

EUROSAI



VII Kongres Kraków 2008

**THEMA 1 BILDUNG
EINES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS
BEIM AUDIT DER OBERSTEN
RECHNUGNSKONTROLLBEHÖRDEN**

LEITREFERAT

Vorbereitung:

Staatlicher Rechnungshof, Ungarn (Vorsitz)

Europäischer Rechnungshof

Staatliche Kontrollbehörde, Malta

Staatliche Kontrollbehörde, Dänemark

Staatlicher Rechnungshof, Russische Föderation

Februar 2007

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	3
<i>Exzellenz der Kontrolltätigkeit</i>	3
<i>Elemente eines Qualitätsmanagementsystems</i>	4
Glossar	5
Kapitel I: Führung	8
<i>Führung und die Obersten Rechnungskontrollbehörden</i>	8
<i>Wichtigste Führungsfaktoren zur Qualitätssicherung</i>	9
Kapitel II: Strategie und Planung	11
<i>Strategische Planung</i>	11
<i>Operative Planung</i>	12
Kapitel III: Human Resource Management	14
<i>Personalplanung</i>	15
<i>HR-Politik und Prozeduren</i>	15
<i>Stellenbeschreibung</i>	15
<i>Personalbeschaffung und -auswahl</i>	16
<i>Weiterbildung und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter</i>	16
<i>Bewertung und Anerkennung der Arbeitsergebnisse</i>	17
<i>Besoldung und Zulagen für Mitarbeiter</i>	17
Kapitel IV: Einbeziehung von Qualität in den Kontrollprozess	19
<i>Kontrollstandards</i>	19
<i>Anleitungen, Prozeduren und Methoden</i>	19
<i>Aufsicht und Übersicht (Review)</i>	20
<i>Unterstützung</i>	21
Kapitel V: Beziehungen nach Außen	23
<i>Kontrollierte Organisationen</i>	24
<i>Das Parlament und Parlamentsausschüsse</i>	24
<i>Medien und Öffentlichkeit</i>	25
<i>Internationale Organisationen und andere ORB</i>	25
Kapitel VI: Nachhaltigen Entwicklung und Vervollkommnung	27
<i>Ständige Übersicht und Monitoring</i>	27
<i>Qualitätsnachkontrolle</i>	28
<i>Selbstevaluation der Organisation</i>	28
<i>Andere Möglichkeiten der nachhaltigen Entwicklung der Organisation</i>	29
<i>Externe Meinungen</i>	29
Schlussbemerkungen	31
Quellenangaben	32
Fragenkatalog	33

EINFÜHRUNG

01. Der Vorstand von EUROSAI beschloss, während des VII. Kongresses von EUROSAI, der am 2. – 5. Juni 2008 in Kraków stattfinden soll, die Problematik der Qualität von Kontrollen zu behandeln. Es wurde vereinbart, dass das Thema I „Aufbau eines Systems zum Qualitätsmanagement in den Obersten Rechnungskontrollbehörden“ lautet. Diskussionen zum Thema I erlauben den Mitgliedsinstitutionen eine Übersicht über die Prinzipien und Handhabung eines effizienten Qualitätsmanagements. Diesem Ziel folgend werden Leitlinien für gute Handhabung erarbeitet, die dem VII. Kongress zur Verabschiedung vorgelegt werden.
02. Ziel dieses Leitreferates ist es, den Mitgliedsorganisationen von EUROSAI die bestehende Lage allgemein vorzustellen, um die Vorbereitung der landesspezifischen Referate zu erleichtern. Die Mitgliedsorganisationen von EUROSAI sollen in diesen Referaten ihre Systeme des Qualitätsmanagements vorstellen, wobei die wichtigsten Elemente, die in diesem Leitreferat besprochen werden, zu berücksichtigen sind.

Exzellenz der Kontrolltätigkeit

03. Die Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle nennt folgende spezifische Ziele der öffentlichen Finanzkontrolle, die für die Stabilität und Entwicklung der Länder unumgänglich sind:
 - sachgerechte und wirksame Verwendung öffentlicher Mittel;
 - Streben nach einer straffen Wirtschaftsführung;
 - Ordnungsmäßigkeit der Verwaltungstätigkeit und
 - Information der staatlichen Stellen als auch der Öffentlichkeit durch die Veröffentlichung von objektiven Berichten.

Aus dem Gesichtspunkt der Stakeholder (Anspruchsberechtigten) ist die Akzeptanz der in Kontrollberichten enthaltenen Schlussfolgerungen und Empfehlungen von dem Vertrauen zur Obersten Rechnungskontrollbehörde (ORB) und von den von ihr unternommenen Kontrollmaßnahmen abhängig. Aus diesem Grund sollte die ORB bemüht sein, Systeme und Methoden zu erarbeiten, die die Vervollkommnung ihrer Arbeit und ihrer Ergebnisse sichern können.

04. Der Prozess der Erarbeitung, Einführung und ständiger Vervollkommnung eines Systems des Qualitätsmanagements in der ORB kann zu der Sicherung des Vertrauens unter den Stakeholdern führen. Das Grundprinzip bei der Bildung eines solchen Systems ist, fortwährende gute Qualität der Kontrollarbeiten und deren Ergebnisse zu gewährleisten. Ein effizientes Qualitätsmanagement ermöglicht auch, allgemeine Rahmen zu schaffen und einzusetzen, die solche Faktoren und Bedingungen regeln, die einen direkten Einfluss auf die Kontrollmaßnahmen haben.
05. Verfügt die ORB über ein entsprechendes System des Qualitätsmanagements, ist sie auch im Stande, qualitativ gute Ergebnisse zu erreichen. Damit das System des Qualitätsmanagements auch wirksam funktioniert, ist es besonders wichtig, entsprechende Standards, Prozesse und Instruktionen für alle Kontrollebenen der ORB zu erarbeiten. Darüber hinaus sollen auch die die Vollkommenheit der Maßnahmen garantierenden Eigenschaften festgestellt, überprüft und gesichert werden (und zwar Zweckmäßigkeit, Gesetzmäßigkeit, Objektivität, Ordnungsmäßigkeit, angemessene Dauer, Übersichtlichkeit, Effizienz und Effektivität).

Elemente eines Qualitätsmanagementsystems

06. Das System des Qualitätsmanagement, das mit der Kontrolltätigkeit verbunden ist, bilden folgende Elemente:

- **Führung**, die als Schlüsselfaktor für die Erarbeitung der Mission, Vision, Werte, Ethik und Organisationskultur, die als Vorbild dient.
- **Strategie und Planung**, die die Verwirklichung der Mission und Vision der Organisation bestimmt. Realisiert werden sie durch Strategien, Regeln, Pläne, Ziele, Aufgaben und Prozesse der ORB.
- **HR-Management**, das eins der wichtigsten Elemente beim Erschaffen eines integrierten Systems des Qualitätsmanagements ist und eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung einer auf Qualität, Vollkommenheit und fortwährender Vervollkommnung basierenden internen Kultur spielt.
- **Einbeziehen der Qualität in den Kontrollprozess**, was für die größere Glaubwürdigkeit der Maßnahmen der ORB von Bedeutung ist. Besteht aus Elementen (z.B. Standards, Instruktionen, Prozeduren, Methoden, Unterstützung), die einen wirksamen Einsatz, Aufsicht und Übersicht auf allen Etappen der Kontrolle ermöglichen.
- **Externe Beziehungen** zu den Stakeholdern, die eine unabhängige Informationsquelle über die Qualität der Kontrollen sind sowie die Formen und objektiven Grundlagen der Qualitätsbewertung bei den Kontrollmaßnahmen der ORB einschätzen können.
- **Ständige Entwicklung und Qualifizierung**, was den konsequenten Einsatz der Führungskräfte für die bestmögliche Qualität der Kontrollergebnisse bedeutet und die Zufriedenheit der Stakeholder dank entsprechender Maßnahmen, Prozeduren und Methoden.

GLOSSAR

Excellence	Hervorragende Organisationsverwaltung und ausgezeichnete Ergebnisse, die dank grundlegender Konzeptionen erreicht werden. Sie umfassen einen erfolgsorientierten Ansatz und Fokussierung auf Stakeholder.
Führung (Leadership)	Die Führungskräfte setzen sich als Ziel, die Mission und Vision zu erarbeiten und zu realisieren, sowie ein Wertsystem zu schaffen, das einen langfristigen Erfolg dank entsprechender Maßnahmen und Verhaltensweisen gewährleistet. Die Führungskräfte sind persönlich in die Erarbeitung und Umsetzung der Verwaltungssysteme engagiert.
Managementsystem	Rahmenbedingungen für Prozesse und Prozeduren, die der Organisation es ermöglichen, ihre festgesetzten Ziele zu erreichen.
Mission	Beschreibung der Ziele oder „Raison d'être“ der Organisation. Bestimmt, zu welchem Zweck eine Firma oder eine Stelle errichtet worden ist.
Prozess	Zusammenspiel von Maßnahmen, die den Einsatz in ein Produkt oder Ergebnis verwandeln und dadurch ihren Wert steigern.
Qualität	<p>Das Maß, in dem die bedeutendsten Eigenschaften der Kontrolle ihrer Aufgabe gerecht werden. Diese Eigenschaften sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweckmäßigkeit: der Gegenstand der Kontrolle soll zweckmäßig und wichtig sein. Die Zweckmäßigkeit der Kontrolle kann unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden, zum Beispiel die Ergebnisse der Kontrolle eines bestimmten Bereiches oder Projektes, einer Organisation oder Tätigkeit kann für die Gesellschaft oder die politischen Fragen von Bedeutung sein. • Gesetzmäßigkeit: Die Schlussfolgerungen und Feststellungen der Kontrolle sollen die wirklichen Bedingungen der Kontrolle widerspiegeln und den festgesetzten Standards und Prozeduren entsprechen. Alle im Kontrollbericht enthaltenen Feststellungen sollen mit entsprechenden und ausreichenden Kontrollunterlagen belegt werden. • Objektivität: die Kontrolle soll unparteiisch, redlich und unvoreingenommen durchgeführt werden. Die Bewertungen und Meinungen des Auditors sollen nur auf Fakten und einer ausführlichen Analyse basieren oder auf einem Vergleich mit Anforderungen und Kriterien, die entweder in Gesetzesvorschriften festgelegt oder auf eine andere Weise formuliert sind. • Ordnungsmäßigkeit: Der Plan/das Programm der Kontrolle hat – entsprechend dem Zweck des Audits – alle Elemente zu berücksichtigen, die einen erfolgreichen Abschluss des Audits gewährleisten. Bei der Durchführung des Audits sind alle Punkte des Kontrollplans ordnungsgemäß und komplett zu realisieren. • Angemessene Dauer: Die Ergebnisse der Kontrolle (Kontrollbericht mit Schlussfolgerungen) sind in einer angemessenen Frist vorzulegen. Dies kann bedeuten, dass die gesetzlich festgelegte Frist einzuhalten ist oder – im weiteren Sinn – dass der Kontrollbericht dann vorgelegt wird, wenn eine politische Entscheidung gefasst werden soll oder wenn Verbesserungsbedarf in der Verwaltung besteht.

