

Brigitte Christ

Evaluationen der EFK: Sand oder Schmieröl im Getriebe?

Vertrauen in den Staat ist unverzichtbar. Je höher das Vertrauen, desto positiver reagiert die Bevölkerung auf Politikmassnahmen und Reformen. Vertrauen steht für die Zuversicht, dass die staatlichen Stellen das tun, was richtig ist und als gerecht wahrgenommen wird. Seit 2000 evaluiert die Eidgenössische Finanzkontrolle, ob der Bund das Richtige tut, im Sinne der Wirksamkeit staatlichen Handelns. Nach mehr als 20 Jahren zieht sie Bilanz und geht den Fragen nach, welche Instrumente für Prüfungen besser geeignet sind als andere und welche Mechanismen ihr zur Verfügung stehen, um Verwaltung und Politik zu Veränderungen zu bewegen.

Beitragsart: Wissenschaftliche Beiträge des SEVAL-Kongresses

Zitiervorschlag: Brigitte Christ, Evaluationen der EFK: Sand oder Schmieröl im Getriebe?, in: LeGes 33 (2022) 1

Inhaltsübersicht

1. Selektion von Evaluationsthemen mit hohem Verbesserungspotenzial
2. Wege zur Verbesserung der politischen Instrumente
 - 2.1. Instrumente, um Verwaltung und politische Gremien zur Aktion zu motivieren
 - 2.2. Akzeptanz von Empfehlungen
 - 2.3. Das Gewicht finanzieller Argumente für Anpassungen an staatlichen Instrumenten
 - 2.4. Rolle der Betroffenen in Evaluationen partnerschaftlicher Instrumente
3. Positive Bilanz: Evaluationen bewegen in der Regel langfristig viel

[1] Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) ist das oberste Finanzaufsichtsorgan des Bundes. Innerhalb ihres Aufsichtsbereiches hat sie den gesetzlichen Auftrag, nicht nur die Ordnungs- und Rechtmässigkeit des staatlichen Handelns zu beaufsichtigen, sondern auch die Wirtschaftlichkeit. Das Finanzkontrollgesetz sieht dabei explizit vor, dass die EFK auch die Wirkung der finanziellen Aufwendungen prüft. Damit schaffte der Gesetzgeber die Grundlage dafür, dass Bundesrat und Bundesversammlung objektive Beurteilungen der Auswirkungen ihres Handelns und fundierte Entscheidungsgrundlagen für allfällige Anpassungen erhalten.

1. Selektion von Evaluationsthemen mit hohem Verbesserungspotenzial

[2] Der Gesetzgebungleitfaden des Bundes (BJ 2019) unterscheidet acht verschiedene Instrumente staatlichen Handelns. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Evaluationen der EFK seit 2003 auf diese Instrumente.

