. \(Abruf 30.11.2018\)](#)
- [OECD-Konvention zur Bestechungsbekämpfung \(Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr\), in Kraft: 30. Juli 2000 \(Stand: 25. März 2015\), SR 0.311.21. \(Abruf 30.11.2018\)](#)

## 4.5 Der Bund als Anleger

*Die Rolle des Bundes als vorbildlicher Anleger gewinnt vor dem Hintergrund des Klimaübereinkommens von Paris, das auch die Finanzflüsse klimaverträglich ausrichten will, an Bedeutung. Im Bereich Klima und Finanzmarkt werden vom BAFU in enger Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Internationale Finanzfragen SIF viele Grundlagenarbeiten vorangetrieben, um Umweltkriterien in Finanzierungs- und Investitionsentscheide zu integrieren.*

### a) Grundlagen

Die Rolle Anleger erfasst den Bund als institutionellen Anleger. Streng genommen ist deshalb die Bundestresorerie als Abteilung der Eidgenössischen Finanzverwaltung EFV der einzige Anleger.

Aufgrund des sehr engen Anlagespielraums der Bundestresorerie greift eine Begrenzung der Rolle Anleger auf diesen einen Akteur sehr kurz. Es erscheint deshalb sinnvoll, den Begriff des Bundes als Anleger auf jene Akteure auszudehnen, die zwar nicht zur Bundesverwaltung zählen, aber im indirekten Einflussbereich des Bundes stehen, namentlich die institutionellen Anleger Suva sowie die Ausgleichsfonds AHV/IV/EO.

Darüber hinaus wurde als dritte Institution auch die Pensionskasse des Bundes PUBLICA als öffentlich-rechtliche Anstalt berücksichtigt. Sie ist zwar eine Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit, die rechtlich betrachtet explizit nicht im Einflussbereich des Bundes steht, vertritt aber die Interessen des versicherten Bundespersonals.

---

*«Eine verantwortungsvolle Anlagepolitik schliesst die Berücksichtigung von CSR-Aspekten ein. Grosse institutionelle Investoren wie PUBLICA können durch ihr Anlageverhalten positive Signalwirkungen auf Unternehmen und andere Investoren haben und damit langfristig eine Verbesserung des Rendite-/Risikoprofils der Portfolios begünstigen.»*

*Patrick Uelfeti, Stv. Leiter Asset Management der Pensionskasse des Bundes PUBLICA und Vorstandsmitglied des Schweizer Vereins für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen, SVVK-ASIR*

---

Von der Untersuchung explizit ausgeklammert wurde die Schweizerische Nationalbank als unabhängige Zentralbank für die Geld- und Währungspolitik der Schweizerischen Eidgenossenschaft (vgl. dazu 4.4 c), Würdigung), obwohl andere Zentralbanken (UK, Norwegen, Niederlande) ihre Rolle breiter definieren und den Aspekt Nachhaltigkeit einbeziehen.

### b) CSR-Dimensionen Bund als Anleger

Aus CSR-Sicht ist für die Rolle Bund als Anleger die Berücksichtigung der sogenannten ESG-Kriterien im Anlageprozess zentral. Der in der internationalen Finanzwelt geläufige Terminus «ESG» steht für Environment, Social and Governance, also Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung, und deckt sich im Wesentlichen mit dem hier verwendeten CSR-Begriff. ESG ist der Dreh- und Angelpunkt im Bereich des Sustainable Investment («nachhaltiges Anlegen»). Darin sind all jene Geldanlagen zusammengefasst, bei deren Auswahl neben den gängigen drei finanziellen Kernkriterien Rendite, Volatilität und Liquidität, ein viertes – die Nachhaltigkeit – berücksichtigt wird. Diese lässt sich durch eine Vielzahl von ESG-Indikatoren für Ökologie, Soziales und gute Unternehmensführung messen – im Einklang mit international abgestimmten Grundsätzen, Leitsätzen oder Indikatoren. Bei der Art und Tiefe der ESG-Berücksichtigung gibt es allerdings grosse Unterschiede. Grundsätzlich haben institutionelle Anleger – oder konkreter: deren jeweiligen Vermögensverwalter – die Wahl zwischen verschiedenen Anlageansätzen (oder Anlagestrategien). Oftmals sind dabei auch spezialisierte Rating- und Recherche-Agenturen involviert,

die die Vermögensverwalter mit ihren Instrumenten und Dienstleistungen bei der Bewertung von Wertpapieren aus ESG-Sicht unterstützen. Generell sind in der Sparte Nachhaltige Investitionen vier idealtypische Konzepte der ESG-Berücksichtigung zu unterscheiden:

- Themen- bzw. normbezogene Ausschlusskriterien (Negative Screening): Branchen, einzelne Unternehmen oder auch Länder werden ausgeschlossen, welche ethischen Grundsätzen oder internationalen Normen wie z.B. UN-/ILO-Konventionen zuwiderhandeln.
- Positive Anlagekriterien (Positive Screening): Umfasst die Auswahl von Unternehmen, welche die in der Anlagepolitik festgelegten Anforderungen hinsichtlich bestimmter ökologischer, sozialer Aspekte wie auch Aspekte guter Unternehmensführung besonders gut erfüllen. Eine gängige Ausprägung des Positive Screening ist der Best-in-Class-Ansatz: Basierend auf ESG-Kriterien werden die besten Unternehmen innerhalb einer Branche, Kategorie oder Klasse ausgewählt.
- Stimmrechtsausübung und Dialog (Engagement): Bei diesem Konzept eines aktiven Aktionariats versuchen Investoren ihren Einfluss als aktive Aktionäre oder Gläubiger zu nutzen, um die Unternehmen in direktem Dialog zum nachhaltigeren/verantwortlicheren Wirtschaften zu bewegen.
- Integration von ESG-Kriterien (Integration): Umfasst die explizite Einbeziehung von sozialen, ethischen und ökologischen, sowie Corporate-Governance-Risiken in die traditionelle Finanzanalyse. Es handelt sich hierbei um die explizite Berücksichtigung von ESG-Faktoren neben finanziellen Faktoren in der Analyse von Investments.

#### **Beispiel: Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen SVVK-ASIR**

Die Berücksichtigung von CSR-Aspekten im Anlageprozess erfordert zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen, die auch für grosse Investoren wie PUBLICA signifikante Kosten verursachen. Aus diesem Grund gründeten 2015 sieben bedeutende Schweizer Investoren, namentlich die BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich, compenswiss (Ausgleichsfonds AHV/IV/EO), comPlan, Pensionskasse Post, Pensionskasse SBB, Pensionskasse des Bundes PUBLICA und Suva den Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen. 2018 traten die Pensionskasse der Migros und die Mobiliar Versicherungen dem Verein bei. Der Verein ermöglicht seinen Mitgliedern, auf effiziente Weise CSR-Aspekte in den Anlageprozess zu integrieren und gemeinsam Lösungen zur Verbesserung der CSR-Aspekte in den Portfolios anzustreben. Normative Basis des Vereins sind die in der Schweiz demokratisch legitimierten rechtlichen Grundlagen, namentlich der Bundesverfassung, die von der Schweiz unterzeichneten internationalen Konventionen, die durch den UN Global Compact abgebildet werden, sowie die Gesetze und Verordnungen zur Umsetzung internationaler Konventionen und Sanktionen. Dank diesem Fokus auf Gesetze und Verordnungen sowie internationale Konventionen ist eine grösstmögliche Objektivität gewährleistet. Insbesondere soll die Anwendung eigener, politisch motivierter oder moralisch begründeter Kriterien vermieden werden.



Mittels Prüfung und Überwachung des Anlageuniversums seiner Mitglieder identifiziert der SVVK-ASIR anhand von ESG-Kriterien problematische Unternehmen, wobei sein Fokus auf ausländischen und international tätigen Unternehmen liegt. Mit den als problematisch eingestuften Unternehmen wird ein gezielter Dialogprozess gestartet. Der SVVK-ASIR sieht im Dialog das wirksamste Instrument, die Interessen seiner Mitglieder zu vertreten. Für Firmen, deren Produkte gegen internationale und von der Schweiz ratifizierte Konventionen verstossen, sowie bei solchen, bei denen der Dialog ohne Erfolg blieb, kann der SVVK-ASIR Empfehlungen zu deren Ausschluss geben. Der Entscheid über den Ausschluss eines Titels aus dem Portfolio verbleibt dabei uneingeschränkt beim einzelnen Vereinsmitglied.