	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtlichkeit: Die im Kontrollbericht enthaltenen Schlussfolgerungen und Empfehlungen sollen übersichtlich und verständlich dargestellt werden. Das bedeutet, dass der Kontrollbericht auch eine entsprechende logische Form und Struktur haben soll. Die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind übersichtlich und verständlich zu verfassen, auch für Leser, wie zum Beispiel Parlamentsabgeordnete oder Führungskräfte, die keine Experten im kontrollierten Bereich sind aber die Inhalte der Kontrollberichte in ihrer Tätigkeit berücksichtigen müssen. • Effizienz und Effektivität: die bei der Kontrolle eingesetzten Mittel sollen im angemessenen Verhältnis zu den erreichten Zielen stehen. Die Ergebnisse der Kontrolle sollen entsprechende Auswirkungen haben, um die Unzulänglichkeiten oder Missstände zu beseitigen und ihnen vorzubeugen sowie auch die Verwaltungs- oder Regelsysteme zu verbessern.
Qualitätssicherung	Die von ORB festgelegten Regeln, Systeme und Prozeduren zur Sicherung der hohen Qualität der Kontrolltätigkeit. Die Qualitätssicherung ist prozessorientiert und hat die künftige Entwicklung der Kontrollqualität und Bezeitigung der Unzulänglichkeiten zum Ziel. Sie berücksichtigt alle vom Auditor eingesetzten Maßnahmen und Techniken, um die bestmögliche Qualität der Kontrolle zu sichern und um die Qualität der Kontrolltätigkeit noch zu verbessern.
Qualitätskontrolle	Anforderungen an die alltägliche Verwaltung der Kontrollaufgaben. Die Qualitätskontrolle ist produktorientiert und soll gewährleisten, dass die von der ORB gestellten Qualitätsanforderungen erfüllt worden sind.
Qualitätsmanagement (QM)	Alle Maßnahmen der allgemeinen Verwaltungsfunktion, die die Qualitätspolitik, ihre Ziele und Zuständigkeit bestimmen (z.B. durch Qualitätsplanung, -kontrolle, -sicherung und -verbesserung) im Rahmen des Qualitätssystems der ORB.
QM-System	Geplante Aktivitäten der Organisation, um die internen Abläufe und Prozesse zu regeln und zu verbessern, was die Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Stakeholder und Verbesserung der Effizienz ermöglicht.
Qualitätspolitik	Allgemeine mit der Qualität verbundene Vorhaben und Aktivitäten der Organisation, die formuliert und von der ORB dokumentiert wurden.
Review (Übersicht)	Es bestehen zwei Arten der Übersichten: <ul style="list-style-type: none"> • Hot review (Übersicht ex post) bildet das Wesen der Qualitätssicherung <i>a posteriori</i> und wird nach dem Abschluss der Kontrolle an einer Stichprobe durchgeführt. • Cold review (Real-time-Übersicht) sind solche Prozeduren (z.B. Aufsicht, Übersicht der Kontrollunterlagen) die von der ORB zur Qualitätskontrolle während des Audits eingeführt werden. Die Verantwortung für die Qualitätskontrolle beginnt beim Auditor und führt in immer höhere Ebenen der Organisationshierarchie.
Stakeholder	Anspruchsberechtigte, die aus finanziellen oder anderen Gründen an der Tätigkeit oder den Entscheidungen der Organisation interessiert sind, z.B. Bürger, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Inspektionsdienste, Medien, Lieferanten, usw. Die durch ausgewählte (oder ernannte) Vertreter repräsentierte Regierung

	oder öffentliche Institutionen sind auch Stakeholder.
Vision	Die Beschreibung, wie die Organisation in Zukunft sein wird. Berücksichtigt die Aufgaben und Ziele der Organisation.

KAPITEL I: FÜHRUNG

- 1.1. Die Managementkonzeptionen bezeichnen die Führung als einen grundlegenden Faktor der Qualitätssicherung, besonders bei dem Streben der Organisation nach besten Ergebnissen und Kosteneffektivität.
- 1.2. Die Konzeptionen der Führungsstile wurden von dem privaten Sektor erarbeitet und analysiert. Im öffentlichen Sektor wird ein immer größeres Interesse an der Führung und an den Möglichkeiten ihres Einsatzes bei der Steigerung der Effizienz und Verantwortung verzeichnet. Die heutigen Perspektiven der öffentlichen Verwaltungsmodelle (E-Government, öffentlich-private Partnerschaft, usw.) betonen die Bedeutung der Führung bei der Modernisierung von öffentlichen Organisationen.
- 1.3. Diverse internationale Dokumente unterstreichen die Bedeutung der Führung:
 - Das Prinzip 2 der Qualitätsmanagementnorm ISO 9000:2000: „Die Ziele und Aufgaben der Organisation werden von der Führung bestimmt. Das Management ist verpflichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten, das den Mitarbeitern den vollen Einsatz bei der Realisierung der Organisationsziele ermöglicht“.
 - Das EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management): „Excellence bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung. Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren.“
 - Das gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (Common Assessment Framework – CAF) stellt fest, dass die Führung eines der fünf Hilfskriterien ist, die die Ergebnisse der Organisation beeinflussen.
- 1.4. In dem folgenden Kapitel wird dargestellt, wie die Führung im Zusammenhang mit den ORB betrachtet wird, und ein Versuch unternommen, die wichtigsten Führungseigenschaften zu identifizieren, die zur Verbesserung der Qualitätskontrolle beitragen können.

Führung und die Obersten Rechnungskontrollbehörden

- 1.5. Die ORB folgen dem allgemeinen Reformtrend im öffentlichen Sektor und führen – zwar mit einigen Verzögerungen und im unterschiedlichen Grad – Innovationen ein. Dies ist besonders mit der unterschiedlichen Einordnung in das System der Staatsgewalt und den charakteristischen Eigenschaften als Kontrollorgan des öffentlichen Sektors verbunden. Im Laufe des Reformprozesses hatten die ORB wichtige Führungseigenschaften zu berücksichtigen, wie Unabhängigkeit, Beziehungen zu dem Parlament und der Regierung, Ethik, Kommunikation usw., die bereits in der Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle, im Verhaltenskodex von INTOSAI und in den Kontrollstandards. Einige ORB entschlossen sich letzters in diesem Zusammenhang zur Selbstbewertung und Peer Review; dabei wurden die Problem der Führung genau untersucht und bewertet sowie Verbesserungsvorschläge formuliert.
- 1.6. Gemäß den Internationalen Qualitätskontrollstandards (ISQC-1), die von der Internationalen Vereinigung der Wirtschaftsprüfer (IFAC) im „Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements“ veröffentlicht wurden, hat das Qualitätskontrollsystem die Prinzipien und Prozeduren zu berücksichtigen, die (unter anderem) die Verantwortung der Führungskräfte für die Qualität betreffen. Diese

Prinzipien und Prozeduren sollen die interne Organisationskultur prägen, bei der die Qualität als unumgänglich für die Erfüllung der Aufgaben verstanden wird, sowie dazu führen, dass der Präsident der ORB bzw. der entscheidungsbefugte Vorstand der ORB die Verantwortung für das Qualitätskontrollsystem übernehmen. Die Organisationskultur wird durch die Vorbildfunktion, Kommunikation, Anerkennung und Auszeichnung für Qualität verbreitet sowie durch die Sicherstellung, dass die Verantwortung in den Händen von Menschen mit entsprechenden Erfahrungen, Fähigkeiten und Ansehen liegt.

- 1.7. Das Dokument zur Qualitätssicherung der Abteilung für Audit und Qualitätskontrolle des Wirtschaftsprüferinstituts von England und Wales bezeichnet die Führung als eines der wichtigsten Elemente der Qualitätskontrolle. Die Führungskräfte haben die Qualitätskontrolle zu unterstützen und die Qualitätskultur in der Organisation zu verbreiten. Sie sollen die Mitarbeiter und Stakeholder über die diesem Begriff zugeschriebene Bedeutung informieren. Die wichtigsten Aspekte einer guten Führung umfassen die Formulierung der Strategien und Ziele; die Anerkennung der gemeinsamen Vorgehensweise von kommerziellen Firmen und Experten; die Erfüllung der an die Organisation gestellten qualitativen Anforderungen; die Bestimmung der richtigen Einstellung auf höheren Etagen; die konsequente Übermittlung der Information über die der Qualität zugeschriebene Bedeutung.
- 1.8. Die im Dezember 2004 von dem Kontaktausschuss der EU festgelegten Richtlinien zur Qualitätskontrolle betreffen die Notwendigkeit, die Managementfähigkeiten und den Umgang mit Human Ressourcen zu entwickeln.

Wichtigste Führungsfaktoren zur Qualitätssicherung

- 1.9. Obwohl verschiedene Arten der ORB existieren, ist es möglich, einige gemeinsame Faktoren zu nennen, die die Art und Vorgehensweise der ORB-Führung bei der Sicherung der exzellenten Qualitätskontrolle bestimmen. Dazu gehören:
 - **Wegweiser der Organisation: Erarbeiten und Information über die Vision, Mission und Werte.** Dies beinhaltet u.a. die Übertragung der Befugnisse der ORB in Vision und Mission; Festlegung einer Werteskala und Verhaltenskodizes; Formulierung der strategischen und operativen Ziele und Aufgaben; Mitwirken der Stakeholder an diesen Prozessen; Anpassung an die Veränderungen des Organisationsumfeldes; Kommunikation mit Mitarbeitern und Stakeholdern.
 - **Erarbeiten und Einführen eines Managementsystems der Organisation.** Umfasst die Vorbereitung der organisatorischen Strukturen und Prozesse gemäß der institutionellen Einordnung der ORB, den Aufgaben der Organisation und den Erwartungen der Stakeholder; Bestimmung einzelner Managementebenen sowie Funktionen, Pflichten und Freiheiten; Erarbeiten und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen der Organisation; Festlegung der Ziele des Einsatzes und Ergebnisse; Erarbeiten eines Systems zur Bestimmung von Operationszielen bzw. Messen von Ergebnissen der Organisationstätigkeit.
 - **Motivierung und Unterstützung der Mitarbeiter sowie Vorbildfunktion.** Dieser Aspekt betrifft die Führung durch Vorbildfunktion; Manifestieren der eigenen Bereitschaft zu Veränderungen durch Akzeptanz der konstruktiven Rückmeldungen und Vorschläge; Informieren der Mitarbeiter über wichtige Angelegenheiten; Unterstützung der Mitarbeiter bei der Realisierung ihrer Pläne und Ziele, die der Zielsetzung der Organisation entsprechen; Stimulation und Anspornen zur Delegation der Pflichten; Unterstützung und Anregung zu Verbesserungsvorschlägen und zur Aktivität in der Arbeit; gegenseitiges Vertrauen und Achtung; Unterstützung der Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen; Anerkennung und Auszeichnung (Belohnung) der Bemühungen.