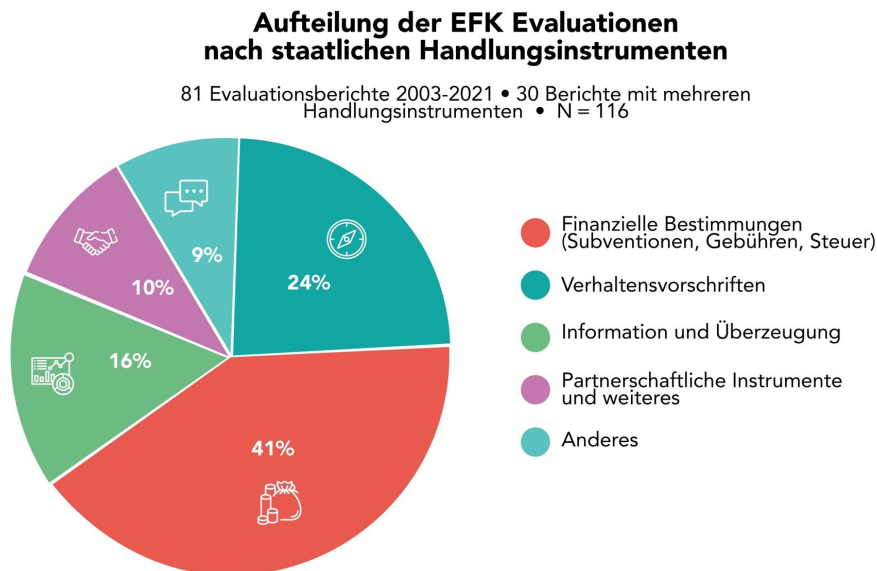


Abbildung 1: Aufteilung der Evaluationen der EFK seit 2003 nach staatlichen Handlungsinstrumenten (Quelle: EFK)

[3] Die Evaluationen der EFK konzentrieren sich auf vier staatliche Handlungsinstrumente, wobei eine klare Abgrenzung häufig nicht möglich ist: Finanzielle Bestimmungen (41 %), Verhaltensvorschriften (24 %), Information und Überzeugung (16 %) und partnerschaftliche Instrumente und weiteres (10 %). Diese Schwerpunkte sind wenig überraschend, wenn man den Auftrag der EFK betrachtet: In den meisten dieser Bereiche ist der Handlungsspielraum bzw. die direkte wirtschaftliche Relevanz für die Bundesverwaltung in der Regel grösser als beispielsweise bei Straf- oder Haftpflichtbestimmungen.

[4] Es gibt selbstverständlich auch Evaluationen, die mit einem positiven Urteil über die Verwaltung enden. Allerdings sind diese selten. Daraus abzuleiten, dass die gewählten Instrumente oder das staatliche Handeln generell nur eingeschränkt wirksam seien, wäre falsch. Es ist hingegen ein Zeichen, dass die risikobasierte Themenwahl der EFK funktioniert. Die EFK setzt ihre Ressourcen dort ein, wo der grösste Nutzen ihrer Arbeit zu erwarten ist. Die Entscheidungskriterien für die Wahl eines Themas für eine Evaluation sind vielfältig: Bereiche, die bisher wenig evaluiert wurden, Themen mit hoher finanzieller Bedeutung bzw. amts- oder departementsübergreifender Relevanz, Problemdruck oder der Anspruch, die gesellschaftliche Breite in den Themen zu reflektieren, um einige zu nennen. Die EFK hat zu diesem Thema bereits einen Artikel publiziert (SANGRA/CRÉMIEUX, 2013).

[5] Nicht immer kann man bei den Evaluationen auf Erfahrungen aus vergleichbaren Massnahmen zurückgreifen. Der Staat entwickelt neue Modelle für ein zielgerichtetes staatliches Handeln und betritt dabei auch Neuland. Umso wichtiger, wenn auch anspruchsvoller, sind Analysen in solchen Bereichen. Ein Beispiel dafür ist die Evaluation der vorgezogenen Recyclinggebühren aus 2006¹. Die Verordnung über Getränkeverpackungen sieht für bestimmte Verpackungen eine Mindestverwertungsquote von 75 % vor. Wie das Ziel erreicht wird, bleibt den betroffenen Branchen überlassen. Bei Nichterreichen ist der Bund allerdings verpflichtet, Gesetze zu erlassen. Diese «Damoklesgesetzgebung» legt also Ziele fest, die durch Selbstregulierung erreicht werden sollen, sieht aber für den Fall des Scheiterns eine subsidiäre Regelung vor. Das war damals eine Pionierlösung. Die EFK hat ausserdem die erste Evaluation einer Bundeslenkungsabgabe durchgeführt. Es handelt sich dabei um die Lenkungsabgabe auf flüchtigen organischen Verbindungen².