### **c) Würdigung der Vorbildrolle Anleger**

Die aktuelle Ambition der hier definierten drei Anleger des Bundes (Suva, Ausgleichsfonds AHV/IV/EO, PUBLICA, vgl. Bst. a) ist im Bereich der Good Practice anzusiedeln. Die individuellen Ansätze der drei Anleger und die öffentlich verfügbaren Informationen dazu variieren. Alle drei Anleger verfolgen einen Nachhaltigkeitsansatz und berücksichtigen ESG-Kriterien im Anlageprozess. Die Suva geht mit ihrer Mitgliedschaft bei der UN-Organisation Principles for Responsible Investment und der damit einhergehenden systematischen Berichterstattung am weitesten.

Mit den «Shared Services» des SVVK verfolgen die drei Anleger einen Engagement-Ansatz. Dieser systematische Ansatz findet international immer mehr Anwender (prominentes Beispiel: CalPERS, Pensionskasse des Staatspersonals Kaliforniens) und stellt objektiv betrachtet eine «Good Practice» dar. Die drei Akteure zeigen mit der Gründung des SVVK eine klare Absicht zur Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Anlageprozess (Negative Screening und Engagement). Die Meinungen gehen auseinander, ob ein systematischer Engagement-Ansatz bereits Best Practice darstellt. Die Untersuchung orientierte sich am systematischen Ansatz der Nest Sammelstiftung als Best Practice-Beispiel. Die Sammelstiftung ist ein Beispiel dafür, wie nachhaltige Portfolios mit starken Abweichungen von gebräuchlichen Indices aufgrund von ESG-Restriktionen erfolgreich verwaltet werden können. Nachhaltigkeit gilt bei Nest als wichtige Anlageeigenschaft. Anlagen sollen üblichen Rendite-Risiko-Gesichtspunkten folgen, gleichzeitig auch die allgemeinen Lebensbedingungen verbessern. Alle Anlagen werden nach ökologischen und sozialen Kriterien ausgewählt (negatives und positives Screening; Best in Class) und müssen zum Strukturwandel in eine nachhaltige Wirtschafts- und Gesellschaftsweise beitragen. Unternehmen und Staaten mit ethisch nicht akzeptabler Tätigkeit werden ausgeschlossen. Die Performance von Nest liegt seit Jahren über dem Marktdurchschnitt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich die folgenden Handlungsmöglichkeiten für die genannten Akteure im Speziellen sowie den Bund im Allgemeinen.

Handlungsmöglichkeiten CSR Rolle Anleger			
(1) Die <b>ESG-Berücksichtigung</b> der Suva, der Ausgleichsfonds AHV/IV/EO und PUBLICA sollte kontinuierlich weiterentwickelt werden. Als Ambition könnte die vollständige Integration von ESG-Kriterien in die traditionelle Finanzanalyse (Benchmark: Nest Sammelstiftung) dienen.	(2) Der Bund als <b>Regulator und „Enabler“</b> unterstützt auch in Zukunft via Grundlagenarbeiten, Sensibilisierung (inkl. Aus- und Weiterbildung), Vermittlungsleistungen und Förderung des Privatsektors die Entwicklung eines nachhaltigen Finanzplatzes Schweiz.	(3) Im Rahmen seiner <b>Finanzmarktpolitik</b> prüft der Bund die Einführung von Offenlegungspflichten für institutionelle Anleger in Bezug auf ESG bzw. auf Klimarisiken und Klimaverträglichkeit. In einem späteren Schritt könnte die Offenlegung auch für andere Umweltaspekte wie Wasserknappheit oder Erhalt der Biodiversität geprüft werden.	(4) Die ESG-Praxis der <b>Schweizerischen Nationalbank SNB</b> wurde hier ausgeklammert. Die SNB sollte allerdings aufgrund ihrer Grösse und Ausstrahlung sowie der erwarteten Klimarisiken ihrer Anlagen gesondert betrachtet und beurteilt werden.

#### d) Ausgewählte Quellen

[Swiss Sustainable Finance SSF \(2018\): Schweizer Marktstudie Nachhaltige Anlagen 2018, Mai.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Swiss Sustainable Finance SSF \(2016\): Handbuch Nachhaltige Anlagen. Hintergrundinformationen und Praxisbeispiele für institutionelle Investoren in der Schweiz.](#) (Abruf 30.11.2018)

[Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen SVVK-ASIR.](#) (Abruf 30.11.2018)