- **Verhältnis zu Politikern und anderen Stakeholdern** unter Berücksichtigung der Unabhängigkeit der ORB. Umfasst die aktiven und regelmäßigen Beziehungen zu den politischen Kräften der Exekutive und Legislative; Vorbereitung der Partnerschaften und Netzwerke mit den wichtigsten Stakeholdern; Vertiefung des Wissensstandes der Gesellschaft über die ORB sowie Pflege des guten Rufes und der Anerkennung der ORB in der Öffentlichkeit; Erarbeiten eines Marketingkonzeptes (für Produkte und Dienstleistungen); Teilnahme an den Aktivitäten von Fachverbänden sowie Vertreterorganisationen und Interessengruppen.

1.10. Gute Führungseigenschaften sollen alle Personen in der Organisation aufweisen, die eine leitende Position bekleiden. Zu den unvergänglichen Führungseigenschaften gehören Ehrlichkeit, Integrität, Enthusiasmus, Vertrauen, Toleranz, Fachkompetenz. Führungskräfte sollen auch zukunftsorientiert sein, offen auf Veränderungen reagieren, und Excellence anstreben. Diese Eigenschaften sollen in den Organisationsalltag eingebracht werden – sowohl bei der Festlegung der strategischen Pläne und Arbeitsprogramme, als auch bei der Berichterstattung; sowohl bei der Leitung und Aufsicht, als auch während der Übersicht (Review).

1.11. Die Definierung und Handhabung der Führungseigenschaften beeinflusst den Nutzen der Organisation, also die Qualitätskontrolle der ORB. Eine gute Führung bringt folgende Nutzen:

- klare Bestimmung der Ziele und Aufgaben der Organisation;
- eindeutige Identität der Organisation und ihrer Struktur;
- gemeinsame Werteskala und Ethik;
- konsequentes und vorbildliches Verhalten innerhalb der Organisation;
- engagierte, motivierte und effiziente Mitarbeiter sowie
- vertrauenswürdige Organisation, auch in bewegten und unsicheren Zeiten.

FRAGEN

- | |
|---|
| <p>1. Wird die Tätigkeit der Führungskräfte bewertet (sowohl intern, als auch extern)? Auf welche Schwierigkeiten ist die Institution gestoßen, welche Schlussfolgerungen wurden formuliert und welchen Nutzen trug sie davon? Welche konkreten Maßnahmen wurden getroffen, um die Führung zu verbessern? Wurde eine bedeutende Steigerung der Qualitätskontrolle in diesem Bereich verzeichnet?</p> <p>2. Können die Maßnahmen der Leitung der ORB zur Motivierung der Mitarbeiter und zur Steigerung des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung als zufrieden stellend bezeichnet werden? Wurde eine bedeutende Steigerung der Qualitätskontrolle in diesem Bereich festgestellt? Auf welche Schwierigkeiten ist die Institution gestoßen, welche Schlussfolgerungen wurden formuliert und welchen Nutzen trug sie davon?</p> |
|---|

KAPITEL II: STRATEGIE UND PLANUNG

- 2.1 Die ORB hat sich auf die Herausforderungen des sich verändernden Umfeldes zu konzentrieren und ihre Pflichten abzuwägen, um seinen Befugnissen ordnungsgemäß und zufrieden stellend nachzugehen und ihre Mittel effizient einzusetzen zu können und gleichzeitig den qualitätsorientierten Anforderungen gerecht zu werden. Die Strategie der ORB ist ein langfristiger Handlungsplan, der zur Realisierung der allgemeinen Ziele der Organisation dient.
- 2.2 Das vorliegende Kapitel beschreibt die Art und Weise, in der die ORB ihre Mission und Vision zu realisieren hat sowie die Möglichkeiten der Unterstützung seitens ihrer Strategie, entsprechender Regeln, Pläne, Ziele, Aufgaben und Prozesse.
- 2.3 Wir berufen uns darin auf die in der internationalen Fachliteratur zum Thema Kontrolle formulierte Bedeutung der Strategie und Planung. Das Verhaltenskodex von INTOSAI sowie die Kontrollstandards enthalten allgemeine Richtlinien die besagen, dass die ORB eine bestimmte Freiheit bei der Festlegung der Prioritäten und Erarbeitung der Pläne im Einklang mit ihren Befugnissen braucht, und dass die ORB alle gesetzlich verankerten Kontrollaufgaben als vorrangig zu betrachten und die Prioritäten für die Bereiche zu setzen hat, in denen sie über eine gewisse Entscheidungsfreiheit verfügt.
- 2.4 Die Leitlinien zur Qualitätskontrolle des EU-Kontaktausschusses vom Dezember 2004 enthalten weitere Hinweise auf die Planungsstruktur. Sie weisen auf unterschiedliche Planungsebenen hin, wie die Vision und Mission, Organisationsplanung, strategische Planung und operative Planung.
- 2.5 Nach dem gemeinsamen europäischen Qualitätsbewertungssystem (CAF) gehört die Strategie und Planung zu den wichtigsten Aspekten, die bei der Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Die Strategie und Pläne beinhalten eine Liste von Kriterien, nach denen die wichtigsten im Bewertungsprozess zu berücksichtigenden Probleme identifiziert werden können.

Strategische Planung

- 2.6 Die ORB sollte formell ihre allgemeinen qualitätsgebundenen Vorhaben und Richtungen, d.h. die Qualitätspolitik, bestimmen. Die Leitung der ORB sollte versichern, dass die Qualitätspolitik der Mission und Vision der ORB entspricht. Die Qualitätspolitik sollte aber auch das Engagement der Leitung der ORB in das Problem der Qualität widerspiegeln sowie die Vorgehensweise bei dem Streben nach Excellence und bei der Entwicklung der Kontrollaufgaben und Ergebnisse zeigen.
- 2.7 Die Strategie der ORB soll die wichtigsten Trends erkennen und analysieren, die Ziele der Organisation festlegen, ihre speziellen Interessenbereiche und die Gründe dafür bestimmen, sowie die Rahmenbedingungen für das Management und die Verteilung der Mittel formulieren. Sie soll die Organisationskultur, Struktur und Handlungen (sowohl kurz- als auch langfristige) beschreiben, wobei die Prioritäten, Richtungen und Bedürfnisse unterschiedlicher Stakeholder zu berücksichtigen sind. In der Strategie soll auch die Einstellung der ORB zur Modernisierung und Veränderungen im Managementprozess zum Ausdruck kommen.
- 2.8 Die oberste Leitung der ORB ist für die Realisierung der Strategie verantwortlich und hat die notwendigen Bedingungen zu schaffen, Aufgaben, Zeitpläne und Zuständigkeiten zu bestimmen. Sie soll auch die Realisierung der Ziele überprüfen und bewerten und notwendige Entscheidungen zu treffen.

- 2.9 Die strategische Planung umfasst auch die Risikoeinschätzung, da viele Faktoren die Exzellenz der Kontrollvorhaben und deren Ergebnisse gefährden können. Die ORB soll konsequent bemüht sein, diese Risikofaktoren zu erkennen und einzuschätzen, um entsprechende Werkzeuge, Prozeduren und Vorgehensweisen zum Risikomanagement und Risikominimierung zu erarbeiten. Ohne Risikoeerkennung, -einschätzung und -management kann die Glaubwürdigkeit der ORB in Frage gestellt werden.
- 2.10 Die oberste Leitung der ORB erarbeitet Kontrollstandards, Vorgehensweisen und Prozeduren bei Kontrollen im Hinblick auf das Risikomanagement, um zu gewährleisten, dass:
- die Kontrolltätigkeit der ORB den gesetzlichen Regelungen entspricht;
 - die Mittel effizient und effektiv eingesetzt wurden;
 - die Aufgaben und Zuständigkeiten in allen Arbeitsprozessen klar festgelegt worden sind; und
 - unterschiedliche Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt worden sind.
- 2.11 Damit eine hohe Qualität der strategischen Planung erreicht werden kann:
- soll eine Datenbank mit den für die Kontrollaufgaben relevanten Daten entwickelt werden;
 - sollen Kriterien für die Auswahl und Gewichtigkeit der Kontrollaufgaben festgelegt und beachtet werden;
 - sollen Methoden zur Einschätzung der Errungenschaften der Organisation erarbeitet und eingesetzt werden, und
 - soll regelmäßig die Strategie analysiert und aktualisiert werden, wobei das mit den Veränderungen der internen und externen Gegebenheiten verbundene Risiko geschätzt und die Erfolg bringenden Faktoren identifiziert werden sollen.

Operative Planung

- 2.12 Es soll eine Verbindung zwischen der strategischen und der operativen Planung in Form von Kontrollrichtlinien geschaffen werden. Die Kontrollrichtlinien unterstützen die Realisierung der Strategie, indem sie sich auf die wichtigsten zeitgemäßen Probleme sowie auf den risikoreichsten Bereichen konzentrieren.
- 2.13 Durch die Realisierung der operativen Pläne soll die ORB gewährleisten, dass:
- ihre Befugnisse entsprechend eingesetzt werden;
 - die Kontrolltätigkeit wichtige und risikoträchtige Bereiche, Institutionen, Operationen oder Projekte betrifft;
 - die zur Verfügung stehenden Mittel effektiv und effizient eingesetzt werden, und
 - die Kontrolltätigkeit den qualitativen Anforderungen entspricht.
- 2.14 Bei der operativen Planung sollen die von der Strategie festgelegten Prioritäten berücksichtigt werden, die Einschätzung der Gewichtigkeit und des Risiko, der vorgesehene Einsatz und deren Ergebnis sowie die zur Verfügung stehenden Mittel. Bei der Risikoeinschätzung sollen vor allem die für die Kontrollaufgabe relevante Komplexität, die Kosten und die kontroversen Meinungen untersucht werden. Bei der Auswahl der einzelnen Kontrollaufgaben soll ebenfalls die erwartete Auswirkung der Kontrolle, die Erfahrungen aus vorhergehenden Kontrollen dieses Bereiches und die Kontrollierbarkeit des zu kontrollierenden Subjektes in Betracht gezogen werden.

2.15 Der Prozess der operativen Planung soll periodisch überprüft und bewertet werden, um die hohe Qualität der Kontrollarbeit zu sichern. Dies soll anhand von einheitlichen Ansätzen und Methoden erfolgen.

2.16 Es soll untersucht werden, ob die Planung auf fundierten fachlichen Meinungen basiert und ob sie alle wichtigen Angelegenheiten umfasst. Ebenfalls soll berücksichtigt werden, ob die Planung durch ein kompetentes Personal durchgeführt, ob die Termine eingehalten und ob die Kontrolltätigkeit mit ausreichenden Belegen dokumentiert worden war.

FRAGEN

1. Wie wird die Risikoeinschätzung durchgeführt, damit die strategischen Entscheidungen entsprechen getroffen werden können? Werden diese Prozesse dokumentiert?
2. Welche Methoden, Techniken, Werkzeuge und Prozeduren stehen in Ihrer ORB bei der Einführung der Strategie zur Verfügung?
3. Was für Dokumente verfasst Ihre ORB beim Prozess der operativen Planung? Beschreiben Sie bitte kurz diese Dokumente/dieses Dokument.