2. Wege zur Verbesserung der politischen Instrumente

2.1. Instrumente, um Verwaltung und politische Gremien zur Aktion zu motivieren

[6] Die EFK hat den Auftrag, Regierung und Parlament zu unterstützen. Stellt sie Mängel fest, kann sie Empfehlungen abgeben. Diese richten sich an die geprüfte Einheit, an das Departement, bei Bedarf auch an den Bundesrat, nicht aber an das Parlament. Dieses wird von der EFK über unterschiedliche Kanäle über die Prüfungsergebnisse informiert. Es bleibt den politischen Gremien überlassen, ob, wann und wie sie einen EFK-Bericht aufgreifen bzw. darauf reagieren. Diese Abgrenzung ist zweifellos sinnvoll und im Sinne der Gewaltentrennung wichtig. Geht es allerdings um Massnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit einer staatlichen Massnahme, ergibt sich

¹ Der Bericht PA3199 «Abfallentsorgung mit vorgezogenen Abgaben» ist auf efk.admin.ch abrufbar.

² Der Bericht PA6316 «Bekämpfung der Luftverschmutzung – Evaluation der Lenkungsabgabe auf flüchtigen organischen Verbindungen (VOC)» ist auf efk.admin.ch abrufbar.

unter Umständen Handlungsbedarf auf gesetzgeberischer Ebene, also beim Parlament. Die EFK kann keine Empfehlungen an das Parlament adressieren. Damit ergibt sich die Frage, wie sie dennoch sinnvolle Veränderungen anregen kann. Die EFK wählt den Weg über das federführende Amt bzw. Departement: Dieses kann und soll das jeweilige Anliegen im Rahmen seiner Rolle im Gesetzgebungsprozess einbringen: Das Amt bzw. das Department schlägt die Anpassung im Rahmen einer vorgesehenen Gesetzesrevision vor bzw. kann diese lancieren. Erachtet sich allerdings das Amt bzw. Departement als nicht zuständig, fehlt seitens der Verwaltung der Impuls an das Parlament. Aus diesem Grund publiziert die EFK ihre Evaluationsberichte konsequent: Der Zugang der politischen Entscheidungsträger zu den Berichten soll so einfach wie möglich sein.

[7] Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung in Zusammenhang mit den Empfehlungen ist vergleichsweise klar und einfach: Einmal akzeptiert, wird aus einer Empfehlung der EFK eine feste Zusage des Geprüften. Dieser muss die Umsetzung aktiv melden; bei kritischen Verzögerungen lässt das Gesetz eine Meldung an die Departementsleitung bzw. den Gesamtbundesrat zu. Ausserdem werden die wichtigsten Empfehlungen, die nicht fristgerecht umgesetzt werden, im Jahresbericht der EFK gelistet und publiziert. Somit wird auch in diesem Bereich eine möglichst einfache Transparenz für Entscheidungsträger und Öffentlichkeit geschaffen.

2.2. Akzeptanz von Empfehlungen

[8] Allgemeine Aussagen zu den Evaluationsergebnissen und den Reaktionen darauf sind schwierig. Man kann festhalten, dass je nach Anpassungsbedarf (Stufe Gesetz, Verordnung, Richtlinien) die Empfehlungen der EFK unterschiedlich schnell angenommen werden. Ist eine Gesetzanpassung nötig, nimmt das Verfahren sehr viel Zeit in Anspruch, mit oft ungewissem Ergebnis des parlamentarischen Entscheidungsprozesses. Die Reaktionen auf die Evaluationsergebnisse lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

[9] Die erste kommt am häufigsten vor und ist der normale Fall: Die Evaluierten sind mit den Beurteilungen und Empfehlungen einverstanden und setzen diese um. Dass dies eine intensive Auseinandersetzung der EFK-Evaluatoren und -Prüfer mit dem Thema, den Evaluierten und weiteren Betroffenen erfordert, muss man an dieser Stelle nicht erwähnen. Es ist das Kerngeschäft der Evaluatoren, bei den evaluierten Einheiten ihre Ergebnisse und Beurteilungen nachdrücklich zu vertreten und gleichzeitig die Position des Gegenübers zu verstehen und zu würdigen.

[10] Die zweite Kategorie ist selten: Die Empfänger einer Empfehlung lehnen diese ab. Man ist sich einig, dass man sich nicht einig ist. Deshalb auf eine Empfehlung zu verzichten ist für die EFK in der Regel keine Option. Jedoch respektiert man die letztendliche Handlungsfreiheit und Verantwortung der Verwaltung.

