

3. September 2020

Stellungnahme zum aktuellen Stand der eingeleiteten Verbesserungsmassnahmen

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) führte vom Juni 2019 bis Mai 2020 bei der BLS AG sowie der Busland AG eine Prüfung der Spartenrechnung durch. Sie untersuchte die Rechnungen «RPV Bahn national» und «RPV Strasse national» des Jahres 2018. Der Bericht weist Feststellungen hinsichtlich der Zuverlässigkeit/Qualität und Nachvollziehbarkeit/Transparenz auf. Im Zuge des Abstimmungsprozesses zwischen der EFK und der BLS AG konnten bereits viele Fragen geklärt und Feststellungen bereinigt werden. In Zusammenhang mit dem vorliegenden EFK-Bericht wurden zwischenzeitlich

- a) Sofortmassnahmen umgesetzt,
- b) das Projekt NEOP zur Neugestaltung des RPV-Offert-Prozesses aufgesetzt und
- c) übergeordnete Governance-Entwicklungsfelder weiter forciert.

a) Sofortmassnahmen

Die BLS hat bereits vor dem Vorliegen des Berichts Massnahmen initiiert und einige davon in der Zwischenzeit umgesetzt. Insbesondere hat sie den Offertprozess angepasst (siehe unten). Unter anderem wird die **Freigabe der RPV-Offerten neu** im Verwaltungsrat traktandiert. Ein **Steuerungsgremium** überwacht neu die Erarbeitung der RPV-Offerten. Dieses setzt sich aus den Geschäftsleitungsmitgliedern der Bereiche Personenmobilität, Bahnproduktion und Management Services zusammen. Hinzu kommt eine detaillierte ertrags- und aufwandseitige **Abweichungsanalyse** als integrierter Bestandteil der finanziellen Berichterstattung an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat. Darüber hinaus wurde ein **internes Kontrollsystem** mit zusätzlichen Kontrollelementen im Offertprozess 2020/2021 implementiert. Zudem hat die BLS die Funktionsweise des **Lokpools** neu konzipiert sowie die **Ausschreibungen für die erwähnten Bahnersatzleistungen** vorbereitet. Diese werden von der BLS Netz AG auf den nächstmöglichen Zeitpunkt ausgeschrieben. Bestehende **Aufwandglättungsmodelle** werden sistiert und nicht mehr in der bisherigen Form weitergeführt. Damit wird der RPV kostenmässig entlastet. Die Verrechnung von Leistungen zwischen Tochterfirmen der BLS und dem Stammhaus erfolgt bis zu einer gegebenenfalls anderweitigen Klärung ohne **Gewinnzuschläge und kalkulatorische Elemente**.

b) Projekt «Neuer Offert Prozess»

Im Juni 2020 wurde das Projekt «Neuer Offert-Prozess» (NEOP) aufgesetzt. Es bündelt Aktivitäten zur Optimierung der Offertqualität und führt sie einheitlich. Das Projekt ist bereits operativ gestartet und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts dabei, alle Anforderungen an den Offertprozess systematisch zu erfassen und abzugleichen, sowie erste Sofortmassnahmen umzusetzen. Das Ziel von NEOP ist es, den Offertprozess zukunftsfähig zu gestalten, also die Ursachen der erkannten Unstimmigkeiten zu beheben. Nebst der Finalisierung der Offerte 2020/2021 werden projektmässig die folgenden fünf Themenfelder auf den notwendigen Entwicklungsstand gebracht:

1. Prozesse/Instrumente
2. Qualitätssicherung/Kontrollsysteme (inkl. Risk/Compliance)
3. Methoden
4. Personal/Skills/Kultur
5. Stakeholder Management

Konkrete Resultate werden insbesondere in der Nachkalkulation (IST-Rechnung) sowie für die Erstellung der Offerte 2022/2023 erwartet.

c) Übergeordnete Governance-Entwicklungsfelder

Nebst dem Offertprozess gibt es weitere Entwicklungsfelder auf übergeordneter Ebene, welche die BLS im Rahmen, der seit 2018 laufenden Strategieperiode bereits angegangen und bearbeitet hat. So befindet sich das neue **Compliance Management System**, welches der BLS-Verwaltungsrat beschlossen hat, in der Umsetzung. Ein neues **Performance-Mess-System**, das sämtliche BLS-Geschäftsfelder und Bereiche umfasst, befindet sich mitten in der Testphase und zeigt bereits gute Ergebnisse. Die **gesellschaftsübergreifende Leistungsverrechnung** wurde vertieft analysiert und die notwendigen Verbesserungen adressiert. Diese Leistungsverrechnung ist zentral für die Allokation von Kosten in abgeltungsberechtigten und nicht abgeltungsberechtigten Sparten. Auch die **Allokation von Projektleistungen** (Eigen- und Fremdleistungen) hat die BLS neu konzipiert und die Freigabeprozedere verbindlich geregelt. Neu wird das Enterprise Risk Management (ERM) standardmässig in der Erarbeitung von geschäftskritischen Lösungen einbezogen und Entscheidungen basierend auf qualitativen und quantitativen Risikobetrachtungen gefällt. Schliesslich hat die BLS eine Grundlagenanalyse erstellt, wie eine Veränderung der **BLS-Gruppenstruktur** hinsichtlich Zuordnung der verschiedenen Geschäftsmodelle die Transparenz und Führbarkeit der Geschäftsaktivitäten verbessern würde.

Mit diesen Massnahmen hat die BLS aktiv gehandelt. Sie hat zeitnah und direkt mit der Behebung der festgestellten Defizite begonnen. Die Massnahmen, welche die BLS bereits vor der EFK Untersuchung ergriffen hatte, greifen und zeigen Wirkung. Die BLS wird dadurch die Qualität der Offerten sowie übergeordnete Compliance-Richtlinien schrittweise verbessern und die Prozesse zukunftsfähig gestalten. Die BLS dankt für die gute und konstruktive Zusammenarbeit mit der EFK. In diesem Zusammenhang begrüsst die BLS, dass das BAV eine Arbeitsgruppe zwecks Erstellung einer Branchenlösung zur Präzisierung der gesetzlichen Vorgaben rund um die Themen Rechnungslegung und Controlling («Anrechenbarkeit») ins Leben ruft.