KAPITEL III: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- 3.1. Schlüssel zur hohen Kontrollqualität ist die Fähigkeit der ORB, eine entsprechende Zahl der Mitarbeiter anzuziehen, zu qualifizieren, einzusetzen, zu belohnen und zu verpflichten, sowie ein entsprechender „Satz“ von Kompetenzen, Erfahrungen und Fertigkeiten. Das Human Resource Management (HRM) ist das wichtigste Element bei der Bildung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems und spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der auf Qualität, Exzellenz und ständiger Vervollkommnung basierenden Organisationskultur.
- 3.2. Ziel des vorliegenden Kapitels ist, auf die Bedeutung des HRM hinzuweisen und eine Liste der damit verbundenen Aktivitäten vorzustellen, um die bestmöglichen Qualitätsstandards und die Exzellenz im gesamten Kontrollprozess zu erreichen. .
- 3.3. Die wichtigsten internationalen Leitlinien und Standards für die öffentliche Kontrolle und Kontrollqualität unterstreichen die Bedeutung des HRM beim Erschaffen einer Umwelt, in der hohe Qualität, ethische Standards und permanente Qualifizierung in den ORB erreicht werden können:
 - die Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle, das Verhaltenskodex von INTOSAI und die Kontrollstandards;
 - die Internationalen Qualitätskontrollstandards (ISQC-1), die von der Internationalen Vereinigung der Wirtschaftsprüfer (IFAC) im „Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements“ veröffentlicht wurden;
 - die im Dezember 2004 von dem Kontaktausschuss der EU festgelegten Richtlinien zur Qualitätskontrolle.
- 3.4. Diese Dokumente unterstreichen die Notwendigkeit, Regeln und Prozeduren für die Beschaffung von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern und die Grundlagen für die Beförderungsregeln festzulegen. Darüber hinaus betonen sie die Notwendigkeit der Weiterbildung und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter, damit sie ihre Aufgaben wirksam erfüllen können.
- 3.5. Im Zusammenhang damit sollte die ORB im Rahmen des allgemeinen Managementsystems eine professionelle Human Resource Funktion ausüben, um zu gewährleisten, dass gut ausgebildete, erfahrene und motivierte Mitarbeiter zu der Realisierung der Vision, der Wertvorstellungen und der strategischen Ziele der Organisation ihren aktiven Beitrag leisten.
- 3.6. Das HRM befasst sich im Allgemeinen mit dem menschlichen Kapital, den Menschen und der Organisationskultur. Unten wurden einige wichtige Elemente der HR-Funktion dargestellt:
 - a) Formulieren und Realisieren der HR-Strategien und -Pläne, die mit den operativen Rahmenbedingungen und dem Qualitätsmanagementsystem harmonisieren;
 - b) Festlegen der Grundsätze für die HR-Politik und -Prozeduren;
 - c) Stellenbeschreibung und Festlegen der Mittel und Kompetenzen, die für die Erfüllung der heutigen und künftigen Organisationsanforderungen notwendig sind;
 - d) Beschaffung und Auswahl der Mitarbeiter;
 - e) Weiterbildung und permanente berufliche Entwicklung der Mitarbeiter;
 - f) Bewertung und Anerkennung der Errungenschaften

- g) Besoldung, Zulagen und Prämien für die Mitarbeiter, und
- h) Systematische Überwachung der HR-Maßnahmen, um die Wirksamkeit, Transparenz, Kohärenz und Übereinstimmung ihrer Einführung in der gesamten Organisation zu sichern, sowie um die Verbesserungsmöglichkeiten zu orten und zu realisieren.

Personalplanung

- 3.7. Die grundlegende Aufgabe des HRM ist die Personalplanung. Es ist ein Prozess, in dem die ORB bemüht ist, eine bestimmte Zahl von qualifizierten Mitarbeitern zu einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort zu sichern. Dies geschieht durch die Bestandaufnahme und Vergleich der jetzigen Mitarbeiterzahl und deren Fertigkeiten mit dem vorgesehenen Bedarf der Organisation nach menschlichen und fachlichen Kräften. Auf diese Weise entstehen kurz- und langfristig angelegte Initiativen und Programme, die den möglichen Anforderungen an die HR gerecht werden sollen. Eine effektive Personalplanung führt letztendlich auch zu einem effizienten und effektiven Einsatz der Arbeitskräfte und dadurch steigert auch die Zufriedenheit und die Qualifikation der Mitarbeiter.

HR-Politik und Prozeduren

- 3.8. Die HR-Politik wird generell in Form von allgemeinen Deklarationen formuliert, die richtungweisend für die Entscheidungen sind. Meistens liegt diese Politik in schriftlicher Form vor und die Leitung und Mitarbeiter sind darüber informiert. Ihre Aufgabe ist, den Mitarbeitern eine gerechte und objektive Behandlung zu gewährleisten. Sie hilft auch den Führungskräften, Probleme zu lösen und schnelle, begründete und konsequente Entscheidungen zu treffen.
- 3.9. Die HR-Prozeduren sind in Dokumenten erfasst, die genauer die in konkreten Fällen oder Operationen einzusetzenden Prozeduren beschreiben. Der konsequente Einsatz von angenommenen HR-Prozeduren sichert die Übereinstimmung und Kohärenz mit der Vorgehensweise der ORB und verbessert deren Glaubwürdigkeit und Zweckmäßigkeit. Die festgelegten Prozeduren dienen auch der Schulung und erleichtern den Zugang zu festgesetzten Verfahren.
- 3.10. Um die hohen Qualitätsmanagementstandards zu gewährleisten, sollte die ORB ihre Personalpolitik formulieren und realisieren, und über Prozeduren verfügen, die z.B. die Personalbeschaffung und –auswahl, die Anreiz- und Beförderungssysteme, die Personalverwaltung, die Organisation von Schulungen und Weiterbildung für Mitarbeiter sowie die Personalbeurteilung betreffen.

Stellenbeschreibung

- 3.11. Die Stellenbeschreibung definiert die Stelle hinsichtlich ihrer konkreten Pflichten und Aufgaben. Sie nennt auch die Kompetenzen und Qualifikationen, die für eine fachgerechte Erfüllung der aufgaben notwendig sind.
- 3.12. Die Analyse der Stelle und die Stellenbeschreibung haben eine große Bedeutung bei der Bestimmung, welche Aufgaben und Pflichten miteinander verbunden werden sollen, und auch um den Anforderungen bei der Stellenbesetzung gerecht zu werden. Dies garantiert letztendlich auch die hohe Kontrollqualität.

Personalbeschaffung und -auswahl

- 3.13. Die Personalbeschaffung und –auswahl ist eins der wichtigen Elemente eines zufrieden stellenden HRM und soll übersichtlich und glaubwürdig sein. Gute Praktiken der Personalbeschaffung und –auswahl können einen großen positiven Einfluss auf die ORB haben, wogegen falsch geplante und schlecht durchgeführte die Tätigkeit der ORB sowohl kurz- als auch langfristig beeinträchtigen können.
- Die Personalbeschaffung umfasst verschiedene Aktivitäten und Maßnahmen, um eine möglichst große Zahl von bestmöglichen Bewerbern zu finden und anzuziehen. Eine freie Stelle kann entweder von einem internen oder einem externen Bewerber besetzt werden. Zu den Methoden gehören innerbetriebliche Stellenausschreibungen oder externe Inserate in Medien.
 - Eine effiziente Personalbeschaffung sichert eine entsprechende Zahl von bestmöglichen Bewerbern und eine effiziente Auswahlprozedur bedeutet eine Reihe von zu unternehmenden Schritten, die zur bestmöglichen Entscheidung über die Wahl des künftigen Mitarbeiters führen. Der Schlüssel zur guten Auswahlprozedur ist die Bestimmung von Kriterien, die die Bewerber erfüllen müssen, um mit höchster Wahrscheinlichkeit die vorgesehenen Aufgaben richtig zu erfüllen. Die zur Überprüfung der Bewerber eingesetzten Methoden sind Tests, Simulationen, Interviews, ärztliche Atteste oder Probearbeitsverhältnis.
- 3.14. Die Aufgabenbewältigung im Bereich Kontrolle fordert von den Mitarbeitern bestimmte Kompetenzen und Eigenschaften, deshalb sollen die Bewerber genau hinsichtlich der wichtigsten Eigenschaften, wie Ehrlichkeit, Objektivität, Rigorosität, Skeptizismus, Beständigkeit überprüft und getestet, sowie auch wegen ihres Gesundheitszustandes untersucht werden.
- 3.15. Werden mit der Erfüllung einer Aufgabe externe Mitarbeiter beauftragt oder externe Sachverständige herangezogen, ist es notwendig, ihre Kompetenzen zu überprüfen und einen möglichen Interessenkonflikt auszuschließen.

Weiterbildung und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter

- 3.16. Die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems benötigt auch eine solche Organisationskultur, die einen fortwährenden Lernprozess fördert. Die Veränderungen in der Technologie und Technik der Kontrollen bedeuten, dass die Organisation immer wieder vor neuen Herausforderungen steht. Die ORB sollen entsprechende Weiterbildungspläne und Systeme der beruflichen Entwicklung haben, die den Mitarbeitern helfen, ihr Wissen zu vertiefen, ihre Fertigkeiten zu entwickeln und zu lernen, wie sie ihre Arbeit effizienter gestalten können.
- 3.17. Es bestehen unterschiedliche Arten der Weiterbildungsprogramme. Sie umfassen: Einstiegsschulungen, praktische Schulung während der Arbeitszeit, kontinuierliche Berufweiterbildung (CPD), externe Weiterbildung und internationale Seminare. Außerdem sind innerbetriebliche Schulungen zu organisieren, z.B. zum Thema der technischen Aspekte der Kontrolle, zur Einordnung in das System der Staatsgewalten oder zu der Methodik von Kontrollen. Das Management in diesem Bereich umfasst die Einschätzung der Bedürfnisse, das Erstellen von Schulungsprogrammen und Hilfsmaterialien, Verwalten der Finanzmittel für Weiterbildung, Koordinierung und Realisierung sowie regelmäßige Überprüfung und Evaluation der Schulungen.

- 3.18. Die Programme der Personalentwicklung und Karriereplanung umfassen die Anpassung der Interessen und Wünsche der Mitarbeiter an die jetzigen und künftigen Bedürfnisse der ORB. Diese Programme können dazu genutzt werden, die Mitarbeiter zu motivieren, sie auf eine Beförderung vorzubereiten oder an die Organisation zu binden. Außerdem sollten die Mitarbeiter Zugang zur Berufsberatung haben.
- 3.19. Neben der guten Qualifikationen und technischen Kompetenzen ist es besonders wichtig sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben ehrlich erfüllen und die Kontrollen frei von jeglichen Interessenkonflikten oder anderen Beeinträchtigungen sind, die eine gerechte und objektive Kontrolle verhindern. Die ORB soll ein Verhaltenskodex festlegen und dafür sorgen, dass seine Regeln beachtet werden. Dabei ist der Verhaltenskodex von INTOSAI zu berücksichtigen.