[11] In der dritten Kategorie wird es komplexer. Hier geht es um Fälle, in denen der Empfehlungsempfänger nicht der letztendliche Entscheidungsträger ist. Zur Illustration soll ein Beispiel aus dem Umweltschutz dienen: In der Evaluation der Lenkungswirkung des Emissionshandelsystems³ konnte die EFK aufzeigen, dass das Schweizer System kaum Anreize zur Reduktion von CO₂-Emissionen schafft. Sie unterstützte damit die Diskussionen über eine Verknüpfung mit dem Emissionshandelssystem der Europäischen Union, die mit einem entsprechenden Abkom-

³ Der Bericht PA15374 «Prüfung der CO₂-Kompensation in der Schweiz Bundesamt für Umwelt» ist auf efk.admin.ch abrufbar.

men endeten, das seit 1.1.2020 in Kraft ist. Des Weiteren hat der Bundesrat in der Vernehmlassung zur Revision des CO₂-Gesetzes für die Zeit nach 2020 die Empfehlung der EFK aufgegriffen, abgabebefreite Unternehmen von der Rückverteilung auszuschliessen. Das Parlament beschloss, diese Änderung auf Unternehmen mit Verminderungsverpflichtung einzuschränken. Diese Anpassung ist nun nach Ablehnung des CO₂-Gesetzes durch das Volk erneut in Vernehmlassung. Ein anderes Beispiel betrifft die Landwirtschaft: Die Prüfung von acht Finanzhilfen an externe Organisationen⁴ kam zum Schluss, dass die Voraussetzungen für Subventionen über 14 Millionen Franken nicht mehr gegeben seien. Das zuständige Amt bzw. der Bundesrat schloss sich dieser Beurteilung an und stellte in der Vernehmlassung zur Agrarpolitik 2022+ zur Diskussion, auf die Beiträge zu verzichten. Nach der ablehnenden Reaktion der Interessensträger hat die Regierung darauf verzichtet, die Abschaffung der Subventionen im Rahmen der Gesetzesrevision weiter zu verfolgen. In beiden Fällen haben die direkten Adressaten innerhalb Verwaltung und Regierung die Empfehlung der EFK unterstützt und die Umsetzung im Rahmen ihrer Kompetenzen lanciert. Beide Empfehlungen sind also von der Verwaltung aufgegriffen worden, allerdings letztendlich bisher ohne Wirkung aufgrund der Ergebnisse der anschliessenden politischen Behandlung.

[12] Die vierte Kategorie ist selten, aber es gibt sie: Die Verwaltung lehnt eine Empfehlung ab, die dann aber vom Parlament wieder aufgegriffen wird. Ein Beispiel dafür ist die TARMED-Evaluation: Die Tarifpartner waren allein verantwortlich für die Erstellung der Tarife, die vom Bundesrat genehmigt wurden. Dieser konnte jedoch nicht in den Inhalt eingreifen. Da diese Konstellation in der Praxis quasi zu einer Blockade der Tarifneugestaltung führte, hat die EFK eine Gesetzesanpassung vorgeschlagen, die es dem Bundesrat ermöglichen sollte, in Ausnahmefällen einzugreifen. Das zuständige Bundesamt hat diese Empfehlung abgelehnt. Das Parlament hat anschliessend aufgrund der EFK-Ergebnisse die Gesetzesänderung verlangt und durchgesetzt.