## 5. MEIN PERSÖNLICHER BEITRAG?

*Die Grundlagen für verantwortungsvolle Regierungs- und Verwaltungsführung sind gelegt. Der Bund will hier eine Vorbildrolle einnehmen in Bezug auf CSR. Was bleibt zu tun? Die Vorbildrolle halten und Handlungsmöglichkeiten nutzen, um auf der Höhe der Zeit zu sein. Verfügte ich über das nötige Wissen zu CSR? Wo habe ich selber Möglichkeiten, meinen Beitrag zu leisten? Wo kann ich mein Wissen weiterentwickeln und mich erkundigen? Die folgenden Checklisten mögen Hilfestellungen leisten.*

### a) CSR: Was kann ich tun?

Der Anspruch an die Vorbildrolle des Bundes im Bereich CSR ist auf strategischer Ebene etabliert. Nicht nur der Bundesrat, auch die Öffentlichkeit hat hohe Erwartungen an die Priorisierung von CSR. Dies betrifft die Privatwirtschaft, aber auch bei der öffentlichen Hand wird Best Practice im Bereich CSR als Selbstverständlichkeit angesehen. Dies ist umso relevanter, als der Bund selbst die Privatwirtschaft seit längerem und mit immer grösserem Verbindlichkeitsanspruch zur CSR verpflichtet. Entscheidend ist die Umsetzung. In den Köpfen und auf den Schreibtischen der Mitarbeitenden und Verantwortlichen: bei Ihnen.

Nachhaltige Performance führt zu qualitativ besseren Ergebnissen. CSR ist ein Teil davon. Die Rechtsgrundlagen sowie die strategischen Vorgaben des Bundesrats ermächtigen und beauftragen alle Mitarbeitenden der Bundesverwaltung, in ihrer Zuständigkeit das Nötige vorzukehren.

Persönliche Checkliste CSR	
Frage	Meine Antwort:
1 Kenne ich die wichtigsten Grundlagen im Bereich verantwortungsvoller Regierungsführung unter den Aspekten von CSR? (Wenn nicht vgl. als Einstieg Bst. b).	
2 Welche CSR-Aspekte berühren meinen Zuständigkeitsbereich?	
3 Kenne ich die relevanten CSR-Aspekte in meinem Zuständigkeitsbereich?	
4 Kenne ich die relevanten Handlungsmöglichkeiten und -spielräume?	
5 Habe ich genügend Kenntnisse und Instrumente, die Handlungsmöglichkeiten sinnvoll zu nutzen? Habe ich die vorhandenen Tools und Instrumente der zuständigen Fachstellen genutzt?	
6 Fordere ich in meinem Zuständigkeitsbereich die Einhaltung der CSR-Rolle ein?	
7 Teile ich meine Erfahrungen (gute und schlechte) mit anderen Stellen, die ähnliche Aufgaben zu lösen haben?	
8 Weiss ich, an wen man sich mit Fragen richten kann? (vgl. Bst. c)	

## b) Fragen zu CSR: Weiss ich Bescheid?

Persönliche Frageliste		Weiss ich die Antwort?
<b>Allgemein</b>		
1	Was heisst CSR?	
2	Was sind die Grundlagen von CSR?	
3	Welche Bedeutung hat CSR im Bund?	
4	Ist CSR für den Bund etwas Neues?	
5	Welche Rollen des Bundes stehen im Bereich CSR im Vordergrund?	
6	Welche Handlungsspielräume gibt es in der mich betreffenden Rolle?	

Zu den verschiedenen Rollen		
1	Der Bund als Arbeitgeber: Was sind die wichtigsten Grundlagen für CSR?	
2	Der Bund als Ressourcenverbraucher: Wie stelle ich die Vorbildrolle als Ressourcenverbraucher in meinem Bereich sicher?	
3	Der Bund als Eigner: Wo kann der Bund für seine Unternehmen Anforderungen in Bezug auf CSR formulieren?	
4	Der Bund als Beschaffer: Warum ist das neue Beschaffungsrecht für die Bereiche Nachhaltigkeit und CSR relevant?	
5	Der Bund als Anleger: Wie und warum soll der Bund als Anleger CSR-, resp. ESG-Kriterien (Environment, Social and Governance) berücksichtigen?	