Bewertung und Anerkennung der Arbeitsergebnisse

- 3.20. Die Leitung kann neben der alltäglichen Überprüfung und Beratung auch formelle und strukturierte Formen der Bewertung einsetzen, um:
- klare und messbare Ziele für die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter zu setzen;
 - systematisch die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter und ihre beruflichen Fertigkeiten zu dokumentieren;
 - festzustellen, ob die Mitarbeiter die gestellten Aufgaben gut erfüllen und dabei ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und eventuelle Verbesserungschancen zu beurteilen;
 - konstruktive Rückmeldungen in einem bestimmten Zeitraum, auf eine genaue und verständliche Art geben zu können, und
 - die individuellen Entwicklungspläne zu erstellen, um die Arbeitsergebnisse zu verbessern.
- 3.21. Die bei der Bewertung der Arbeitsergebnisse gewonnenen Informationen können dazu verwendet werden, die Mitarbeiter mit Prämien auszuzeichnen, das Bedürfnis nach einer individuellen Betreuung oder nach Fortbildung zu erkennen oder Entscheidungen über eine Beförderung oder Entlassung zu treffen.
- 3.22. Ein gut entworfenes und eingeführtes Bewertungssystem ist ein mächtiges Werkzeug, das das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen und wirksam bei der Entwicklung der Organisationskultur eingesetzt werden kann. Die Bewertung der Arbeitsergebnisse muss aber ein konstruktiver und dynamischer Prozess sein.

Besoldung und Zulagen für Mitarbeiter

- 3.23. Die Besoldung und Zulagen für Mitarbeiter beziehen sich auf das Grundgehalt, die Prämien, Motivationszulagen und Diäten. Die Besoldung kann ein wirksames Werkzeug sein, benötigte Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen anzuziehen und zu halten, ihre Zufriedenheit zu steigern und sie zur Verbesserung ihrer Arbeitsqualität zu bewegen.
- 3.24. Die ORB soll ein konkurrenzfähiges Entgeltsystem anbieten können, dank dem sie entsprechende Mitarbeiter anziehen, halten und motivieren kann. Wichtig ist auch das Prinzip der Gerechtigkeit, d.h. der Belohnung der Mitarbeiter proportional zu ihren Aufgaben und Bemühungen. Es ist empfehlenswert, in diesen beiden Sachen

vorsichtig vorzugehen, weil eine starke Mitarbeitermotivierung einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Qualitätmanagementsystems hat.

FRAGEN

1. Hat Ihre ORB die HR-Politik und –Prozeduren einschließlich des Verhaltenskodex in Form eines Dokumentes erarbeitet? Wenn ja, nennen Sie bitte die wichtigsten darin enthaltenen Bereiche.
2. Hat Ihre ORB einen Jahresplan für Weiterbildungen erarbeitet und sorgt für seine Realisierung? Wenn ja, beschreiben Sie bitte die Bildungsmethoden, die zur weiteren beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Wie beurteilen Sie die abgeschlossenen Weiterbildungsveranstaltungen?
3. Wurde bei Ihnen ein Bewertungssystem für Arbeitsergebnisse eingeführt? Beschreiben Sie bitte, wie dieses System zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse genutzt wird.

KAPITEL IV: EINBEZIEHUNG VON QUALITÄT IN DEN KONTROLLPROZESS

- 4.1 Ziel des Qualitätsmanagementsystems der ORB ist die Sicherstellung, dass jede Kontrolle wesentliche Gegebenheiten untersucht und dass die Kontrollergebnisse ein wirkliches und glaubwürdiges Bild der untersuchten Probleme widerspiegeln. Wenn die ORB ihre Glaubwürdigkeit und Ergebnisse steigern will, muss im gesamten Kontrollprozess bestmögliche Qualität erreicht werden. Die Steigerung der Kontrollqualität erfordert in den ORB einen systematischen Ansatz. Die ORB müssen methodisch vorgehen und ununterbrochen einzelne Aspekte der Qualität bestimmen.
- 4.2 Um die Exzellenz zu erreichen ist die ORB im Stande, einen systematischen Kontrollprozess zu schaffen, der den Auditor in der qualitativ guten Durchführung der Kontrollen unterstützt. Dabei hat die ORB nach internationalen Standards eigene Qualitätsstandards zu erarbeiten sowie Anleitungen, Prozeduren und Methoden, die als Grundlage dienen, auch die man sich während der Kontrolle und Übersicht berufen kann. Außerdem soll die ORB den Auditoren den Einsatz dieser Instrumente erleichtern und ihnen eine ausreichende Unterstützung sichern.
- 4.3 In diesem Kapitel werden die Bedeutung und die wichtigsten Aspekte der Einbeziehung von Qualität in den Kontrollprozess dargestellt.

Kontrollstandards

- 4.4 Die ORB hat die Kontrollqualität zu sichern, indem sie die Standards von INTOSAI oder andere internationale Standards (z.B. IFAC) bei allen als wesentlich bezeichneten Angelegenheiten einsetzt. Dabei soll die ORB die Gesetzgebung des Landes und andere landesspezifische Gegebenheiten berücksichtigen.
- 4.5 Die ORB soll bemüht sein, eigene den internationalen Leitlinien entsprechende Standards zu entwickeln. Die ORB soll sicherstellen, dass ihre Standards regelmäßig aktualisiert werden, wobei die Entwicklungen im internationalen Audit und eigene Erfahrungen berücksichtigt werden sollen.

Anleitungen, Prozeduren und Methoden

- 4.6 Es sollen Anleitungen, Prozeduren und Methoden erarbeitet werden, damit der Auditor eine qualitativ gute Kontrolle durchführen kann. Sie sollen gewährleisten, dass die Kontrolle den Standards entspricht. Die ORB soll dafür sorgen, dass diese Instrumente auf jeder Stufe des Kontrollprozesses eingesetzt werden (d.h. bei der Planung, Durchführung, Berichterstattung und Nachbearbeitung).
- 4.7 Der Auditor hat den Kontrollverlauf so zu planen, damit die hohe Qualität sowie Wirtschaftlichkeit, Effektivität, Effizienz und angemessene Dauer der Kontrolle gewährleistet sind. Bei der Kontrolle besteht die größte Herausforderung darin, dass die Auditoren sich einvernehmlich auf die einzusetzenden Methoden sowie die Daten und Informationen einigen, die angemessene, ausreichende und ordnungsgemäße Kontrollunterlagen sein können. Die ORB soll auch die Kriterien für die Kontrollberichte festlegen. Diese Kriterien sollen vollständig, genau, objektiv, übersichtlich und knapp sein. Der Auditor soll auch entsprechende Schritte unternehmen, um festzustellen, ob und welche Maßnahmen die kontrollierte Organisation unternommen hat, um die im Kontrollbericht genannten Probleme zu lösen, welche Folgen diese Maßnahmen haben könnten und wie die Planung weiterer Kontrollen verläuft. Zur Realisierung der oben genannten Ziele sollen

Anleitungen, Prozeduren und Methoden bereitstehen, um die bestmögliche Qualität der Aktivitäten zu sichern und die Qualität beeinträchtigende Fehler zu vermeiden.

- 4.8 Ein wichtiger Schritt ist die Bildung von Systemen, die die entsprechende Qualität der durchgeführten Kontrollen gewährleisten.
- 4.9 Zuverlässige Anleitungen, Prozeduren und Methoden können zentral von einem unabhängigen methodischen Institut, in dem qualifiziertes Personal beschäftigt ist, vorbereitet werden. Es ist auch angebracht, die Auditoren in die Bearbeitung und Aktualisierung der Anleitungen, Prozeduren und Methoden einzubeziehen, z.B. mittels der elektronischen Methode der „toolbox“. Diese „toolbox“ kann eine Liste verschiedener Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen beinhalten sowie Beispiele ihres Einsatzes in verschiedenen Kontrollaufgaben.
- 4.10 Eine gute Lösung ist auch die Ernennung von qualifizierten Mitarbeitern zu Experten in Bezug auf jede einzelne Anleitung, Prozedur oder Methode, die den Auditoren bei ihrem Einsatz behilflich sein können. Dadurch wird die Wahl der Anleitungen, Prozeduren und Methoden den Anforderungen der Auditoren angepasst.

Aufsicht und Übersicht (Review)

- 4.11 Um die Qualität des Kontrollprozesses zu gewährleisten, muss die Arbeit der Auditoren auf jeder Ebene und in jeder Etappe der Kontrolle entsprechend überwacht werden. Die Leitung oder ein älterer Auditor sollen eine Übersicht der dokumentierten Arbeiten vornehmen.
- 4.12 Die Aufsicht hat eine grundlegende Bedeutung für die Realisierung der Kontrollziele und für die Kontrollqualität. Die Aufsicht ist eng mit der Personalführung verbunden und obliegt den Leitern oder Auditoren höheren Ranges. Die Aufsicht soll auch die angewandten Methoden und die Kontrollergebnisse umfassen. Sie soll auch gewährleisten, dass:
- die Kontrolle gemäß den Standards und den Kontrollpraktiken der ORB geführt wird;
 - der Kontrollplan und alle darin enthaltenen Aktivitäten realisiert werden;
 - die Unterlagen ausreichende Beweise enthalten, die die Feststellungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen belegen, und
 - der Auditor die gesetzten Kontrollziele erreicht.
- 4.13 Vor der Formulierung der Schlussfolgerungen und dem Verfassen des Kontrollberichtes soll ein Review durchgeführt werden. Dies soll gewährleisten, dass:
- alle Bewertungen und Schlussfolgerungen auf festen Grundlagen basieren und durch ordnungsgemäße und angemessene Kontrolldokumente belegt werden können;
 - alle wesentlichen Fehler, Mängel oder sonstige Verstöße identifiziert und dokumentiert worden sind, und
 - die für spätere Kontrollen relevanten Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge formuliert und schriftlich festgehalten wurden, damit sie in den weiteren Kontrollplänen und Maßnahmen berücksichtigt werden können.