2.3. Das Gewicht finanzieller Argumente für Anpassungen an staatlichen Instrumenten

[13] Analysiert man die Bereitschaft, Mängel bei staatlichen Instrumenten zu beseitigen, ergibt sich ein Themenblock, bei dem Anpassungen bezüglich Wirksamkeit schwerer zu erreichen sind: Subventionen, egal ob über finanzielle Zuschüsse oder Steuererleichterungen. Sie sind politisch beliebt, weil wählerwirksam Leistungen gewährt werden können, ohne konkrete Aussagen zur Finanzierung machen zu müssen. Neben der Frage, ob die Vergabe und Verwendung der Leistungen rechtlich und wirtschaftlich vertretbar sind, rückt für die EFK immer mehr auch die Frage nach der Notwendigkeit und dem Nutzen einer Subvention ins Zentrum. Die Gründe für eine abschlägige Antwort sind vielseitig. Besonders bei sehr alten Leistungen hat sich die Situation möglicherweise so weiterentwickelt, dass der Grund für eine Unterstützung bzw. Entlastung entfällt. Oder es wurden zwischenzeitlich neue Leistungen aufgelegt, die die bisherige obsolet machen oder sie gar konkurrieren. Ein weiteres Szenario ist, dass die Zuwendungen nur noch einem stark eingegrenzten Personenkreis zugute kommen, so dass sich die Frage stellt, ob eine Regulierung über Gesetz und Vollzug überhaupt nötig ist.

⁴ Der Bericht PA17159 «Wirtschaftlichkeit der Finanzhilfen an externe Organisationen» ist auf efk.admin.ch abrufbar.

[14] Subventionen abzuschaffen heisst allerdings auch, jemandem eine Leistung zu entziehen. Das fällt schwer. Daher ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass nach einem Bericht der EFK sehr selten eine Subvention eingestellt oder eine Steuererleichterung gestrichen wurde, obwohl die Fakten dies nahelegen würden. Im Bericht über Steuererleichterungen für Landwirte auf Treibstoffen beispielsweise hat die EFK aufgezeigt, dass dieses Instrument ökonomisch nur marginal wirkt, und stattdessen eine wirtschaftliche Unterstützung dieses Sektors über die Direktzahlungen vorgeschlagen. Die Umsetzung wäre allerdings nur über eine Gesetzesänderung möglich gewesen. Die beiden zuständigen Departemente haben diese Empfehlung als rein politisches Anliegen abgelehnt und das Thema gar nicht erst weiterverfolgt.

[15] Es gibt auch Beispiele dafür, dass trotz einer negativen Wirkungsbilanz eine Subvention bestätigt bzw. gefestigt wurde. Die EFK hatte beispielsweise empfohlen, die Subvention für den «Aktionsplan Holz» aufzuheben⁵. Dies, weil sie kaum noch eine Wirkung eines Grossteils der unterstützten Projekte im Sinne des Waldgesetzes erwartete. Ausserdem konstatierte sie eine schlechte Wirtschaftlichkeit dieser Kleinsubvention. Das zuständige Amt stimmte einer bedingten bzw. zeitlich begrenzten Weiterführung der Subvention zu. Im Rahmen der Revision des Waldgesetzes wurde dann allerdings diese Subvention gesetzlich verankert und somit «zementiert».

[16] So schwer solche Entscheide aus einer wirtschaftlichen Perspektive zu akzeptieren sein mögen, Entscheide aus den politischen Prozessen sind zu respektieren. Ergänzend lässt sich allerdings feststellen, dass es für die Entscheidungsträger einfacher ist, eine Subvention in andere Gefässe zu integrieren. Mit anderen Worten: Die Leistung entfällt nicht grundsätzlich, wird aber im Rahmen anderer bestehender Instrumente erbracht. Diese Konsolidierung bringt normalerweise Effizienzgewinne und ist somit wünschenswert.