*Antworten allgemein: **Frage 1:** Corporate Social Responsibility: CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) und soziale Aspekte, z.B. Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen. Vgl. Ziff. 2.a) und 2.c). **Frage 2:** Die 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen; Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrats zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt, Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrats, Agenda 2030. Vgl. Ziff. 2.c) und 3.d). **Frage 3:** Der Bund misst CSR in 5 Rollen hohe Bedeutung zu und will seine Vorbildrolle erfüllen. Vgl. Ziff. 2.d). **Frage 4:** Das Streben nach gesellschaftlichen und ökologischen Zielen ist nichts grundlegend Neues. Die Analyse zeigt aber, dass bisher nicht alle CSR Themen wirklich zweckmässig fokussiert werden konnten. Vgl. Ziff. 3.b). **Frage 5:** Arbeitgeber, Ressourcenverbraucher, Eigner, Beschaffer, Anleger. Vgl. Ziff. 2.c). **Frage 6:** Um der Vorbildrolle des Bundes in Sachen CSR gerecht zu werden, braucht es die Mithilfe der Bundesangestellten in allen Funktionen. Allgemeine Handlungsmöglichkeiten vgl. Ziff. 3.c), Arbeitgeber vgl. Ziff. 4.1.c), Ressourcenverbraucher vgl. Ziff. 4.2.c), Eigner vgl. Ziff. 4.3.c), Beschaffer vgl. 4.4.c), Anleger vgl. Ziff. 4.5.c).*

*Antworten zu den verschiedenen Rollen: **Frage 1:** Das Bundespersonalgesetz in Art. 4 und die Personalstrategie. Vgl. Ziff.4.1. **Frage 2:** Das Umweltmanagement des Bundes stellt zentrale Hebel zur Erreichung der Vorbildrolle bezüglich Umweltbelastung zur Verfügung mit den Instrumenten RUMBA und RUMS VBS. Vgl. Ziff. 5.c) **Frage 3:** In den strategischen Zielen. Hierzu gibt es Mustervorlagen. Vgl. indessen auch die Vorschläge zum Handlungsspielraum. Vgl. Ziff. 4.3.a) und c). **Frage 4:** Weil der Vorschlag des Bundesrats zum neuen Beschaffungsrecht in Artikel 2 verankert, dass das neue Gesetz den «wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel» sicherstellt. Auf dieser Grundlage soll das Beschaffungswesen in Bezug auf Nachhaltigkeit und auch CSR weiterentwickelt werden können. **Frage 5:** Die idealtypischen Konzepte umfassen Negative/Positive Screening, Engagement und Integration, vgl. Ziff. 4.5.b). Nachhaltigkeit führt oft zu überdurchschnittlicher Marktperformance, vgl. Ziff. 4.5.c). Insbesondere der Ansatz Engagement, also Dialog, ist zentral für die Umsetzung der Handlungsmöglichkeiten, resp. für das Bestreben, der Vorbildrolle gerecht zu werden. Vgl. Ziff. 4.5.c).*

### c) CSR: Wo kann ich mich erkundigen?

CSR ist – wie der vorliegende Bericht zeigt – ein vielschichtiges Querschnittsthema. Die Zuständigkeiten und Kompetenzen sind entlang der verschiedenen Themen im Bund verteilt. Das CSR-Bundesportal gibt einen Überblick über alle relevanten CSR-Bundesaktivitäten ([www.csr.admin.ch](http://www.csr.admin.ch)).

Die folgende Liste zeigt die wesentlichen Anlaufstellen.

Anlaufstellen	
<b>Allgemein zu CSR</b>	<p><b>SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft.</b> Federführung für CSR in der Wirtschaft, Koordination der CSR-Bundesaktivitäten.</p> <p><b>ARE, Bundesamt für Raumentwicklung.</b> Sektion nachhaltige Entwicklung. Federführung für den vorliegenden Bericht. Zuständig für Fragen zur CSR im Zusammenhang mit Strategie Nachhaltige Entwicklung und Agenda 2030.</p>
<b>Der Bund als Arbeitgeber</b>	<p><b>EPA, Eidg. Personalamt.</b> Federführung und zuständig für die Personalpolitik des Bundes</p> <p><b>EBG, Eidg. Büro für Gleichstellung.</b> Für Gleichstellungsfragen.</p>
<b>Der Bund als Ressourcenverbraucher</b>	<p><b>KBOB, Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren.</b></p> <p><b>Fachstelle RUMBA, c/o Bundesamt für Energie.</b></p>
<b>Der Bund als Eignerrolle</b>	<p><b>EFV, Eidg. Finanzverwaltung, Rechtsdienst.</b> Allgemeine Fragen der Eignervertretung.</p>
<b>Der Bund als Beschaffer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilien: <b>KBOB, Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren.</b></li> <li>• Güter und Dienstleistungen: <b>BKB, Beschaffungskonferenz des Bundes, inklusive Fachgruppe Nachhaltigkeit.</b></li> <li>• Soziale Dimension: <b>SECO, Staatssekretariate für Wirtschaft, Direktion für Arbeit.</b></li> <li>• Ökologische Dimension: <b>BAFU, Bundesamt für Umwelt und Fachstelle ökologische öffentliche Beschaffung.</b></li> <li>• Informationstechnologien: <b>ISB, Informatikstrategieorgan des Bundes, Fachstelle Informationstechnologien.</b></li> <li>• Korruptionsvorsorge fachlich: <b>SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft.</b></li> <li>• Korruptionsvorsorge Meldestelle <b>EFK, Eidg. Finanzkontrolle.</b></li> </ul>
<b>Der Bund als Anleger</b>	<p>Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen <b>SVVK-ASIR</b></p>