Unterstützung

- 4.14 Die Auditoren können manchmal verschiedenartige Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und Sicherung einer hohen Kontrollqualität benötigen. Die ORB kann den Mitarbeitern verschiedene Arten der Unterstützung bieten, z.B. durch interne oder externe Sachverständige, Weiterbildung oder elektronische Hilfssysteme.
- 4.15 Die Inanspruchnahme der Dienste von internen oder externen Sachverständigen ist eine der Möglichkeiten, die Mitarbeiter bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Der Auditor kann in eine Situation geraten, in der fachliche Beratung in einem Bereich notwendig ist, z.B. in Fragen der Gesetzgebung, Ökonomie oder Statistik. Um die bestmögliche Qualität zu sichern, kann die ORB dem Auditor ermöglichen, beim entsprechenden Departement, der zuständigen Behörde oder einem Experten Rat zu holen.
- 4.16 Der Auditor kann auch in eine Situation geraten, in der eine fachliche Unterstützung notwendig ist, die innerhalb der ORB nicht zu erreichen ist. In solchen Fällen kann sich die ORB die Unterstützung externer Sachverständiger holen, die sorgfältig ausgewählt werden sollen, um die Qualität ihrer Arbeit sichern zu können. Die Beratung durch einen externen Sachverständigen entbindet jedoch die ORB nicht von der Verantwortung für die Qualität des Gutachtens oder der Schlussfolgerungen.
- 4.17 Die ORB ist auch befugt, in besonderen Kontrollbereichen die Unterstützung bei Auditoren zu suchen, die in anderen ORB beschäftigt sind.
- 4.18 Die hohe Qualität der Kontrollprozesse kann auch dank der ständigen Aktualisierung des Wissens und Verbesserung der Fertigkeiten des Personals erreicht werden. Die ORB soll sich vergewissern, dass den Auditoren ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Eine zusätzliche Weiterbildung kann Einstiegsprogramme, technische Schulungen oder Managerausbildung beinhalten.
- 4.19 Die Aufgabe der Einstiegsprogramme ist, neu eingestellten Auditoren die Anpassung an die Arbeitsmethoden der ORB zu erleichtern. Diese Programme werden meistens innerhalb der Organisation durchgeführt.
- 4.20 Technische Schulungen dienen der Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten im Bereich der Methodik, die bei der Planung und Durchführung der Kontrollen und bei der Verfassung eines qualitativ guten Kontrollberichtes notwendig sind.
- 4.22 Die Managerausbildung soll den Auditoren ermöglichen, ein Team zu managen und zu beaufsichtigen. Die technischen Schulungen und die Managerausbildung können sowohl innerhalb der Organisation durchgeführt werden, als auch externen Fachorganisationen aufgetragen werden.
- 4.23 Elektronische computergestützte Hilfssysteme können diese Elemente stärken, die den Wert des Kontrollprozesses steigern (z.B. Qualität, Produktivität, Struktur) und auch die Bedeutung der weniger wichtigen Elemente reduzieren (z.B. elektronische Ausfüllung der Dokumente statt großer Papierstapel). Dies basiert auf der Annahme, dass die elektronischen Hilfssysteme für die Bedürfnisse der ORB

entworfen und ihnen angepasst ist. Das Hilfssystem soll dem Auditor ermöglichen, die Kontrollplanung zu vervollkommen, da es die Einschätzung von Risikofaktoren und Gewichtigkeit erleichtert. Das computergestützte System soll auch dazu beitragen, dass jede Kontrolle gemäß den aktuellen Standards, Anleitungen und nach dem besten Wissen durchgeführt wird. Dies kann erreicht werden, wenn ein leichter Zugang zu den Dokumenten möglich ist und die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen zu teilen (z.B. über die Risikoanalyse, Vorgehensweisen).

- 4.24 Es soll auch unterstrichen werden, dass das computergestützte System nur dann nützlich ist, wenn es an die Bedürfnisse der ORB angepasst ist und die Mitarbeiter an Schulungen zu seiner Bedienung teilnehmen. Zusätzliche Vorteile des Hilfssystems hängen von seiner Akzeptanz bei den Mitarbeitern und der wirklichen Benutzung ab. Die Nachteile sind wahrscheinlich die hohen Beschaffungs- und Einleitungskosten. Es ist ratsam, die Erfahrungen von anderen ORB zu nutzen, um die Kosten zu senken.

FRAGEN

1. Wie gewährleisten Sie, dass Ihre eigenen Standards den Standards von INTOSAI oder anderen internationalen Standards entsprechen?
2. Welche Instrumente zur Qualitätskontrolle wurden in verschiedenen Etappen des Kontrollprozesses eingeführt?
3. Gelten in Ihrer ORB schriftlich festgelegte Prozeduren, um den Auditoren entsprechende Unterstützung zu sichern? Erklären Sie bitte kurz die Art der geleisteten Unterstützung.

KAPITEL V: BEZIEHUNGEN NACH AUßEN

- 5.1 Die Beziehungen nach außen spielen eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagementsystem des Audits. Die ORB pflegt regelmäßig Kontakt zu den Stakeholdern, indem sie die Schlussfolgerungen und Kontrollberichte veröffentlicht. Die Stakeholder äußern auch ihre Meinung zu der Bedeutung und Qualität des durchgeführten Audits.
- 5.2 Die Beziehungen nach außen können auch zu einer wichtigen unabhängigen Informationsquelle über die Qualität des Audits werden. Sie können auch eine objektive Grundlage zur Qualitätsbewertung der Kontrollaktivitäten der ORB sein.
- 5.3 Die Beziehungen nach außen sind ein wichtiges Element der Qualitätsmanagementsystems in den ORB und spielen eine wichtige Rolle bei der Leistungssteigerung bei den Kontrollen. Das Ziel dieses Kapitels ist, die Rahmenbedingungen und die Eigenschaften dieser Beziehungen zu bestimmen.
- 5.4 Folgende internationale Dokumente betonen die Bedeutung der Beziehungen nach außen:
- Nach dem Allgemeinen Bewertungsmodell (CAF) sollen die öffentlichen Organisationen komplexe Beziehungen zu anderen öffentlichen und privatrechtlichen Organisationen sowie mit der Öffentlichkeit unterhalten. Eine erfolgreiche Verwaltung dieser Beziehungen kann einen wesentlichen Beitrag zu der Realisierung der Organisationsziele leisten.
 - Das 8. Prinzip (gegenseitig günstige Beziehungen zu Lieferanten) von ISO 9000:2000, Prinzipien des Qualitätsmanagements, betrifft die gegenseitigen guten Beziehungen zwischen der Organisation und den Lieferanten (d.h. Stakeholdern), was die Möglichkeiten der Wertschöpfung für beide Seiten erhöht.
 - In den im Dezember 2004 vom EU-Kontaktausschuss angenommenen Leitlinien zur Qualitätskontrolle, wird vorgeschlagen, dass die ORB mehr Zeit und Aufmerksamkeit der Stärkung ihrer Beziehungen zu den Stakeholdern widmen, um ihre gesamte Wirksamkeit zu verbessern.
- 5.5 Zu den Stakeholdern, die ihre Rückmeldungen an die ORB leiten, gehören:
- die kontrollierten Organisationen;
 - das Parlament und die Parlamentsausschüsse;
 - die Medien und die Öffentlichkeit, sowie
 - wissenschaftliche Institute und andere Fachorganisationen, das Hochschulwesen und private Auditunternehmen.
- 5.6 Die ORB soll ständige, positive und konstruktive Beziehungen zu den Adressaten der Kontrollbereiche und anderen Stakeholdern unterhalten. Die Beziehungen zu den Adressaten der Kontrollberichte schaffen den ORB die Möglichkeit zu bewerten, welche Auswirkungen die Kontrolltätigkeit hat, und festzustellen, ob die Arbeit der ORB effizient und effektiv ist.
- 5.7 Konstruktive Rückmeldungen von den Stakeholdern können auch als Grundlage für die Qualitätsverbesserung des Audits und für die ständige professionelle Entwicklung der ORB dienen.

Kontrollierte Organisationen

- 5.8 Die ORB kann Rückmeldungen zum Audit von den kontrollierten Organisationen durch Untersuchungen zur Qualität des durchgeführten Audits, zu seiner Tauglichkeit für die kontrollierte Organisation und zur Bedeutung der Kontrollempfehlungen erhalten.
- 5.9 Die Untersuchungen können nach dem Abschluss einzelner Audits und der Annahme der Kontrollberichte erfolgen. Sie können auch in regelmäßigen Zeitabschnitten in Bezug auf Serien von Audits.
- 5.10 Eine bessere Lösung ist die Untersuchung in üblicher Form, d.h. mit Hilfe von Fragebögen. Die darin enthaltenen Antworten ermöglichen es, die Meinungen der Stakeholder zu der Vorgehensweise der Auditoren und zur Qualität des Audits besser zu verstehen. Außerdem sind die Meinungen der Stakeholder neben den aus internen Einheiten gewonnenen Informationen eine wichtige Informationsquelle bei der Bewertung der Qualität des Audit.
- 5.11 Die Verfassung eines Berichtes anhand der Umfrageergebnisse ist sehr vorteilhaft. Diese Berichte fassen die externe Bewertung der Arbeitsqualität von ORB zusammen.
- 5.12 Die ORB soll Informationen über die Auswirkungen der Auditergebnisse auf die kontrollierten Organisationen gewinnen. Dies kann erfolgen, indem überprüft wird, wie die den Auditempfehlungen entsprechenden Maßnahmen eingeführt worden sind.
- 5.13 Ein Review der Realisierung von Auditempfehlungen begünstigt den Informationsaustausch zwischen der ORB und der kontrollierten Organisation zum Thema Management im öffentlichen Sektor. Er trägt auch zur besseren Verwaltung der öffentlichen Mittel bei. Solche Reviews sind besonders nützlich bei der Bewertung der Leistungsfähigkeit der ORB.
- 5.14 Informationen über die Auswirkungen der Empfehlungen der ORB auf die Leistungsfähigkeit der kontrollierten Organisation können ebenfalls als Grundlage für die Bewertung der Tätigkeit der ORB dienen.
- 5.15 Diese Bewertungen sind dank qualitativer oder quantitativer Indikatoren messbar.
- 5.16 Die Empfehlungen der ORB können die Aktivitäten der kontrollierten Organisationen beeinflussen, z.B. durch wirtschaftlichen und Kosten sparenden Einsatz der öffentlichen Mittel, durch die Verbesserung der Arbeitsqualität in den kontrollierten Organisationen, durch die Verbesserung des Systems der öffentlichen Finanzen usw.

Das Parlament und Parlamentsausschüsse

- 5.17 Der Präsident der ORB kann im ständigen Kontakt zu den Parlamentarierbleiben und auch Treffen organisieren, bei denen verschiedene Aspekte der Aktivitäten der ORB besprochen werden. Dabei soll aber die Unabhängigkeit der ORB ausreichend berücksichtigt werden.

5.18 Die Beziehungen zwischen der ORB und dem Parlament können verschiedene Formen annehmen:

- Teilnahme der ORB an den Parlamentssitzungen und Sitzungen der Parlamentsausschüsse;
- Antwort auf die vom Parlament eingereichten Vorschläge oder Anträge auf Kontrollen;
- Gemeinsame Sitzungen mit entsprechenden Parlamentsausschüssen zur Besprechung der Kontrollberichte;
- Teilnahme an parlamentarischen Anhörungen, bei denen Beschlüsse und Empfehlungen gefasst werden können, um die entdeckten Unzulänglichkeiten zu minimieren;
- Antwort auf parlamentarische Anfragen zu den Ergebnissen von abgeschlossenen Audits.

Medien und Öffentlichkeit

5.19 Die Kontakte zu den Medien und der Öffentlichkeit erfolgen auf mehrfache Weise, z.B. durch die Veröffentlichung von Kontrollberichten, durch Jahresberichte über die Ergebnisse der Tätigkeit, durch Pressekonferenzen und Veröffentlichung von Informationen auf der Website der ORB.

5.20 Die Medien sollen auch befragt werden, um externe Informationen über die Kontrollqualität und gesamte Tätigkeit der ORB zu gewinnen. Die Stakeholder nutzen diese Kommunikationskanäle, um ihre Meinungen und Ansichten zu äußern.

Wissenschaftliche Institute und andere Berufsorganisationen, Hochschulwesen und private Auditunternehmen.

5.21 Externe Sachverständige aus wissenschaftlichen Instituten und anderen Fachorganisationen, aus den Institutionen des Hochschulwesens und privaten Auditunternehmen können Informationen liefern, wie die ORB die Exzellenz ihrer Tätigkeit erreichen kann.