2.4. Rolle der Betroffenen in Evaluationen partnerschaftlicher Instrumente

[17] Interessant sind auch die Ergebnisse der Prüfungen, in denen es um partnerschaftliches Handeln oder die Übertragung von öffentlichen Aufgaben an Dritte geht. Die Aufgabe an sich und deren Ergebnisse werden aufgrund der kollegialen Abstimmung, die auf die Interessen der verschiedenen Gruppen Rücksicht nimmt, stärker und breiter mitgetragen. Es ist allerdings ebenso offensichtlich, dass dieser Ansatz gerade hinsichtlich Effizienz und Flexibilität diverse und zum Teil erhebliche Nachteile mit sich bringt. Betrachtet man die Wirksamkeit, stellt sich für die EFK vor allem die Herausforderung, wie bzw. bei wem man Veränderungen anregt. Bei weitem nicht alle an einer Aufgabe Beteiligten fallen in den Aufsichtsbereich der EFK. Ein anschauliches Beispiel ist dabei das Gesundheitswesen: Ob im Kampf für mehr Transparenz bei den Patientenrechnungen, gegen falsche Anreize für chirurgische Eingriffe oder für die Umsetzung des elektronischen Patientendossiers, es gibt eine Vielzahl an Beteiligten, die es für gute Lösungen bräuchte. Besteht Handlungsbedarf, adressiert die EFK ihre Empfehlungen auch hier wieder an das zuständige Bundesamt oder Departement, wobei «zuständig» oft nicht gleichbedeutend ist mit «mit entsprechender Kompetenz ausgestattet». Diese Bundesstelle unterstützt im Allgemeinen die Vorschläge der EFK. Die Umsetzung ist allerdings nur im Verbund mit der Vielzahl an beteiligten Partnern zu erreichen, die unterschiedliche Interessen verfolgen und daher oft erst für

⁵ EFK (2012): Prüfung der Ordnungsmässigkeit und Wirtschaftlichkeit der Subvention Aktionsplan Holz (PA12277).

eine gemeinsame Lösung gewonnen werden müssen. Die zuständige Bundeseinheit muss sich also mit Geduld und Zähigkeit der harten Verhandlungsrealität stellen. Dass sich dieser Findungsprozess aller Partner lohnt, zeigt das Beispiel des elektronischen Patientendossiers. Dort haben Regierung und Parlament mittlerweile Massnahmen im Sinne der EFK-Empfehlungen ergriffen, um die Verbreitung zu forcieren und die Akzeptanz zu steigern.

[18] Wenn sich die partnerschaftlichen Mittel als nicht ausreichend erweisen, darf es allerdings auch kein Tabu sein, verbindlichere Mittel zu fordern. Die EFK erlebt auch hier Überraschungen: Es gibt Behörden, die kein Interesse an stärkeren Kompetenzen zeigen, obwohl diese zur Aufgabenerfüllung nötig wären.

[19] Gerade bei Evaluationen im Bereich der partnerschaftlichen Instrumente etabliert die EFK oft sogenannte Begleitgruppen: Vertreter verschiedener Interessensgruppen sind frühzeitig in die fachliche Diskussion einbezogen, unterstützen den Zugang zu und den Austausch von Informationen. Die Verantwortung für die Evaluation bleibt bei der EFK; die Begleitgruppe hat keine Entscheidungskompetenz. Die Interaktion mit diesen «Sounding Boards» erhöht die Qualität der Empfehlungen und das Verständnis bei allen. Letzteres erleichtert oft der zuständigen Stelle des Bundes die anschliessende Umsetzung. Der Aufwand ist somit gut investiert.