## Anhang I: Die wichtigsten Abkürzungen

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BeKo BC	Betriebskoordination Instrumente Beschaffungscontrolling
BFE	Bundesamt für Energie
BKB	Beschaffungskonferenz des Bundes
BLO	Bau- und Liegenschaftsorgane
BPG	Bundspersonalgesetz
BPV	Bundspersonalverordnung
BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
BV	Bundesverfassung
E-BöB	Entwurf zum neuen BöB vom 15.2.2017
EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EPA	Eidgenössisches Personalamt
ESG	Environment, Social and Governance, d.h. Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung
GPA	Government Procurement Agreement
ISB	Informatiksteuerungsorgan des Bundes
KBB	Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund
KBOB	Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren
RUMBA	Ressourcen- und Umweltmanagement der Bundesverwaltung
RUMS VBS	Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem des VBS
RVOG	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz
SDG	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SIF	Staatssekretariat für Internationale Finanzfragen
SNBS	Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz
SVVK-ASIR	Schweizer Verein für Verantwortungsbewusste Kapitalanlagen
UMS	Umweltmanagementsystem
UNGC	United Nations Global Compact
UNO	Organisation der Vereinten Nationen
USG	Bundesgesetz über den Umweltschutz
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VBE	Energie-Vorbild Bund
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VILB	Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes
VöB	Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen

## Anhang II: Grundlagen: UN Global Compact und SDG

### a. Der UN Global Compact als inhaltliche Grundlage

Zur Herleitung der CSR-Dimensionen stützt sich die vorliegende Auslegeordnung auf die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact) ab. Diese Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung und verantwortungsvollem Unternehmertum sind seit 2000 im Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact, UNGC) festgehalten. Er umfasst vier Handlungsfelder, in denen Unternehmen und Organisationen ihre gesellschaftliche Verantwortung – also CSR – konkretisieren und wahrnehmen müssen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung (Details vgl. Ziff. 4.4). Die zehn UNGC-Prinzipien lauten wie folgt:

Themengebiet	Prinzip	Wortlaut
Menschenrechte	1	Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
	2	Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
Arbeitsnormen	3	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
	4	Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
	5	Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
	6	Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
Umweltschutz	7	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
	8	Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um grösseres Umweltbewusstsein zu fördern.
	9	Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
Korruptionsbekämpfung	10	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

Website: <https://www.unglobalcompact.org>

## b. Sustainable Development Goals (SDG Kernstück der Agenda 2030)

Am 25. September 2015 haben die Staats- und Regierungshäupter die Resolution «Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung» einstimmig verabschiedet. Sie bildet bis 2030 den globalen Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung. Die Schweiz setzt sich für die Umsetzung der Agenda 2030 sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene ein. Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 20. Juni 2018 den Länderbericht der Schweiz zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet, er wurde im Juli 2018 zudem am Hocharangigen Politischen Forum für nachhaltige Entwicklung der UNO (HLPF) vorgestellt. Er zeigt auf, dass die Schweiz die Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO schon gut in wichtigen sektoralen Politiken und gesetzlichen Grundlagen verankert hat. Es bleiben aber noch Herausforderungen, wie z.B. den Konsum und die Produktion von Gütern nachhaltiger zu gestalten, Mensch und Umwelt belastende Auswirkungen des inländischen Konsumverhaltens in anderen Ländern einzuschränken oder die vollumfängliche Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern zu erreichen.

Aus: [Bundesamt für Raumentwicklung. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung.](#) (Abruf 30.11.2018)



Website: <https://sustainabledevelopment.un.org>