5.22 Grundlagen der Beziehungen zwischen der ORB und den wissenschaftlichen Instituten und dem Hochschulwesen sollen Verträge sein.

5.23 Externe Qualitätsbewertung des Audits, die von externen Sachverständigen durchgeführt werden (sog. Partnerreview), kann regelmäßig oder periodisch erfolgen. Solche Bewertungen sollten mit der ORB abgesprochen werden.

5.24 Bei den Kontrollen kann die ORB mit privaten Auditunternehmen zusammenarbeiten. In solchen Fällen sind die wichtigsten Vor- und Nachteile zu unterstreichen.

Internationale Organisationen und andere ORB

5.25 Um regelmäßig mit der neuen Methodik und Techniken des Audits Schritt zu halten, kann die ORB bilaterale oder multilaterale Zusammenarbeit mit internationalen Fachorganisationen oder anderen ORB pflegen.

5.26 Die Vergleichsanalysen der Tätigkeit von verschiedenen ORB sind eine gute Grundlage, um die Qualität der eigenen Tätigkeit zu verbessern.

- 5.27 Ein von einer anderen ORB durchgeführter Partnerreview kann auch eine Form der Bewertung der eigenen Kontrolltätigkeit der ORB sein. Die Partnerinstitution sollte Maßnahmen vorschlagen, die zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der ORB führen kann.
- 5.28 Ebenfalls die aktive Teilnahme an den Arbeiten der Komitees und Arbeitsgruppen von INTOSAI und EUROSAI kann bei der fachlichen Entwicklung der ORB behilflich sein.
- 5.29 Gemeinsame Audits mit anderen ORB können dazu beitragen, dass sich die Einstellung zu dem Audit und seinen Methoden und Techniken entwickelt. Die Zusammenarbeit in diesem Bereich kann letztendlich zur Steigerung der Qualität und Angleichung der Auditmethodik führen.

FRAGEN

1. Wer sind die direkten Adressaten und Nutzer der Kontrollberichte Ihrer ORB? Nennen Sie bitte externe Quellen, aus denen Sie Informationen über die Auditqualität und über die gesamte Kontrolltätigkeit Ihrer ORB gewinnen (mit besonderer Berücksichtigung der Kommunikationsformen mit dem Parlament). Wie nutzen Sie diese Informationen für die Qualitätsbewertung Ihrer Kontrolltätigkeit?
2. Verfolgt Ihre ORB externe Meinungen über die Kontrollqualität? Wenn ja, welche Methoden der Datenerhebung werden eingesetzt? Wie werden die Ergebnisse der Datenanalyse genutzt?
3. Nützt Ihre ORB in irgendwelcher Form die Rückmeldungen der kontrollierten Organisationen über die Ergebnisse des Audits? Wenn ja, nennen Sie bitte die Formen und konkrete Beispiele, wie diese Informationen die Qualität Ihres Audits beeinflussten.

KAPITEL VI: NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND VERVOLLKOMMUNG

- 6.1 Permanente Entwicklung und Vervollkommnung ist die Vorgehensweise der Leitung, ununterbrochen Möglichkeiten zu finden, die Prozesse, Produkte und Leistungen der Organisation zu verbessern. Dies umfasst auch eine regelmäßige Übersicht der Errungenschaften, um den nachhaltigen Erfolg der Organisation zu sichern.
- 6.2 Das Ziel der permanenten Entwicklung und Vervollkommnung ist das Qualitätsmanagementsystem, das eine hohe Qualität des Audits erreichen lässt und die Zufriedenheit der Stakeholder garantiert. Dieses Ziel ist zu erreichen, wenn die ORB internationale Entwicklungsrichtungen und gute Praktiken anerkennt und denen folgt sowie Schritte unternimmt, um sie erfolgreich einzuführen.
- 6.3 Das vorliegende Kapitel hat zum Ziel, unterschiedliche Methoden und Prozeduren vorzustellen, die zur Bewertung des Audits und der Folgemaßnahmen, der Qualität der Prüfungsfeststellungen sowie des Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems eingesetzt werden können.
- 6.4 Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung und der Vervollkommnung ist in der international anerkannten Literatur enthalten, u.a. im:
- ISO 9000:2000, Prinzipien des Qualitätsmanagement, Prinzip 6 besagt, dass die nachhaltige Entwicklung und Vervollkommnung der Ergebnisse einer Organisation als ständiges Ziel betrachtet werden sollen, und
 - Excellence-Modell EFQM, laut dem exzellente Organisationen permanent lernen und die Mitarbeiter dieser Organisationen das Status quo in Frage stellen und nach Wert steigernden Innovationsmöglichkeiten suchen.

Ständige Übersicht und Monitoring

- 6.5 Die ORB sollen ein wirksames und effektives Monitoringsystem schaffen, um die nachhaltige Entwicklung und Vervollkommnung der durchgeführten Audits, die Qualität der Prüfungsfeststellungen und des Qualitätsmanagementsystems zu sichern. Damit das Monitoringsystem richtig funktioniert, ist es notwendig, die Faktoren zu analysieren, Daten und Informationen zu sammeln und Prozeduren und Methoden der Evaluation zu bestimmen.
- 6.6 Die ORB sollen auch nach dem Audit einschätzen, ob:
- Die in den Audit einbezogenen Qualitätskontrollen nachhaltig und wirksam funktionieren und den Standards, Anleitungen und internen Regelungen entsprechen;
 - Die Qualitätsanforderungen konsequent beachtet werden, und
 - Die Stakeholder und Adressaten der Kontrollberichte zufrieden sind.
- 6.7 Bei der Bildung und Einsatz eines Monitoringsystem sollen detaillierte Anleitungen und Indikatoren berücksichtigt werden (z.B. geplante und tatsächliche Ausgaben, geplante und tatsächliche Arbeitszeit in jeder Arbeitsphase). Außerdem soll Zugang zu den kompletten Unterlagen und zu einer genauen Auflistung der untersuchten und bewerteten Indikatoren verschafft werden.
- 6.8 Das Monitoringsystem soll auch leicht zu verwalten und der Leitung zugänglich sein. Es soll auf computergestützten Werkzeugen und Applikationen basieren, die mit den wichtigsten Funktionen der Kontrolle verbunden sind. Dokumentierte und

registrierte Daten und Informationen können eine gute Grundlage bei der Bewertung sein und helfen, gute und begründete Entscheidungen zu treffen. Sie sollten auch regelmäßig bei der Selbstevaluation in der Organisation eingesetzt werden.

Qualitätsnachkontrolle

- 6.9 Die Qualität der Kontrolltätigkeit solle bei einer Qualitätsnachkontrolle überprüft werden. Diese Nachkontrollen sollten sich auf die Übereinstimmung mit den internen Prozeduren, fachlichen Standards und empfohlener Methodik konzentrieren. Ziel ist, die Leistungsfähigkeit des Audits zu steigern, das Funktionieren des Qualitätskontrollsystems zu verbessern und die Entwicklung der Methodik zu unterstützen.
- 6.10 Erfahrene Auditoren aus verschiedenen Organisationseinheiten, die an dem jeweiligen Audit nicht teilgenommen haben, können eine Qualitätsnachkontrolle im Rahmen der sog. „gegenseitigen Reviews“ durchführen.
- 6.11 Eine weitere Möglichkeit besteht darin, mit der Qualitätsnachkontrolle eine Einheit zu beauftragen die in keiner Verbindung zum Audit steht. Diese Einheit kann direkt dem Präsidenten der ORB oder der methodologischen Abteilung der ORB untergeordnet sein.
- 6.12 Die Qualitätsnachkontrolle kann auch genutzt werden, um sich an eine andere ORB oder an eine Gruppe von erfahrenen Auditoren aus anderen ORB zu wenden und ihre Meinung einzuholen (eine Art von Peer Review).
- 6.13 Die Qualitätsnachkontrolle soll an einer Stichprobe der in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossenen Audits durchgeführt werden, unter der Bedingung, dass die Tätigkeit aller Organisationseinheiten periodisch einem Review unterzogen wird.
- 6.14 Es sollen regelmäßig Berichte für die Leitung erstellt werden, die die Erfahrungen aus den Qualitätsnachkontrollen beinhalten. Dadurch kann die ORB entsprechende Änderungen und weitere Entwicklung der Qualitätsanforderungen, der Prozeduren und Methoden der Qualitätskontrolle anstreben und Änderungen vornehmen, die auf den im Bericht enthaltenen Empfehlungen basieren. Der Bericht soll auch für alle Mitarbeiter der ORB zugänglich sein.

Selbstevaluation der Organisation

- 6.15 Das Ziel der Selbstevaluation in Bezug auf die wichtigsten Kontrollfunktionen ist, ein vielseitiges und objektives Bild des Qualitätsmanagementsystems der Organisation zu schaffen und seine Stärken und Schwächen aufzudecken. Die Selbstevaluation soll folgende Fragestellungen bezüglich des Qualitätsmanagementsystems berücksichtigen:
- funktioniert es richtig,
 - stimmt es mit den grundlegenden Prinzipien des Qualitätsmanagements überein,
 - sichert es die volle Realisierung der strategischen Ziele und Qualitätsanforderungen der Organisation, und
 - ist es effektiv und effizient.

- 6.16 Die Selbstevaluation der Organisation soll den internationalen Standards entsprechen und nach vorher definierten, einheitlichen Kriterien erfolgen. Die Evaluation soll auch die Übereinstimmung der Prinzipien, Prozeduren und Methoden mit den internationalen guten Praktiken berücksichtigen. Darüber hinaus sollte sie gut fundierte Empfehlungen für die Strategie der ORB in den kommenden Jahren enthalten. Bewertet werden sollen auch der Bereich und die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems sowie allgemeine Qualitätsanforderungen.
- 6.17 Für die nachhaltige Entwicklung der Qualität von Audits und der Prüfungsfeststellungen sollte die Selbstevaluation folgende Bereiche betreffen:
- Tätigkeit des Managements und Aktivitäten der ORB;
 - Implementierung der Strategie und Ergebnisse der Planung;
 - HR-Management;
 - Kontakte zu den Adressaten der Kontrollberichte und den Stakeholdern der ORB;
 - Verwaltung, Organisation und Entwicklung der Organisationsprozesse;
 - Zufriedenheit der Stakeholder mit den Prüfungsergebnissen;
 - Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter;
 - Ergebnisse, die sich auf die Auswirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld beziehen, und
 - Ergebnisse, die die auf die wichtigsten Aufgaben beziehen.
- 6.18 Die Selbstevaluation sollte auch eine Zusammenfassung enthalten, die die Meinungen und Bewertungen höherer Beamten und Auditoren über die Effizienz und Effektivität jeder Organisationseinheit beinhaltet.