3. Positive Bilanz: Evaluationen bewegen in der Regel langfristig viel

[20] Auch wenn die genannten Beispiele teilweise illustrieren, in welchen Konstellationen die Wirksamkeit der EFK ihre Grenzen hat, bleibt zu beachten, dass dies nicht die Regel ist. Die Evaluationen der EFK zeichnen sich seit 20 Jahren mehrheitlich dadurch aus, dass sie Themen in das Interesse der politischen Diskussion rückt und diese mit fundierten Aussagen unterstützt. So wurden in den Bereichen Einsatz von Dienstpflichtigen, internationale Rechtshilfe oder familienergänzende Kinderbetreuung – um nur einige Beispiele zu nennen – die jeweiligen Systeme angepasst. Daneben sorgen Evaluationen auch konkret dafür, dass Gelder in die Bundeskasse zurückfliessen. Eine Prüfung der Bundessteuererleichterungen im Rahmen des «Bonny-Beschlusses» führte z. B. dazu, dass ein Unternehmen 212 Millionen Franken direkte Bundessteuer nachzahlte. Infolge des Berichts über die Abgabe von Hörmitteln wird seit 10 Jahren die Invalidenversicherung um rund 30 bis 40 Millionen Franken jährlich entlastet. Dank den Empfehlungen des Berichts zur Abgaswartung sparen die Autofahrer seit rund acht Jahren 80 Millionen Franken pro Jahr. Bei den Tarifen für ambulant erbrachte ärztliche Leistungen (TARMED) wurde nach der EFK Evaluation die Rolle des Bundesrats bei einer Revision der TARMED-Struktur im Gesetz gestärkt. Man verspricht sich durch eine Revision Einsparungen von bis zu 600 Millionen Franken pro Jahr. Solche Effekte sind nicht der Hauptzweck der Prüfungen, aber ein sehr willkommener Mehrwert.

[21] Wie aufgezeigt, hängen die Akzeptanz und damit auch die Wirkung der Prüfungen der EFK von vielen Aspekten ab. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem geprüften Instrument und der Bereitschaft der Entscheidungsträger zur Verbesserung? Haben die Vorschläge bessere Chancen, wenn die geprüften Massnahmen schon sehr lange laufen, also vor vielen Jahren beschlossen wurden? Soll man Massnahmen überhaupt evaluieren, auch wenn man weiss, dass sich die Entscheidungsträger – egal ob in Verwaltung oder Parlament – bereits für eine Richtung entschieden haben? Es wäre falsch, die mögliche «Erfolgsquote» von Empfehlungen als zentrales Kriterium für oder gegen den Entscheid für eine Evaluation zu verwenden. Wie die Erfahrung zeigt, ist die

Verlässlichkeit solcher Vorhersagen gering. Selbst wenn die EFK lediglich eine Debatte auslöst, weil sie in ihren Berichten auf Probleme hinweisen, leisten diese einen Wertbeitrag.

[22] Die Berichte der EFK haben den Anspruch, neutral und faktenorientiert zu sein. Die Diskussionen im parlamentarischen Betrieb folgen anderen Spielregeln. Je nach Aussage der EFK wird sie von denselben Politikern bzw. Parteien einmal geschätzt und zur Unterstützung der eigenen Argumentation genutzt, und ein anderes Mal kritisiert bis hin zum Vorwurf einer politischen Agenda. Die Antwort darauf ist immer dieselbe: Die Diskussion der EFK Berichte mag und soll politisch sein, die Berichte selbst sind es nicht.

[23] Die einleitende Aussage dieses Artikels, dass Transparenz vertrauensbildend ist, stammt aus einer Publikation der OECD zum Thema «Vertrauen in den Staat, Wirksamkeit des staatlichen Handelns und die Governance-Agenda» (OECD, 2014: 25). Die EFK ist von der Gültigkeit diese Aussagen überzeugt. Das Ziel ihrer Arbeit ist, Transparenz und damit Vertrauen in den Staat zu schaffen. Ob diese Transparenz nun Sand oder Schmieröl im politischen Getriebe sind, liegt im Auge des Betrachters.

BRIGITTE CHRIST, Stellvertretende Direktorin Eidgenössische Finanzkontrolle, Präsidentin Netzwerk Risikomanagement.

Literatur

Bundesamt für Justiz (2019): Gesetzgebungsleitfaden, Leitfaden für die Ausarbeitung von Erlassen des Bundes, Bern.

OECD (2014): Vertrauen in den Staat, Wirksamkeit des staatlichen Handelns und die Governance-Agenda, in: OECD, Regierung und Verwaltung auf einen Blick 2013, Paris, S. 25 ff.

SANGRA, EMMANUEL / CRÉMIEUX, LAURENT (2013): Choisir des thèmes d'évaluation aboutissant à des recommandations utiles – Enseignements tirés de dix ans d'évaluation au Contrôle fédéral des finances, in: LeGes 24 (2013) 3, S. 693–709.