Andere Möglichkeiten der nachhaltigen Entwicklung der Organisation

- 6.19 Alle Mitarbeiter der ORB sollten ununterbrochen bemüht sein, die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Sie sollten auch ihre zuständigen Vorgesetzten über alle Unzulänglichkeiten oder Mängel auf allen Etappen des Prozesses informieren.
- 6.20 Bei dem Review des Qualitätsmanagementsystems sollen Meldungen über die Unzulänglichkeiten und Mängel sowie schriftlich verfasste Dokumente über die getroffenen Maßnahmen berücksichtigt werden. Eine Analyse der Unzulänglichkeiten und Mängel erlaubt, die Quellen dieser Probleme zu finden und ist ein Hinweis darauf, welche Verbesserungs- und Vorbeugungsmaßnahmen getroffen werden sollen, um die Exzellenz der Organisation zu steigern.
- 6.21 Um den Unzulänglichkeiten und Mängeln vorzubeugen sollen Maßnahmen getroffen werden, die die Ursachen dieser Unzulänglichkeiten aufdecken und das die Qualität gefährdende Risiko zu minimieren. Die Meldungen sollen in Bezug auf Vorbeugung und getroffene Maßnahmen entsprechend dokumentiert werden.

Externe Meinungen

- 6.22 Externe Meinungen spielen eine wichtige Rolle bei der ständigen Vervollkommnung der Arbeit einer ORB. Sie zeigen, welche erwünschten Auswirkungen die Prüfungsfeststellungen hatten. Diese Auswirkungen sind das endgültige Ziel der Kontrolltätigkeit.

6.23 Zu den typischen Arten der externen Meinungen gehören:

- bei den Parlamentssitzungen geäußerte Meinungen, getroffene Entscheidungen und genannte Bemerkungen, die die Feststellungen und Empfehlungen der Kontrollberichte betreffen;
- Zusammenarbeit mit dem Hochschulwesen und methodologischen Fachinstitutionen;
- in der nationalen und internationalen Presse veröffentlichte Schriften, Berichte und Meinungen;
- Fachbeiträge und Fachpublikationen;
- bei internationalen Treffen und Veranstaltungen geäußerte Meinungen und getroffene Bewertungen über multilaterale Angelegenheiten;
- Meinungen von internationalen Organisationen (z.B. SIGMA);
- Rückmeldungen und Beschwerden;
- Zufriedenheit der Nutzer, z.B. die Besucherzahl der Website der ORB, die nach Informationen suchen;
- Monitoring der Medien, und
- andere Anfragen.

6.24 Das Monitoring, die Informationssuche und die Analyse der Rückmeldungen zum Grad der Zufriedenheit sollen kontinuierlich verlaufen. Dabei sollen die Methoden der Datenerhebung, die Informationsquellen und die Häufigkeit der Datenanalyse festgelegt werden. Es soll ein chronologisch angeordnetes Register geführt werden, das Unterlagen enthält, nach denen der Zufriedenheitsgrad gemessen worden ist. Die Ergebnisse der Datenanalyse und der Beurteilung sollen bei der strategischen Planung und der Jahresplanung der Kontrollvorhaben berücksichtigt sowie bei der Festlegung der strategischen Ziele und der Qualitätsanforderungen einbezogen werden.

FRAGEN

1. Wie oft werden Qualitätsnachkontrollen von internen oder externen Einheiten durchgeführt? Tragen diese Reviews wesentlich und wirksam zur Entwicklung und Vervollkommnung des Qualitätsmanagementsystems bei?
2. Prozeduren welcher Art werden eingesetzt, um nützliche und proaktive Hinweise der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Vervollkommnung des Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen?

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Wir bitten alle Mitgliedsorganisationen von EUROSAI, die in jedem Kapitel dieses Referats enthaltenen Fragen bei der Vorbereitung des Landesbeitrages zu berücksichtigen. Sollten unsere Respondenten zusätzliche Informationen oder Ergänzungsunterlagen zu übermitteln haben, bitten wir sie, diese als Anlage zum Landesbericht beizufügen.

Die Respondenten werden gebeten, ihre Antworten nach dem gleichen Muster wie in diesem Leitreferat anzuordnen, was uns eine synthetische Bearbeitung der Materialien erleichtert. Beachten Sie bitte, dass ein Landesbeitrag sich auf 8-10 Seiten (maximal 2000-3000 Wörter beschränken sollte.

Sollten Sie Fragen oder Erklärungen zum Leitreferat benötigen, nehmen Sie bitte Kontakt mit Herrn János Révész (Vertreter der ungarischen ORB, Vorsitzender dieses Thema während des Kongresses) unter der E-Mail-Adresse reveszi@asz.hu auf.

Wir danken Ihnen für die Zusammenarbeit.

QUELLENANGABEN

1. Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts (1977) [Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle]
<http://www.INTOSAI.org/blueline/upload/liomadeklaren.pdf>
2. INTOSAI Code of Ethics and Auditing Standards (2001) [Verhaltenskodex und Kontrollstandards von INTOSAI]
<http://INTOSAI.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstande.pdf>
3. 2007 IFAC Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements (January 2007) [„Handbuch der Erklärungen im Bereich internationaler Audit, Zertifizierung und Ethik“ (Januar 2007)]
http://www.ifac.org/Members/DownLoads/2007_IAASB_Handbook.pdf
4. 7th ASOSAI Research Project - Guidelines on Audit Quality Management System (December 2004) [7. Projekt von ASOSAI – Leitlinien zum Qualitätsmanagementsystem von Kontrollen (Dezember 2004)]
http://www.asosai.org/research_projects.htm
5. Guidelines on Audit Quality adopted in December 2004 by the Presidents of the SAIs of Central and Eastern European countries, Cyprus, Malta and the European Court of Auditors [Leitlinien zur Kontrollqualität beschlossen im Dezember 2004 von den Präsidenten der ORB der MOE-Länder, von Zypern, Malta und von dem Europäischen Rechnungshof]
<http://www.EUROSAI.org/docs/AQGuidelines.pdf>
6. ISO 9000:2000 Quality management principles [Prinzipien des Qualitätsmanagement]
7. ISO 9004:2000 Quality management systems [Qualitätsmanagementsysteme]
8. BS ISO 10005:2005. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Plans. [Qualitätsmanagementsysteme. Leitlinien für Qualitätsplanung]
9. European Institute for Public Administration: The Common Assessment Framework – Improving an organisation through self-assessment (2002) [Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung: Allgemeines Bewertungsmodell – Vervollkommnung einer Organisation durch Selbstbewertung]
http://www.eipa.nl/CAF/Brochure/CAF2002_Eng.pdf
10. The European Foundation of Quality Management (EFQM) Excellence Model and EFQM website [Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) Modell der Excellence und Website von EFQM]
<http://excellenceone.efqm.org>
11. Discussion Paper: Promoting Audit Quality, Financial Reporting Council, London, UK November 2006 [Beitrag zur Diskussion: Promotion der Kontrollqualität, Rat für finanzielle Berichterstattung, London, Großbritannien (November 2006)]
<http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/Promoting%20Audit%20Quality%20paper%20web%20optimised1.pdf>
12. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales – Audit Quality (November 2002) [Institut für Wirtschaftsprüfer in England und Wales – Kontrollqualität (November 2002)]
<http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=116564>

FRAGENKATALOG

Kapitel I: Führung

1. Wird die Tätigkeit der Führungskräfte bewertet (sowohl intern, als auch extern)? Auf welche Schwierigkeiten ist die Institution gestoßen, welche Schlussfolgerungen wurden formuliert und welchen Nutzen trug sie davon? Welche konkreten Maßnahmen wurden getroffen, um die Führung zu verbessern? Wurde eine bedeutende Steigerung der Qualitätskontrolle in diesem Bereich verzeichnet?
2. Können die Maßnahmen der Leitung der ORB zur Motivierung der Mitarbeiter und zur Steigerung des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung als zufrieden stellend bezeichnet werden? Wurde eine bedeutende Steigerung der Qualitätskontrolle in diesem Bereich festgestellt? Auf welche Schwierigkeiten ist die Institution gestoßen, welche Schlussfolgerungen wurden formuliert und welchen Nutzen trug sie davon?

Kapitel II: Strategie und Planung

3. Wie wird die Risikoeinschätzung durchgeführt, damit die strategischen Entscheidungen entsprechend getroffen werden können? Werden diese Prozesse dokumentiert?
4. Welche Methoden, Techniken, Werkzeuge und Prozeduren stehen in Ihrer ORB bei der Einführung der Strategie zur Verfügung?
5. Was für Dokumente verfasst Ihre ORB beim Prozess der operativen Planung? Beschreiben Sie bitte kurz diese Dokumente/dieses Dokument.

Kapitel III: HR-Management

6. Hat Ihre ORB die HR-Politik und –Prozeduren einschließlich des Verhaltenskodex in Form eines Dokumentes erarbeitet? Wenn ja, nennen Sie bitte die wichtigsten darin enthaltenen Bereiche.
7. Hat Ihre ORB einen Jahresplan für Weiterbildungen erarbeitet und sorgt für seine Realisierung? Wenn ja, beschreiben Sie bitte die Bildungsmethoden, die zur weiteren beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Wie beurteilen Sie die abgeschlossenen Weiterbildungsveranstaltungen?
8. Wurde bei Ihnen ein Bewertungssystem für Arbeitsergebnisse eingeführt? Beschreiben Sie bitte, wie dieses System zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse genutzt wird.

Kapitel IV: Einbeziehung von Qualität in den Kontrollprozess

9. Wie gewährleisten Sie, dass Ihre eigenen Standards den Standards von INTOSAI oder anderen internationalen Standards entsprechen?
10. Welche Instrumente zur Qualitätskontrolle wurden in verschiedenen Etappen des Kontrollprozesses eingeführt?
11. Gelten in Ihrer ORB schriftlich festgelegte Prozeduren, um den Auditoren entsprechende Unterstützung zu sichern? Erklären Sie bitte kurz die Art der geleisteten Unterstützung.

Kapitel V: Beziehungen nach außen

12. Wer sind die direkten Adressaten und Nutzer der Kontrollberichte Ihrer ORB? Nennen Sie bitte externe Quellen, aus denen Sie Informationen über die Auditqualität und über die gesamte Kontrolltätigkeit Ihrer ORB gewinnen (mit besonderer Berücksichtigung der Kommunikationsformen mit dem Parlament). Wie nutzen Sie diese Informationen für die Qualitätsbewertung Ihrer Kontrolltätigkeit?
13. Verfolgt Ihre ORB externe Meinungen über die Kontrollqualität? Wenn ja, welche Methoden der Datenerhebung werden eingesetzt? Wie werden die Ergebnisse der Datenanalyse genutzt?
14. Nützt Ihre ORB in irgendwelcher Form die Rückmeldungen der kontrollierten Organisationen über die Ergebnisse des Audits? Wenn ja, nennen Sie bitte die Formen und konkrete Beispiele, wie diese Informationen die Qualität Ihres Audits beeinflussten.

Kapitel VI: Nachhaltige Entwicklung und Vervollkommnung

15. Wie oft werden Qualitätsnachkontrollen von internen oder externen Einheiten durchgeführt? Tragen diese Reviews wesentlich und wirksam zur Entwicklung und Vervollkommnung des Qualitätsmanagementsystems bei?
16. Prozeduren welcher Art werden eingesetzt, um nützliche und proaktive Hinweise der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Vervollkommnung des Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen?