



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle

*Umsetzung der Empfehlungen und Follow-up
der Prüfung*

Q3 2024 - Umsetzung der Empfehlungen und
Follow-up der Prüfung
Vol. 51, No. 3

Die Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle wird im Auftrag der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) vierteljährlich auf Arabisch, Englisch, Französisch, Deutsch und Spanisch veröffentlicht. Die Zeitschrift, die ein offizielles Organ der INTOSAI ist, widmet sich der Förderung von Verfahren und Techniken der staatlichen Finanzkontrolle. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Überzeugungen sind die der einzelnen Autoren und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten oder die Politik der Organisation wider.

Die Redaktion bittet um Einreichung von Artikeln, Sonderberichten und Nachrichten, die an folgende Adresse geschickt werden sollten

U.S. Government Accountability Office
441 G Street, NW, Raum 7814
Washington, D.C. 20548
U.S.A.

E-Mail: intosajournal@gao.gov

Da die Zeitschrift als Lehrmittel dient, werden am ehesten Artikel angenommen, die sich mit pragmatischen Aspekten der Prüfung des öffentlichen Sektors befassen. Dazu gehören Fallstudien, Ideen zu neuen Prüfungsmethoden oder Einzelheiten zu Schulungsprogrammen für Prüfer. Artikel, die sich hauptsächlich mit der Theorie befassen, sind nicht geeignet. Richtlinien für die Einreichung von Beiträgen finden Sie unter <https://intosajournal.org/submit-an-article/>.

Die Zeitschrift wird in elektronischer Form kostenlos an INTOSAI-Mitglieder und andere interessierte Kreise verteilt. Sie ist online unter intosajournal.org und intosai.org verfügbar und kann per E-Mail unter intosajournal@gao.gov angefordert werden.

Umschlagbild Quelle: Adobe Stock Images, TAW4

Redaktionsbeirat

Margit Kraker, Präsidentin, Rechnungshof, Österreich
Karen Hogan, Generalrechnungsprüferin, Kanada
Nejib Gtari, Premier Président, Rechnungshof, Tunesien
Gene L. Dodaro, Comptroller General, Vereinigte Staaten von Amerika
Dr. Elvis Amoroso, Oberster Rechnungsprüfer, Venezuela

Präsident

Michael Hix (U.S.A.)

Herausgeber und Vizepräsident

Jessica Du (U.S.A.)

Verwaltung und der Betrieb

Peter Knopes (U.S.A.)
Tonita Gillich (U.S.A.)

Die Mitherausgeber

AFROSAI-Sekretariat
ARABOSAI-Sekretariat
ASOSAI-Sekretariat
CAROSAI-Sekretariat
EUROSAI-Sekretariat
Sekretariat OLACEFS
PASAI Sekretariat
INTOSAI Generalsekretariat
Office of the Auditor General, Kanada
Office of the Auditor General, Tunesien
Office of the Auditor General, Venezuela
U.S. Government Accountability Office

LEITARTIKEL

Die Bedeutung von Kontrollprüfungen: Erkenntnisse des Leiters der ORKB Thailand	4
----------------------------------------------------------------------------------------	----------

HAUPTARTIKEL- *METHODEN ZUR PRÜFUNG DER AUSWIRKUNGEN*

Das vernetzte Audit: Vorausdenken zur Maximierung der Wirkung	8
Mehr als nur Compliance: größere Prüfungswirkung dank verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse	19
Den Prüfungskreislauf schließen: eine Methode zur Nachverfolgung der Prüfungsempfehlungen	27

HAUPTARTIKEL- *LÄNDER-FALLSTUDIEN: AUDIT-FOLLOW-UP UND EMPFEHLUNGEN*

Analyse der Ausarbeitung, Nachkontrolle und Wirkung von Empfehlungen in der staatlichen Finanzkontrolle in Peru	32
Umsetzung der GAO-Empfehlungen und Prüfungsnachkontrolle	38
Wirksamere Mechanismen für die Kontrollprüfung aufbauen	46
Empfehlungen umsetzen und Prüfungswirkung ermitteln: Perspektiven der Obersten Rechnungskontrollbehörde Malta	53
Effizientere Umsetzung von Prüfungsempfehlungen: Herausforderungen und Lösungen	57
Umsetzung von Entscheidungen: Fallstudie zu einer Prüfung bei der Transportinfrastrukturbehörde	62
Empfehlungsumsetzung und Prüfungsnachkontrolle: Modernisierung staatlicher Lager im Königreich Saudi-Arabien	70

HAUPTARTIKEL:- *BETEILIGUNG DER ZIVILGESELLSCHAFT AN DER NACHBEREITUNG VON PRÜFUNGEN*

Das Potenzial der staatlichen Finanzkontrolle freisetzen	77
Bürgerbeteiligung an der Kontrolle der ORKB- Urteile: ein Weg zu Transparenz und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung	86

HAUPTARTIKEL:- *INNOVATIVE ANSÄTZE FÜR DAS FOLLOW-UP VON PRÜFUNGEN*

Think BIG – einen neuen Ansatz für Empfehlungen testen	93
EUM: neue Perspektive auf die Erfassung der Empfehlungsumsetzung	101
Erfahrung der ORKB Georgien mit der Echtzeit- Nachkontrolle von Empfehlungen über die innovative ARIS-Plattform	109
Digitale Transformation der ORKB Saudi-Arabien: innovative Lösungen für die Empfehlungsumsetzung und die Prüfungsnachkontrolle	114

BESONDERER BEITRAG

Einbindung eines Ethikkontrollsystems über das Integritätsmanagement-Rahmenwerk	126
----------------------------------------------------------------------------------------	------------

SCHWERPUNKTTHEMA KAPAZITÄTSAUFBAU

U.S. GAO's 2024 International Auditor Fellowship Program baut Kapazitäten für ORKB auf der ganzen Welt auf	135
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

VIelfalt, Chancengleichheit und Integration im Blickpunkt

Gleichberechtigung, Inklusion und Mobbingprävention in Obersten Rechnungskontrollbehörden: Erfahrungen der ORKB Brasilien	141
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

SPOTLIGHT AUF WISSENSCHAFT UND TECHNOLOGIE

Erfahrungen mit der Prüfung von Algorithmen und künstlicher Intelligenz in der niederländischen Staatsverwaltung	146
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Die Bedeutung von Kontrollprüfungen: Erkenntnisse des Leiters der ORKB Thailand

By Monthien Charoenpol, Leiter der Obersten Rechnungskontrollbehörde des
Königreichs Thailand



Monthien Charoenpol, Leiter der Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand. Quelle: Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand

Kontrollprüfungen für die Sicherstellung der Integrität und Wirksamkeit der staatlichen Haushaltsführung spielen, aus erster Hand erlebt. Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Thailand vom Englischen „State Audit Office“ kurz SAO verschreibt sich strengen Kontrollprüfungsverfahren, die unserem Mandat gemäß Gesetz über die Finanzkontrolle B.E. 2561 2018 gerecht werden.

In Thailand ist die ORKB in erster Linie für die Kontrolle der Verwendung öffentlicher Gelder, die Bewertung der Finanzgeschäfte und die Überprüfung der Einhaltung einschlägiger Gesetze, Vorschriften, Kabinettsbeschlüsse und staatlicher Normen zuständig. Diese Zuständigkeit erstreckt sich ebenfalls auf die Einnahmenerhebung sowie die Absicherung staatlicher Mittel.

Wenn im Zuge unserer Prüfungen Verstöße gegen die Haushaltsdisziplin oder diesbezügliche Abweichungen festgestellt werden – sei es aufgrund von nicht eingehaltenen Finanzvorschriften, Fahrlässigkeit oder vorsätzlichem Fehlverhalten –, sind wir zum Handeln verpflichtet. Gemäß dem thailändischen Gesetz über die Finanzkontrolle unterrichten wir die geprüfte Stelle über die Berichtigung der Angelegenheit. Dies beinhaltet unter Umständen Disziplinarmaßnahmen oder Rückerstattungen an den Staat innerhalb einer konkreten Frist.

Das Nachkontrollverfahren ist von entscheidender Bedeutung. Wenn die Leiterin bzw. der Leiter einer geprüften Stelle den Vorgaben ohne triftige Gründe nicht nachkommt, verhängt das SAO die in unserem Gesetz vorgesehenen Verwaltungsstrafen. Zu diesen Strafen gehören Verweise, die öffentliche Bekanntgabe des Fehlverhaltens und Geldbußen bis zur Höhe von maximal zwölf Monatsgehältern der schuldigen Person. Außerdem können wir Disziplinarmaßnahmen empfehlen oder Beamtinnen und Beamte, die gegen Finanzvorschriften verstoßen, um Rückerstattung ersuchen.



Monthien Charoenpol, Leiter der Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand. Quelle: Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand

Ein wichtiger Aspekt unseres Nachkontrollverfahrens ist, dass gegen alle verhängten Verwaltungsstrafen innerhalb von neunzig Tagen Berufung beim Obersten Verwaltungsgerichtshof eingelegt werden kann. Bei der Gerichtsentscheidung müssen dabei die Grundsätze und Normen der staatlichen Finanzkontrolle berücksichtigt werden.

Dieser solide Nachkontrollmechanismus unterstreicht unser Engagement für Transparenz und Rechenschaftspflicht. Er dient als Abschreckung vor finanziellem Missmanagement und stärkt die Grundsätze der umsichtigen Finanzverwaltung.

Die sorgfältigen Nachkontrollverfahren des SAO erwiesen sich als wirksam, um die Compliance zu erhöhen und zu gewährleisten, dass staatliche Mittel effizient und für ihre festgelegten Zwecke verwendet werden. Unser Ansatz behandelt nicht nur unmittelbare Probleme, sondern fördert auch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in den geprüften Stellen.

Auch in Zukunft bleibt das SAO bestrebt, seine bewährten Verfahren mit der weltweiten Prüfgemeinschaft zu teilen. Wir sind der Überzeugung, dass wir die Wirksamkeit der staatlichen Finanzkontrolle gemeinsam durch Zusammenarbeit und Wissensaustausch auf der ganzen Welt steigern können.

Abschließend bleibt zu sagen, dass das Nachkontrollverfahren nicht nur eine Verwaltungsvorgabe, sondern ein Eckpfeiler für die wirksame Kontrolle ist. Es stellt sicher, dass unsere Prüfungen zu greifbaren Verbesserungen führen und das Vertrauen der Öffentlichkeit in die staatliche Haushaltsführung aufrecht bleibt.

Monthien Charoenpol

Leiter

der Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand



Anfang 2024 unterzog sich der Leiter der Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand, Herr Monthien Charoenpol, bei seinem Amtsantritt der traditionellen Vereidigungszeremonie für den Generalauditor, einer Praxis, die über 100 Jahre zurückreicht. Quelle: Obersten Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand

Hauptartikel

Methoden zur Prüfung der Auswirkungen

Das vernetzte Audit: Vorausdenken zur Maximierung der Wirkung

Die Autoren: Loren Yager, Martin deAlteriis, Ausbilder am Center for Audit Excellence; and Hannah Maloney, USAID Office of the Inspector General



Quelle: Adobe Stock Images, Yarkee

Der Artikel gibt nicht die Meinung von USAID, US OIG oder der US-Regierung wieder.

Einführung

Viele Prüfer verfügen über beträchtliche Erfahrung bei der Durchführung der einzelnen Prüfungsphasen. Dennoch verlieren dieselben Prüfer oft den Schwung, wenn es darum geht, von einer Phase zur nächsten zu wechseln. Ein Grund dafür ist, dass die Prüfer die Details richtig erfassen müssen, um überzeugende Feststellungen und Schlussfolgerungen zu erhalten. Allerdings kann genau diese Konzentration auf die Details einen Prüfer daran hindern, zu berücksichtigen, wie sich die Entscheidungen in einer Phase auf die nächste Phase der Prüfung auswirken. Daher sollten Prüfer nicht nur die technischen Fähigkeiten entwickeln, die für die Durchführung der einzelnen Prüfungsphasen erforderlich sind, sondern auch die Fähigkeit, vorausschauend zu denken, damit eine Prüfung reibungslos von einer Phase zur nächsten übergehen kann.

Glücklicherweise können Schulungen, Tools und Übungen den Teams helfen, die Fähigkeiten zu entwickeln, die Dynamik zwischen den einzelnen Phasen aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass sie bei jedem Audit die größtmögliche Wirkung erzielen. Das Gesamtkonzept wird in Abbildung 1 veranschaulicht, in der die wichtigsten Phasen eines Audits als die äußeren Teile eines Puzzles dargestellt sind: Formulierung von Zielen, Festlegung von Kriterien, Sammlung von Beweisen und Entwicklung der Botschaft.



Abbildung 1: Die verknüpfte Prüfung

Das Puzzle veranschaulicht, wie jede Phase auf natürliche Weise mit der nächsten verbunden ist. Das große Bindeglied ist die Wirkung, die bei jeder Prüfung im Mittelpunkt stehen sollte.

So sollte ein Prüfungsteam beispielsweise Entscheidungen über die Ziele unter Berücksichtigung der Kriterien treffen, damit das Team nicht zurückgehen und die Ziele neu überdenken muss, wenn keine anwendbaren Kriterien verfügbar sind. In ähnlicher Weise sollten Entscheidungen über Kriterien im Wissen um die Qualität und Verfügbarkeit von Nachweisen getroffen werden, die für die Feststellung der Bedingung und den Fortgang der Prüfung erforderlich sind. Als Nächstes sollten die kollektiven Nachweise in eine kohärente, logische Botschaft einfließen. Dieser Übergang erfordert ein deutliches Umdenken von der Detailorientierung der Nachweise hin zum großen Ganzen, dem "So what" der Botschaft. Schließlich muss die Botschaft zu den Zielen zurückführen und den eigentlichen Zweck der Prüfung ansprechen. Ein Fehltritt in irgendeiner Phase kann sich auf den Zeitplan, den Resourcenbedarf, die Autorität der

Botschaft oder die Stärke der Empfehlungen auswirken. Auch die Moral und die Motivation des Teams werden in Mitleidenschaft gezogen.

Es mag wie eine große Aufgabe erscheinen, aber die richtigen Werkzeuge und Fähigkeiten können Teams dabei helfen, alle Übergänge im Prüfungsprozess zu bewältigen.

Formulierung von Zielen unter Berücksichtigung der Kriterien

Die Vorausschau auf die nächsten Phasen eines Audits beginnt, wenn ein Team seine Ziele formuliert. Auch wenn in den Prüfungszielen nicht ausdrücklich Kriterien genannt werden müssen, so ist es doch eine ausgezeichnete Praxis, wenn das Team über Kriterien nachdenkt, die auf die Situation zutreffen könnten. Es kann sein, dass die Teams in dieser frühen Phase eines Audits noch keine endgültigen Entscheidungen über die Kriterien treffen können, aber die Planung wird erheblich vorangetrieben, wenn die Teams die verschiedenen Möglichkeiten in Betracht ziehen und prüfen, ob diese Bewertungen erfolgreich abgeschlossen werden können.

So könnte ein Team, das eine Prüfung des Schulbaus plant, zunächst zahlreiche Kriterien in Betracht ziehen, die von der Auftragsvergabe bis zur Einhaltung von Umweltvorschriften reichen. Diese frühe Diskussion würde das Team auf die Notwendigkeit aufmerksam machen, die in Frage kommenden Kriterien einzugrenzen, damit das Team in der nächsten Phase Fortschritte machen kann. Wenn das Team beschließt, sich auf die *Überwachung des Schulbaus* zu konzentrieren, könnten sich die Kriterien auf Projektmeilensteine, regelmäßige Berichterstattung und lokale Baustandards für ein Bildungsumfeld beschränken.

Überlegen Sie, welche Beweise für die Kriterien benötigt werden

Die Verknüpfung der Prüfungsphasen wird noch wichtiger, wenn das Team die Kriterien verfeinert, die auf ein Prüfungsziel angewandt werden sollen. Da jedes Bewertungsziel zwangsläufig einen Vergleich zwischen den Kriterien und dem

Zustand beinhaltet, werden die Nachweise, auf die sich die Prüfung stützt, durch die Wahl der Kriterien bestimmt. Wenn das Team beispielsweise beschließt, sich darauf zu konzentrieren, ob der Schulbau seine Fristen einhält, wäre der Zeitplan für das Projekt eine wichtige Quelle von Kriterien. Bei dieser Prüfung wäre der entsprechende Nachweis, ob die verschiedenen Meilensteine des Zeitplans eingehalten werden. Der Schulbau muss auch die lokalen Baunormen und Vertragsanforderungen erfüllen, so dass diese ebenfalls Teil der Kriterien sein könnten. Wie in Abbildung 2 dargestellt, kann ein Pfeildiagramm den Teams helfen, die allgemeinen Kriterien zu verfeinern, wenn die Prüfung an Schärfe gewinnt.

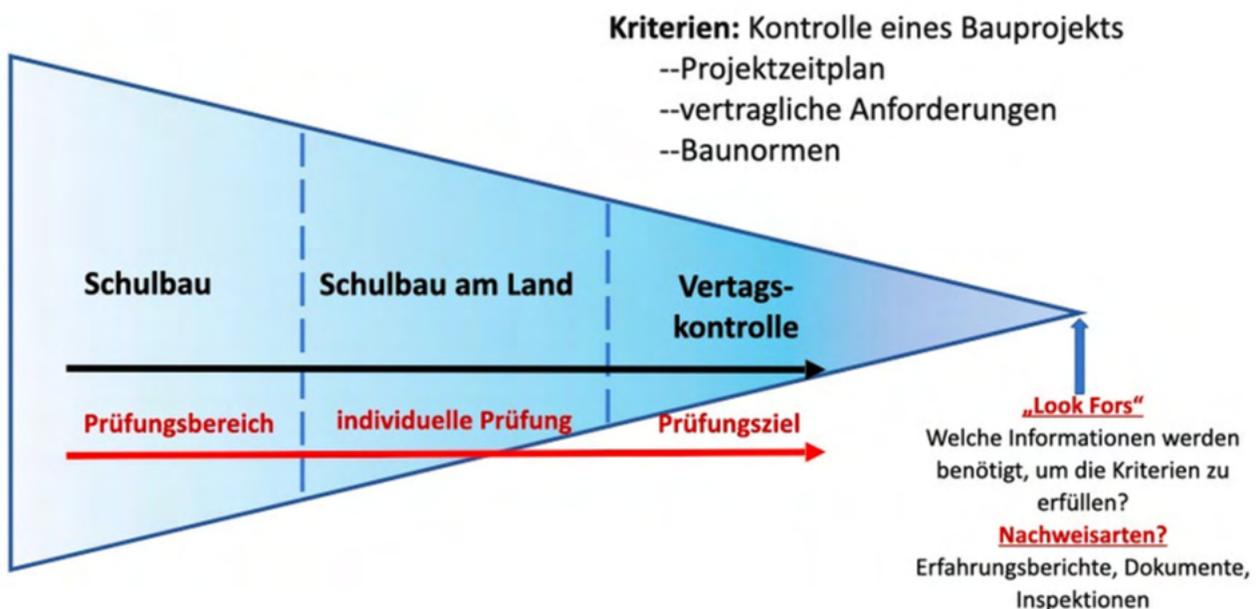


Abbildung 2: Kriterien mit konkreten Nachweisen verknüpfen

Bei einer bewertenden Prüfung wie diesem Beispiel ist es für die Prüfungsteams von Vorteil, wenn sie sich Gedanken über die Nachweise machen, die für die Bewertung anhand der ausgewählten Kriterien erforderlich sind. Eine nützliche Technik ist die Identifizierung von “Look Fors” unter Verwendung eines ähnlichen Instruments wie Tabelle 1, das auf die ausgewählten Kriterien zugeschnitten ist.

Breakout-Raum: „Look Fors“ bei Kriterien

Kriterien	Ausschau halten nach (en. „look for“) diese Arten von Nachweisen für die Kriterien		
	Erfahrungsberichte	Dokumente	Inspektionen
Kriterium 1: Projektzeitplan	✓	✓✓	✓
Kriterium 2: vertragliche Anforderungen	✓	✓✓	✓✓
Kriterium 3: Bauvorschriften	✓	✓✓	✓

Tabelle 1: Beweise „Look Fors“

Tabelle 1 veranschaulicht einen ersten Schnitt bei den beweiskräftigen „Look Fors“ für eine bewertende Prüfung des Schulbaus. Sie zeigt, dass das Team der Meinung war, dass dokumentarische Belege am besten geeignet sind, um den Zustand für die drei ausgewählten Kriterien festzustellen. Diese Art von Tabelle ermöglicht es dem Team nicht nur, sich über die Stärke, Qualität und Verfügbarkeit von Beweisen zu verständigen, sondern auch, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob es sich auf Inspektionen durch andere verlassen wird oder ob das Team einen Experten hinzuziehen muss, der qualifiziert ist, unabhängige Beobachtungen und Inspektionen als Teil der Beweissammlung durchzuführen.

Weitere Iterationen dieser Tabelle könnten mehr Details über jede Art von Beweismitteln und deren Erfassung enthalten. So könnte das Team beispielsweise eine Checkliste oder ein Datenerfassungsinstrument für die Überprüfung der physischen Inspektionen erstellen, um sicherzustellen, dass das Team systematisch vorgeht. Da die Sammlung von Beweisen kostspielig ist und die meisten Reisen und Befragungen nicht wiederholt werden können, tragen diese zusätzlichen Planungsschritte dazu bei, dass das Team genügend und angemessene Beweise sammelt – nicht zu viel und nicht zu wenig – und es

nicht dem Zufall überlässt. Ein Team, das daran gewöhnt ist, bei der Sammlung von Beweisen strategisch vorzugehen, ist für die nächste Phase des Audits besser aufgestellt: die Entwicklung von Botschaften.

Wechsel der Denkweise von der Sammlung von Beweisen zur Entwicklung von Botschaften

Während die Sammlung von Beweisen oft eine Reihe von Anstrengungen erfordert, die auf die Teammitglieder verteilt sind, erfordert die Entwicklung von Nachrichten eine andere Denkweise, bei der die Teammitglieder mit einer Gesamtbotschaft für die Prüfung und einer klaren Antwort für jedes Ziel zusammenkommen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, sind die Aufgaben, die mit der Sammlung von Beweisen verbunden sind, detailorientiert und erfordern oft, dass sich die Teammitglieder auf bestimmte Aufgaben konzentrieren. Im Gegensatz dazu erfordert die Entwicklung der Botschaft, dass dieselben Teammitglieder sich auf die ganz andere Aufgabe konzentrieren, über die wichtigsten Ergebnisse zu entscheiden, die im Mittelpunkt des Prüfungsberichts stehen werden. Zu den schwierigen Entscheidungen in dieser Phase gehört es, zu entscheiden, wie die mühsam gesammelten Beweise zusammengefasst, umstrukturiert oder in manchen Fällen ganz weggelassen werden sollen.

Nachweis- erhebung



- Die Arbeit vor Ort generiert ein gewaltiges Informationsvolumen
- Die Teammitglieder konzentrieren sich auf konkrete Aufgaben
- Die Arbeit vor Ort erfordert Detailorientierung

Botschaft- erstellung



- Das Schreiben erfordert ein Umdenken hin zur breiteren Botschaft
- Die Teammitglieder müssen mit einer Stimme sprechen
- Auf die Erkenntnisse ausgerichtete Empfehlungen müssen eingebunden werden

Abbildung 3: Nachweiserhebung vs. Botschaftserstellung

Es gibt eine Reihe von Techniken, die bei diesem Umdenken helfen können. Alle verlangen von den Teammitgliedern, dass sie sich schwierigen Entscheidungen über die wichtigsten Themen, die das Team in den Bericht aufnehmen möchte, stellen. Eine der besten Methoden ist die Erstellung eines Berichtsentwurfs mit nachrichtenbasierten Überschriften, die die wichtigsten Ergebnisse für jedes der Ziele signalisieren. Ein Gesamttitel für den Auditbericht gibt ebenfalls den Ton und die Richtung der folgenden Arbeit an. Selbst wenn der Titel und die Überschriften während des Bearbeitungsprozesses geändert werden, schafft die Gliederung eine Starthilfe für den Übergang von der Beweiserhebung zum Schreiben des Berichts. Eine Gliederung mit einfachen, themenbezogenen Überschriften erfüllt nicht den gleichen Zweck, da sie es dem Team ermöglicht, diese schwierigen Entscheidungen zu verschieben.

Andere Hilfsmittel, die verwendet werden können, sind verschiedene Vorlagen, die das Team auffordern, die Kriterien, die Bedingung, die Ursache und die Wirkung CCCE oder ein Protokoll der Prüfungsfeststellungen RAF, das diese Elemente zusammen mit den wichtigsten Ergebnissen und Beispielen enthält, bereitzustellen. Diese Vorlagen können in Verbindung mit einer Praxis verwendet werden, die als "Schreiben an der Wand" bezeichnet wird, bei der die Teammitglieder alle Nachweise in einer Reihe von Sitzungen anzeigen und

organisieren können, anstatt schriftliche Materialien hin und her zu schicken. Unabhängig davon, welche Instrumente oder Techniken verwendet werden, ist es wichtig, dass die Teammitglieder Entscheidungen über die Gesamtbotschaft treffen müssen, wenn sie den Übergang von der Sammlung der Fakten zur Entwicklung der Botschaft und zum Verfassen des Berichts erfolgreich bewältigen wollen.

Die gute Nachricht ist, dass ein Großteil des restlichen Prüfungsmaterials bereits in den früheren Phasen der Prüfung verfügbar sein sollte, einschließlich des Hintergrunds, der Ziele und der Kriterien, wie in Abbildung 4 dargestellt. Der Zugriff auf dieses Material ist eine große Hilfe bei der Erstellung des Nachrichtendokuments, kann aber auch zu einer Ablenkung werden, wenn das Team zu viel Zeit mit der Feinabstimmung dieser Abschnitte verbringt und die notwendigen Entscheidungen bezüglich der wichtigsten Ergebnisse vermeidet.

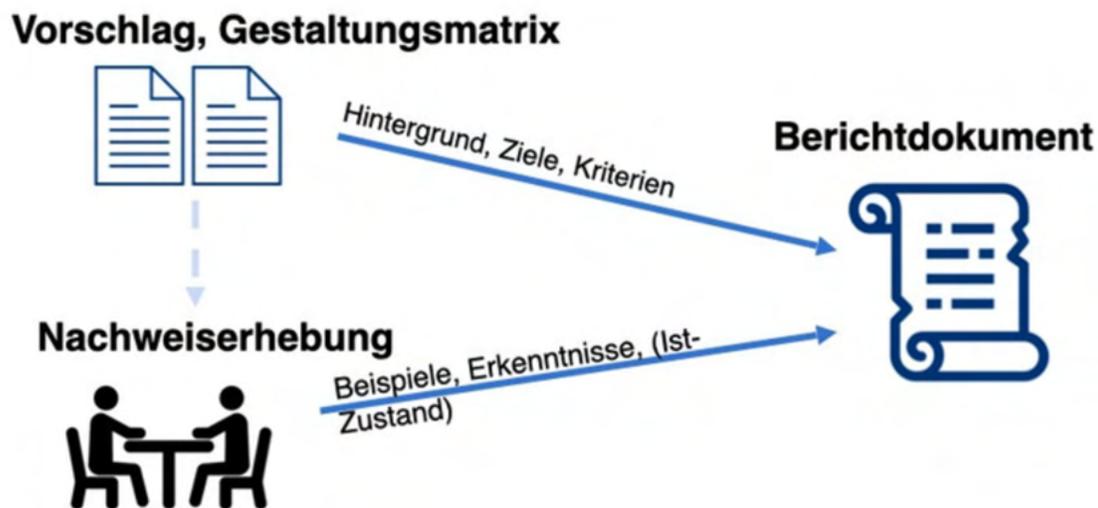


Abbildung 4: Erstellung des Berichtsdokuments

Wirkung erzielen durch Empfehlungen

Obwohl Prüfungsorganisationen zahlreiche Möglichkeiten haben, eine positive Wirkung zu erzielen, ist die Einbeziehung von umsetzbaren Empfehlungen der direkteste Weg, um Prüfungsergebnisse in Wirkung umzusetzen. An diesem Punkt der Prüfung sollte das Team über alle notwendigen Elemente für die Ausarbeitung von Empfehlungen verfügen, einschließlich ausreichender Nachweise zur Untermauerung der Feststellungen. Das Team sollte den Prozess des Vorausdenkens fortsetzen, indem es sich mit den gewünschten Korrekturmaßnahmen der geprüften Stelle befasst. Dies setzt voraus, dass das Team die Ursache der Feststellungen versteht, der manchmal nicht die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt wird, wenn sich das Team auf das Sammeln von Beweisen zur Feststellung des Zustands konzentriert. Ein Grund dafür ist, dass die Ursache oft eher durch Befragungen als durch dokumentarische Nachweise entdeckt und geklärt wird und dass Diskussionen über die Ursache erst stattfinden können, wenn der Zustand bekannt ist.

Das Verständnis der Ursache ist von entscheidender Bedeutung, denn Empfehlungen und Maßnahmen der Behörde sind dann am wirksamsten, wenn sie die Ursache – und nicht nur die Symptome – eines Befundes angehen. Es gibt zahlreiche Techniken, um der Ursache auf den Grund zu gehen, aber eine der einfachsten ist die Anwendung der "5 Whys", die in Abbildung 5 dargestellt sind. Diese Technik ist eine nützliche Erinnerung daran, dass die eigentliche Ursache möglicherweise grundlegender ist als die erste oder zweite Erklärung, da die ersten Erklärungen der Ursache wie Wiederholungen der Befunde aussehen können. Durch wiederholtes Nachfragen nach dem Warum kann das Team Empfehlungen ausarbeiten, die sich mit der grundlegenden Ursache befassen, so dass die Maßnahmen der Behörde das grundlegende Problem lösen – und die Wirkung des Audits maximieren.



Abbildung 5: Die 5-Whys-Methode

Schlussfolgerung

Ein wirkungsvoller Auditbericht ist mehr als eine Sammlung von Elementen. Er erfordert einen zusammenhängenden Auditprozess, der reibungslose Übergänge zwischen den einzelnen Phasen gewährleistet und das Potenzial für positive Veränderungen in der geprüften Einrichtung maximiert. Durch die Formulierung von Zielen mit Blick auf die Kriterien, die Berücksichtigung der für jedes Kriterium erforderlichen Nachweise und den Wechsel von der Sammlung von Nachweisen zur Entwicklung von Botschaften verfügen die Prüfungsteams über alle Elemente, die erforderlich sind, um Empfehlungen zu verfassen, die die Ursache der Feststellungen angehen. Diese Empfehlungen lenken die Aufmerksamkeit der Behörde auf das grundlegende Problem und tragen dazu bei, dass sich dieselben Feststellungen bei künftigen Prüfungen nicht wiederholen. Darüber hinaus können eine anhaltende Dynamik und reibungslose Übergänge zwischen den einzelnen Phasen den Prüfungsteams helfen, Hindernisse zu vermeiden, die Prüfungen verzögern, die Relevanz verringern und die Moral des Teams beeinträchtigen. Die vernetzte Prüfung trägt dazu bei, die Wirkung jeder einzelnen Prüfung zu gewährleisten und die Wirkung der Prüfungsorganisation als Ganzes zu maximieren.

Hauptartikel

Methoden zur Prüfung der Auswirkungen

Mehr als nur Compliance: größere Prüfungswirkung dank verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse

Autorinnen und Autoren: Carlos Morales Castro, Manager im Bereich Kontrollprüfungen, Alexia Umaña Alvarado, Leiterin im Bereich Kontrollprüfungen, Verónica Cerdas Benavides, Prüfungsleiterin und Gewinnerin des Preises für junge Führungskräfte in ORKB SAI Young Leader; SYL



Quelle: Adobe Stock Images, Feodora

Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) sind verpflichtet, mit ihrer Arbeit positive Veränderungen in den Leben der Menschen voranzutreiben. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Finanzkontrolle eines der wichtigsten Instrumente, die ORKB bei der Erhöhung der öffentlichen Wertschöpfung zur Verfügung stehen. Mit Prüfungen kann eine ORKB beurteilen, ob Verfahren im Einklang mit etablierten Normen abgewickelt werden, Leistungsverbesserungen ermitteln mithilfe der üblichen Prinzipien der Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit oder Schlussfolgerungen in Bezug auf die Finanzinformationen einer Stelle ziehen.

Jedoch kann auch bei einer gut durchgeführten Prüfung die Wertschöpfungskette unterbrochen werden, wenn die geprüfte Stelle die von der ORKB ausgestellten Empfehlungen nicht umsetzt oder nicht mit dem erforderlichen Einsatz behandelt, um die Nachhaltigkeit der angeführten Korrekturmaßnahmen sicherzustellen. Daher bilden die Gestaltung und die Kontrolle der Prüfungsempfehlungen wesentliche Elemente für die Begünstigung der Prüfungswirkung. Wie kann das Ganze von einer innovativen Perspektive behandelt werden? Die Anwendung der Verhaltenswissenschaften stellt eine mögliche Antwort dar.

Kognitive Verzerrungen und das Prüfwesen

Im Rahmen des Programms SAI Young Leaders 2022–2023 dt. etwa „junge Führungskräfte in ORKB“, das von der INTOSAI Entwicklungsinitiative IDI gefördert wird, entwickelte die Oberste Rechnungskontrollbehörde Costa Rica ein Projekt mit dem Titel *Use of behavioral insights and identification of cognitive biases in audit process for a better design and follow up of audit recommendations* dt. etwa „Einsatz der Verhaltensforschung und Erkennung

kognitiver Verzerrungen im Prüfungsverfahren für eine bessere Gestaltung und Kontrolle der Prüfungsempfehlungen“. Ziel des Projekts war der Kompetenzaufbau in den Prüfteams, um kognitive Verzerrungen zu erkennen sowie verhaltenswissenschaftliche Techniken im Prüfungsverfahren anzuwenden. So sollten besser gestaltete Empfehlungen und eine empathischere sowie wirksamere Kontrolle gefördert und die Compliance der geprüften Stellen erhöht werden. Mit dem Projekt sollte deren Sicht von Auferlegung zu Überzeugung umgewandelt werden.

Um das Thema des Projekts zu kontextualisieren, ist es notwendig, aufzuzeigen, was kognitive Verzerrungen sind. Laut Chin (2022) ist eine kognitive Verzerrung ein systematischer Denkfehler, der auftritt, wenn Menschen Informationen aus ihrem Umfeld verarbeiten und interpretieren, und der den Urteilsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess beeinträchtigt. Dieser Begriff wurde in den 1970ern von den Psychologen Amos Tversky und Daniel Kahneman, die den Grundstein für die Entwicklung der Verhaltensökonomie legten, eingeführt. Für seinen Beitrag zu diesem Feld gewann Daniel Kahneman im Jahr 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. Er bekam den Preis zusammen mit dem Ökonomen Vernon Smith, der für seinen Beitrag zur experimentellen Ökonomik geehrt wurde, verliehen.

Jede Person kann aufgrund kognitiver Verzerrungen fehlerhafte Entscheidungen treffen. Das ist menschlich. Durch die Nutzung geistiger Verkürzungen Heuristik können Prüfteams Nachweise unter- oder überbewerten oder die verfügbare Information fehlinterpretieren. Zudem können kognitive Verzerrungen die Wahrnehmung beeinflussen und Teams zu fehlerhaften Schlussfolgerungen veranlassen. Diese systematischen Denkfehler können ebenfalls die Interaktionen mit Stakeholdern, unter anderem den geprüften Stellen, beeinflussen, was in weiterer Folge deren Bereitschaft, die Prüfungsempfehlungen umzusetzen, beeinträchtigen kann. Daher ging es bei diesem Projekt darum, sich dieser unterbewussten Verzerrungen bewusst zu werden.

Abbildung 1: Mögliche Vorteile durch die Anwendung der Verhaltenswissenschaft im Prüfungsverfahren



Quelle: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Costa Rica

Kostengünstige Innovation mit großer Wirkung

Aus all diesen Gründen erwies sich die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse als kostengünstige, aber wirkungsvolle Innovation. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise in Costa Rica – mit einer Schuldenquote von 61,1 % Stand Dezember 2023 – ist dies von großer Relevanz. Die Anwendung der Verhaltenswissenschaft ist eine fast kostenlose Intervention. Sensibilisierung und Wissensaustausch bilden dabei die Hauptanforderungen.

Ein derartiges Projekt ermöglicht der ORKB Costa Rica zudem, im weiteren Sinne innovativ zu sein. Für gewöhnlich verbinden die Menschen Innovation mit Technologie und gehen sogar so weit, sie zu einem Selbstzweck zu machen, anstatt sie als Hilfsmittel zur Problemlösung zu sehen. Laut Definition geht es bei einer Innovation darum, wesentliche Veränderungen in Prozessen, Produkten oder der Organisation zu vollziehen, um Ergebnisse zu verbessern. In diesem Fall stärken die Erkennung kognitiver Verzerrungen und die Anwendung der Verhaltenswissenschaft die Objektivität sowie das

professionelle Urteilsvermögen. Gleichzeitig fördern sie ein besseres Verständnis innerhalb und außerhalb der Organisation.

In diesem Sinne war der erste Schritt die Bekanntmachung des Rahmens unter den Prüfteams. Es wurden Aktivitäten durchgeführt, um für das Konzept der kognitiven Verzerrung zu sensibilisieren und zu zeigen, wie dieses die Objektivität und das professionelle Urteilsvermögen der Prüfteams gefährden kann. Die wichtigsten kognitiven Verzerrungen zum Beispiel Bestätigungsfehler, Ankereffekt, Autoritätsverzerrung oder soziale Normen und deren Verhältnis zum Prüfwesen wurden erläutert. Zu diesen Sensibilisierungsaktivitäten zählten auch ein Webinar für die OLACEFS-Gemeinschaft, das zusammen mit der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD und der ORKB Chile abgehalten wurde, und eine eigens aufgenommene Podcastfolge unten verfügbar .

aplicar la metodología BASIC – las etapas claves
Lecciones de las ciencias conductuales para ...

CONDUCTA ANALISIS ESTRATEGIAS INTERVENCION CAMBIO

B – Conducta	A – Analisis	S – Estrategias	I – Intervencion	C – Cambio
Preguntas guías: Cuales son las conductas relevantes? De estas conductas, cuales queremos cambiar? Cual es nuestro impacto deseado? Cual es el context que enmarca esta conducta?	Entender la conducta que queremos cambiar	Desarrollar estrategias para abordar la conducta que queremos cambiar	Hacer un piloto en el campo o laboratorio, controlando en la medida de lo posible otras variables	Implementar e escala la medida, incorporándola en las políticas existentes o creando nuevas Monitorear a largo plazo y vigilar posibles consecuencias indeseadas

CGR

Improving audit impact through behavio...

VOCES TRANSPARENTES
EL PODCAST CGR

Special episode

Improving audit impact through behavioural insights

Darüber hinaus wurden Verhaltensweisen, welche die Prüfungswirkung am kritischen Kontaktpunkt zwischen dem Prüfungspersonal und der geprüften Stelle unterminieren, aufgezeigt. Auf der Grundlage dieser Informationen erarbeitete die Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Costa Rica einen Pilotplan zur kollaborativen Umsetzung von Interventionsstrategien. Schließlich wurden Verhaltensweisen, welche die Kontrolle von Empfehlungen beeinflussen, analysiert und mit dem von der OECD entwickelten „ABCD“-Rahmenwerk wurden Eindämmungsstrategien erarbeitet. „ABCD“ steht für „attention“, „belief formation“, „choice“ und „determination“ dt. etwa „Aufmerksamkeit“, „Meinungsbildung“, „Entscheidung“ und „Entschlossenheit“ .

Nach der Festlegung der wichtigsten Meilensteine des Prüfungsverfahrens anhand der verschiedenen Phasen Planung, Prüfung, Kommunikation und Kontrolle wurden Tätigkeiten mit der größten Interaktion zwischen den Teilnehmenden am Prüfungsverfahren bestimmt sowie Strategien zur Verhaltensanpassung vorgeschlagen, um einen höheren Grad an Objektivität, selbstbewusste Kommunikation und eine proaktive Beziehung – nicht nur zu den geprüften Stellen, sondern auch unter den internen in die Prüfungsforschung involvierten Bereichen – zu fördern.

Von der Theorie zur Praxis

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Costa Rica brachte die aus der Zusammenarbeit hervorgegangenen Verbesserungsvorschläge bei sieben im Jahr 2023 durchgeführten Prüfungen zur Anwendung. Die Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Costa Rica verfügt über Abteilungen zur Prüfungsausführung sowie über einen spezialisierten Bereich für die Entwicklung der Kontrollphase, der das Ziel verfolgt, Verbesserungen in der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben. Für jedes Prüfteam wurde eine Kontaktperson aus dem Kontrollbereich ausgewählt, um die Abwicklung des Kontrollverfahrens der Prüfungsempfehlungen zu unterstützen. Die Teams forderten ebenfalls ein stärkeres Zusammenwirken zwischen dem Prüfteam und dem Kontrollteam, und zwar von einer früheren Phase an als am Ende der Kommunikationsphase. Dieser Ansatz ermöglichte es sowohl dem Prüfungspersonal als auch dem Kontrollteam, ein tieferes Verständnis für den Kontext der geprüften Sachverhalte und die Beschaffenheit sowie die Umstände der Organisationen zu entwickeln, um Unsicherheit zu minimieren sowie interne Kohäsion zu fördern. Darüber hinaus vereinfacht es dem

Kontrollpersonal, einen Beitrag zum Verlauf der Prüfung zu leisten, und fördert die interne Effizienz, da weniger Zeit für das Verstehen der geprüften Sachverhalte aufgewendet werden muss.

Abbildung 2: Haupttätigkeiten und -ergebnisse



Quelle: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Costa Rica

Was die Beziehungen zu den geprüften Organisationen betrifft, so wurden Arbeitssitzungen abgehalten, in denen die Verwendung einer proaktiven Sprache propagiert wurde, um die Sichtweise der geprüften Stellen und ihre Vorstellung der ORKB zu ändern. Dies ermöglichte es, die Prüfung als Chance für Veränderungen sowie Verbesserungen zu begreifen und Wirkung für die Bevölkerung zu erzielen, die hochwertige Prozesse, Produkte und Leistungen fordert. Zudem trug die Abstimmung der Erwartungen der prüfenden Stelle mit jenen der geprüften Stelle dazu bei, Berührungspunkte zu finden und kurzfristige Lösungen zu verbessern.

Eine weitere Veränderung, die sich aus diesem Projekt ergab, war, dass das Prüfteam und das Kontrollpersonal im Zuge der Ausarbeitung der Prüfungserkenntnisse gemeinsam Empfehlungen erstellten. Dadurch sollten

der Wille zur Veränderung gestärkt, praktikable Lösungsalternativen vorgeschlagen und die gewünschten Ergebnisse verdeutlicht werden, wodurch die kognitive Belastung der geprüften Stelle und der Prüfteams verringert wurde.

Außerdem verwendet die Oberste Rechnungskontrollbehörde Costa Rica technologische Hilfsmittel sowie Prognosemodelle zur Einhaltung von Empfehlungen und setzt gesammelte Daten zur Empfehlungskontrolle wirksam ein, um die Empfehlungsausarbeitung weiter zu verbessern. Die Analyse der Gesamtwortanzahl, spezieller Termini verwendeter Verben, gewährter Fristen und institutioneller Merkmale trägt zur Ermittlung von Trends bei, die geprüfte Stellen unter Umständen einschränken oder behindern. Es ist möglich, sie zu vermeiden, um das Engagement zu fördern und die Informationsflut zu beseitigen.

Eine konkrete, kurze und auf beiderseitigem Einverständnis beruhende Empfehlung, die einen proaktiven Ton an den Tag legt und mit einer empathischeren sowie genaueren Kontrolle einhergeht, kann aus Überzeugungsperspektive der Schlüssel zur Förderung der Compliance sein und bietet gleichzeitig die Möglichkeit nachhaltiger Veränderungen im Laufe der Zeit.

Die Ergebnisse dieses Projekts zeigen, dass Veränderung sowohl real als auch von den verschiedensten Stakeholdern erwünscht ist. Der Vorstoß in die Verhaltensforschung erfordert kleine, aber wesentliche Anpassungen in Reichweite der Prüferinnen und Prüfer sowie der geprüften Stellen. Dies begünstigt den Erfahrungsaustausch und die Perspektivenvielfalt, bereichert Prüfungsprodukte und fördert Rechenschaftspflicht, wobei der Schwerpunkt auf der Wertschöpfung als Teil der von ORKB angestrebten kontinuierlichen Verbesserung liegt.

Quellenangaben

1. Chin, Angelina. Recognizing and Mitigating Cognitive Biases: A Threat to Objectivity. Florida: Internal Audit Foundation, 2022.
2. Organization for Economic Cooperation and Development. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. Paris, OECD Publishing, 2019,

Hauptartikel

Methoden zur Prüfung der Auswirkungen

Den Prüfungskreislauf schließen: eine Methode zur Nachverfolgung der Prüfungsempfehlungen

By Guy McClain, PhD., außerordentlicher Professor für Prüfwesen, Else School of Management, Millsaps College, USA(7)



Quelle: Adobe Stock Images, Flash Vector

Einleitung

Von Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) durchgeführte Prüfungen stellen wertvolle Instrumente dar, die zur Ermittlung von Risiken, Ineffizienzen und Verbesserungsmöglichkeiten für eine breite Palette staatlicher Programme beitragen. Diese Prüfungen schließen die Lücke zwischen Strategie und Praxis, indem sie den geprüften Stellen zeitgerecht Prüfungsergebnisse sowie konstruktives Feedback liefern. Zu diesem konstruktiven Feedback gehören Empfehlungen zur Leistungssteigerung und Empfehlungsumsetzung, um sicherzustellen, dass Strategien bzw. Normen eingehalten werden. Die Schließung des Prüfungskreislaufs ist ein wesentlicher letzter Schritt im Prüfungsverfahren.

Sie ist allerdings weniger wirksam, wenn ORKB den Umsetzungsstatus der Prüfungsempfehlungen nicht nachverfolgen. INTOSAI P-12: Wert und Nutzen von Obersten Rechnungskontrollbehörden hebt die Bedeutung der Nachverfolgung Grundsatz 1 und der Berichterstattung über Prüfungsempfehlungen Grundsatz 3 hervor. (2) Nachverfolgung und Berichterstattung steigern das Vertrauen der Öffentlichkeit, indem sie die ORKB-Tätigkeiten transparenter machen. Außerdem können ORKB die aus der Nachverfolgung gewonnenen Informationen intern nutzen, um Leistungen bewerten sowie vergleichen und so ihre eigenen Qualitätskontrollmaßnahmen vorantreiben zu können.

Eine jüngste Umfrage der INTOSAI-Arbeitsgruppe Evaluierung öffentlicher Maßnahmen und Programme zeigte, dass 72 % der Antwortenden die Umsetzung von Prüfungsempfehlungen nachverfolgen, aber nur 45 % Informationen über die Empfehlungsumsetzung veröffentlichen (3). Die Nachverfolgung von Empfehlungen erfolgt also im Allgemeinen, deren Ergebnisse werden jedoch normalerweise nicht verbreitet. Diese fehlende Transparenz ist besorgniserregend, da ein wachsender Korpus wissenschaftlicher Forschung die positive Wirkung der Offenlegung der

Empfehlungsumsetzung auf die öffentliche Meinung zu Lokalregierungen(4) und öffentlichen Diensten(5) aufzeigt.

Eine Methode zur Nachverfolgung von Prüfungsempfehlungen

Die Entwicklung einer Methode für die Nachverfolgung der Umsetzung von Prüfungsempfehlungen kann für mehr Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und eine bessere ORKB-interne Qualitätskontrolle sorgen. Die unten angeführten Schritte stellen allgemeine Richtlinien dar, da jede ORKB mit einzigartigen Umständen und Herausforderungen konfrontiert ist. Diese Richtlinien können als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Methode, die für ORKB und deren Interessengemeinschaften funktioniert, dienen.

1. Schritt: Prüfungsempfehlungen erklären

ORKB sind in einer Position, in der sie über relevante Informationen verfügen, die Programmleiterinnen und -leiter sowie andere geprüfte Stellen unter Umständen nicht haben. Diese abgeschottete Herangehensweise an die staatliche Verwaltung sorgt mitunter für Missverständnisse zwischen ORKB und der geprüften Stelle. Daher ist es von großer Bedeutung, dass ORKB ihre Prüfungsempfehlungen detailliert erläutern. Die Einbindung der geprüften Stellen in Diskussionen und die genaue Untersuchung der Daten hilft, sicherzustellen, dass sie die zugrunde liegenden Probleme vollständig nachvollziehen können.

Dabei besteht das Ziel darin, dass die geprüfte Stelle anerkennt, dass die Empfehlungen wichtig sind, und es in ihrer Kontrolle liegt, sie umzusetzen. Auf der anderen Seite können die geprüften Stellen Empfehlungen auch hinterfragen. Daher sollte die ORKB darauf vorbereitet sein, Fragen durch die Bereitstellung weiterer Nachweise ordnungsgemäß zu beantworten oder Anpassungen vorzunehmen. Dieser Verhandlungsprozess braucht Zeit. Räumen ORKB die Zweifel und Gegenargumente der geprüften Stelle jedoch nicht aus, wird der Mangel womöglich verspätet oder unangemessen behoben, da es keinen offenen Dialog zwischen ORKB und geprüften Stellen gibt, um die Prüfungsempfehlungen vollkommen nachvollziehen zu können.

Technologische Hilfsmittel können Nachverfolgungsunterfangen wesentlich verbessern. Automatisierte Fallverwaltungssysteme können ORKB dabei unterstützen, zahlreiche Prüfungen und deren Empfehlungen zu verwalten. Diese Prozessautomatisierung steht unter Umständen jedoch nur ORKB mit großen Budgets und einer ansehnlichen Belegschaft zur Verfügung.

Bei der Nachverfolgung von Prüfungsempfehlungen geht es nicht um die Auswahl der richtigen Software. Bei einer wirksamen Nachverfolgung geht es um die Beibehaltung von Rechenschaftspflicht und klaren Erwartungen, wofür nur wenig Technologie benötigt wird. Ein wirksames Nachverfolgungssystem kann mit einem Minimum an Technologie erstellt werden: zum Beispiel einem Textverarbeitungsprogramm, Tabellenkalkulationen sowie einem E-Mail- und Ablageprogramm.

4. Schritt: Fortschritt mit einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung überwachen

Durch den Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung können ORKB das Beste aus ihren Prüfungsempfehlungen herausholen. Diese Kultur besteht aus dem Prozess der Wissensbeschaffung, -bildung, -verbreitung und -anwendung, um die Leistung der geprüften Stelle zu steigern. ORKB sollten die geprüften Stelle dazu ermutigen, die Empfehlungen als Lern- und Wachstumsmöglichkeiten zu sehen und nicht als Kritik oder Versagen. Dieser kulturelle Wandel kann dazu beitragen, dass Prüfungsempfehlungen proaktiv und erfolgreich umgesetzt werden.

Der Aufbau einer solchen Kultur muss systematisch erfolgen. Durch die Festlegung von Prüfungszielen, Prüfungskennziffern und Fortschrittmessungen kann dies erleichtert werden. ORKB sollten den Kommunikationsinhalt und -stil auf die Bedürfnisse sowie Präferenzen der geprüften Stelle zuschneiden. Dabei soll die geprüfte Stelle dazu animiert werden, die Verantwortung für die Prüfungsempfehlungen zu übernehmen. Die regelmäßige Überwachung ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die geprüfte Stelle die Empfehlungen erfolgreich umsetzt. Zu diesem Prozess gehören die Erfassung des Fortschritts und der von der geprüften Stelle ergriffenen Maßnahmen, die Überprüfung der Wirksamkeit der vollzogenen Veränderungen sowie gegebenenfalls die Ermittlung potenzieller Lücken oder

zusätzlicher Maßnahmen, die für die Einhaltung der Empfehlungen erforderlich sind. Dieser Schritt sollte nicht mit den unter Umständen von ORKB verpflichtend durchzuführenden Kontrollprüfungen verwechselt werden. Bei diesem Schritt geht es mehr darum, bei der geprüften Stelle nachzufragen, um den Fortschritt zu beurteilen und Unterstützung zu leisten.

Fazit

Prüfungsempfehlungen ermitteln Risiken für die erfolgreiche Ergebniserzielung im Einklang mit den politischen sowie gesetzlichen Anforderungen und heben Maßnahmen zur Beseitigung dieser Risiken sowie Verbesserungsmöglichkeiten hervor. Mit diesem Vier-Schritte-Leitfaden können ORKB ihre Prüfungsempfehlungen von einer Herausforderung in eine Chance verwandeln und dabei Fortschritt vorantreiben, das Risikomanagement optimieren und einen Mehrwert für die geprüften staatlichen Programme schaffen.

Fußnoten

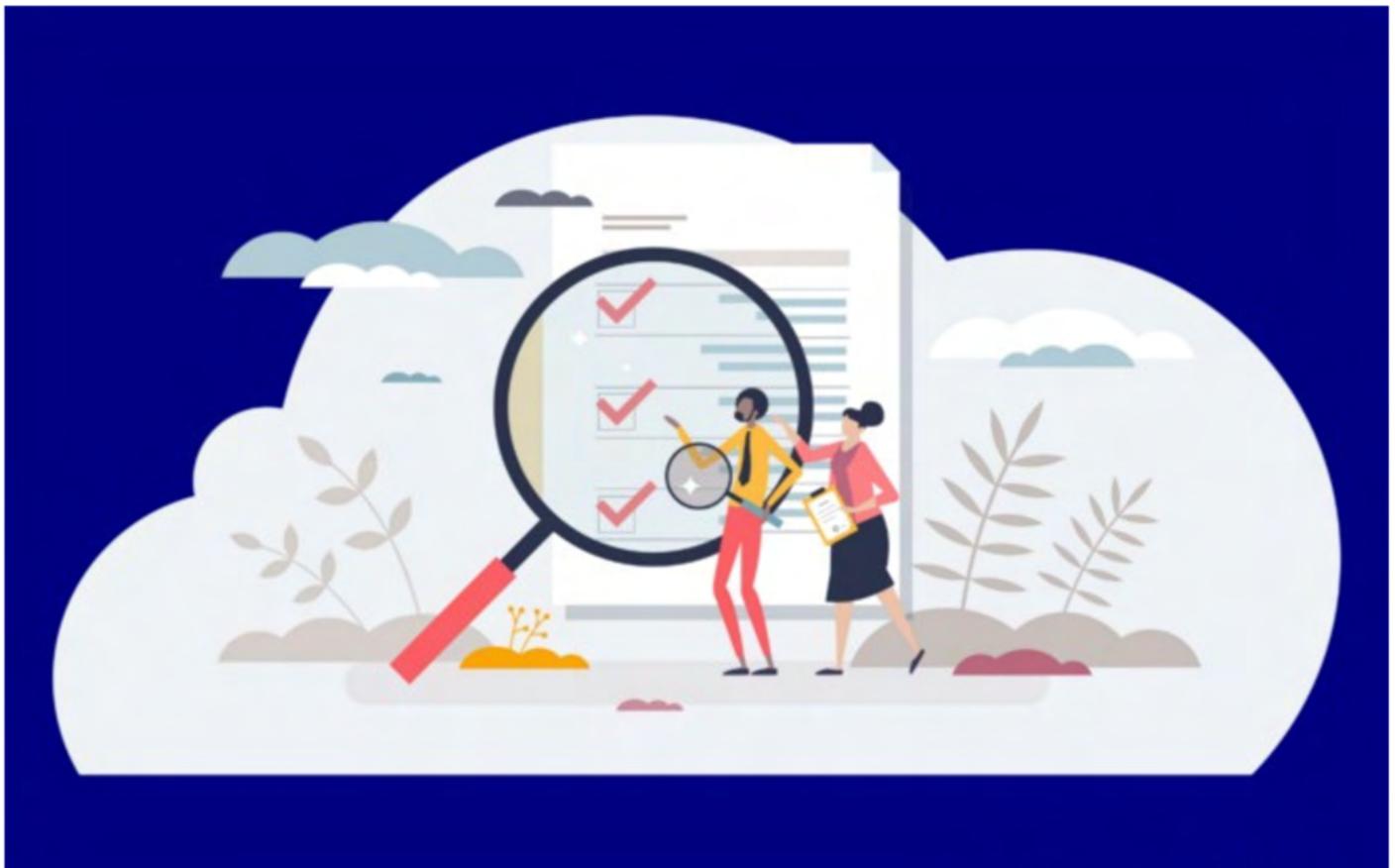
1. Ich möchte mich bei Charles Woods von der Rechnungskontrollbehörde Mississippi für seine aufschluss- sowie hilfreichen Kommentare und Vorschläge bedanken.
2. INTOSAI. „Der Wert und Nutzen von ORKB – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger“ 2019 <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P12-Der-Wert-und-Nutzen-von-ORKB.pdf>
3. Haeuptli, A. und INTOSAI-Arbeitsgruppe Evaluierung öffentlicher Maßnahmen und Programme. 2024. „How do supreme audit institutions measure their impact results from the annual meeting of the INTOSAI working group on evaluation of public policies and programs WGEPPP.“ Inside INTOSAI, 2024 .
Mainingrum, R, S. Sylvia, A.R. Oktaviani, und R.F. Meuthia. „The effect of audit findings, follow-up
4. audit recommendations, and BPK opinions from the previous year on the determination of opinions in local government financial statements.“ Economics, Business, Accounting & Society Review 2, Nr. 1. 2023 , 58–73.
Furqan, A.C., R. Wardhani, D. Martani, und D. Setyaningrum. „The effect of audit findings and audit recommendation follow-up on the financial report and public service quality in indonesia.“
5. International Journal of Public Sector Management 33, Nr. 5. 2020 , 535–559.

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Analyse der Ausarbeitung, Nachkontrolle und Wirkung von Empfehlungen in der staatlichen Finanzkontrolle in Peru

Autor: Arturo Alejandro ZEA MANRIQUE, Leiter des institutionellen Kontrollorgans der Regionalregierung Arequipa, Oberste Rechnungskontrollbehörde Peru ORKB Peru



Quelle: Adobe Stock Images, VectorMine

Einleitung

In Peru gibt es drei Hauptkontrollleistungen im staatlichen Bereich: vorgelagerte, simultane und nachgelagerte Kontrollen.

Eine vorgelagerte Kontrolle wird vor der Auszahlung finanzieller Mittel durchgeführt. Ein anschauliches Beispiel ist die vorgelagerte Autorisierung, die bei der ORKB für die Bezahlung zusätzlicher Leistungen in Investitions- oder Bauvorhaben beantragt wird.

Eine simultane Kontrolle wiederum erfolgt zeitgleich mit der Abwicklung der Ausgaben. Sie findet in allen Phasen eines Investitionsprojekts statt, von der ursprünglichen Planung und dem Konzept über die Ausarbeitung der technischen Unterlagen bis hin zur Abwicklung und zum endgültigen Abschluss des Projekts.

Eine nachgelagerte Kontrolle findet statt, nachdem die Ausgabe getätigt wurde. Sie beinhaltet drei Hauptleistungen: Prüfungen, spezifische Kontrollleistungen und nachgelagerte Maßnahmen von Amts wegen. Prüfungen werden konkret in Prüfungen der Rechnungsführung, Prüfungen der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeitsprüfungen unterteilt.

Nach dem Legalitätsprinzip spielen diese Prüfungen eine entscheidende Rolle bei der Überprüfung der Einhaltung des geltenden regulatorischen Rahmens. Zudem sind sie wesentlich, um Empfehlungen für die Einleitung von zivil-, straf- bzw. verwaltungsrechtlichen Verfahren gegen die verantwortlichen Beamtinnen und Beamten auszusprechen. Ebenso wichtig ist die Möglichkeit, im Rahmen dieser Prüfungen Empfehlungen zu verbesserungswürdigen Bereichen der öffentlichen Verwaltung abzugeben, wodurch die Erarbeitung wirksamer Strategien für die Optimierung öffentlicher Mittel gefördert wird.

Ausarbeitungsverfahren von Empfehlungen

Im Prüfungsverfahren werden in den folgenden Phasen Empfehlungen ausgearbeitet:

- 1. Planung von Prüfungen der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit:** Bereits in der Planungsphase setzt das Prüftteam Techniken wie Nachforschungen und Kontrolltests ein, um sich ein umfassendes Bild von der geprüften Stelle zu verschaffen, einschließlich des Rechtsrahmens, der Organisation, der Führung, der Geschäftsprozesse, der operativen Risiken und der Leistungskennziffern. In dieser Phase wird auch die Wirksamkeit interner Kontrollen bewertet, um die nachfolgenden Prüfungsverfahren festzulegen. Dies ist ein entscheidender Schritt, da er die Grundlage für die Ausarbeitung der abschließenden Empfehlungen schafft.
- 2. Durchführung der Prüfung:** In der Durchführungsphase erheben die Prüferinnen und Prüfer relevante Nachweise und Belege, um beurteilen zu können, ob die Stelle die geltenden Gesetze, Vorschriften und Regeln einhält. An dieser Stelle werden die Erkenntnisse ermittelt und Risiken sowie interne Kontrollen beurteilt. Jede Erkenntnis wird sorgfältig mit Nachweisen, welche die Schlussfolgerung der Prüferin bzw. des Prüfers untermauern, belegt.
- 3. Erstellung des Prüfberichts:** Sobald Nachweiserhebung und Analyse abgeschlossen sind, wird der Prüfbericht erstellt. In dem Bericht sind nicht nur die Erkenntnisse und Nachweise enthalten, sondern auch Empfehlungen, die auf die Behebung der ermittelten Mängel, die Verbesserung der Verfahren sowie die Stärkung der internen Kontrollen ausgerichtet sind. Diese Empfehlungen sollten klar sowie umsetzbar sein und eine klare Linie für die Verbesserung der Führung in der geprüften Stelle vorgeben. Gegebenenfalls sollten sie auch die Einleitung rechtlicher oder administrativer Verfahren gegen Beamtinnen und Beamte sowie Bedienstete, die unter Verdacht zivil-, straf- oder verwaltungsrechtlicher Haftung stehen, veranlassen.

Nachverfolgung von Empfehlungen

Die Nachkontrolle dieser Empfehlungen ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass diese erfolgreich umgesetzt wurden und wie beabsichtigt funktionieren. Die Überwachung der Empfehlungsumsetzung ist in mehrere Hauptschritte,

die eine erfolgreiche und systematische Umsetzung sicherstellen sollen, gegliedert:

1. **Erfassung und Klassifizierung der Empfehlungen:** Sämtliche Empfehlungen müssen in einer Computeranwendung der ORKB erfasst werden. Die Empfehlungen werden nach ihrer Art klassifiziert, je nachdem, ob sie auf eine Verbesserung der Führung, die Einleitung von administrativen oder rechtlichen Schritten oder die Behebung von Situationen, die durch nachgelagerte Maßnahmen von Amts wegen festgestellt wurden, abzielen.
2. **Aktionsplan:** Die geprüften Stellen müssen einen Aktionsplan erarbeiten, in dem sie darlegen, wie sie die Empfehlungen umsetzen werden, und Maßnahmen, zuständige Parteien, Fristen sowie benötigte Ressourcen angeben. Dieser Aktionsplan muss von dem entsprechenden institutionellen Kontrollorgan vom Englischen „Institutional Control Organ“ kurz OCI geprüft und genehmigt werden.
3. **Umsetzung und Überwachung:** Die Umsetzung der Empfehlungen liegt in der Verantwortung der geprüften Stelle, während das OCI den Fortschritt aktiv überwacht. Der Umsetzungsstatus jeder einzelnen Empfehlung muss in der Computeranwendung auf dem neuesten Stand gehalten werden.
4. **Bewertung und Berichterstattung:** Das OCI sollte den Umsetzungsstatus regelmäßig überprüfen und halbjährliche Berichte zur Zusammenfassung des Fortschritts, der Herausforderungen und der erzielten Ergebnisse erstellen. Diese Berichte sind von wesentlicher Bedeutung für die fortlaufende Überwachung durch die ORKB.
5. **Veröffentlichung und Transparenz:** Der Umsetzungsstatus der Empfehlungen sowie die Kontrollberichte sollten auf dem elektronischen Transparenzportal der staatlichen Stelle veröffentlicht werden, um die Sichtbarkeit und Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit zu gewährleisten.

Dieser Prozess ist nicht nur auf die Behebung der ermittelten Mängel ausgerichtet, sondern auch auf die Stärkung der administrativen sowie operativen Kapazitäten der staatlichen Stellen und somit die Sicherstellung einer transparenten sowie effizienten Verwaltung staatlicher Mittel.

Umsetzung der Empfehlungen: Wirkungsanalyse und - management

Der Prozess zur Beurteilung der Empfehlungswirkung beginnt mit den von den OCIs erstellten Berichten. Diese Berichte legen die Nachkontrolle der Empfehlungsumsetzung in den verschiedenen staatlichen Stellen im Detail dar. Die Informationen werden in den Systemen der ORKB zusammengestellt. Dann werden der Umsetzungs- und Nachkontrollprozess konsolidiert sowie analysiert. Im Anschluss werden diese Daten an die stellvertretende Abteilungsleitung für Überwachung und Bewertung übermittelt, um Strategien zur Stärkung sowie Verbesserung dieses Prozesses zu entwickeln.

Die stellvertretende Abteilungsleitung für Überwachung und Bewertung ist die für die großangelegte Umsetzungsüberwachung sowie Nachkontrolle der Empfehlungen zuständige Stelle. Diese Stelle überwacht und liefert konsolidierte Verwaltungsdaten, die den Fortschritt des Prozesses widerspiegeln. Zudem bewertet sie den Fortschritt bei der Umsetzung der Empfehlungen sowie die aufgetretenen Probleme. Mit diesen Informationen entwickelt sie Strategien und Maßnahmen, welche die Wirksamkeit der Empfehlungen steigern sollen, und stellt Informationen, die bei zukünftigen Prüfungen als Anhaltspunkte dienen, bereit.

Die Relevanz der Empfehlungen liegt darin begründet, dass sie aus dem akribischen Prüfungsverfahren hervorgehen. Sie entstehen direkt aus den gewonnenen Erkenntnissen, die auch die Ermittlung potenzieller Haftungen sowie die kritischen Bereiche der Verwaltung, die zu Unregelmäßigkeiten oder zusätzlichen Aufdeckungen führen können, enthalten. Darüber hinaus bieten sie der geprüften Stelle die Möglichkeit, Veränderungen zu vollziehen und die vorgeschlagenen Verbesserungen oder Korrekturen vorzunehmen, wodurch eine wirksamere und vorschriftskonformere Verwaltung gefördert wird.

Ergebnisse aus der Umsetzung von Empfehlungen und Ausblick

Trotz der wichtigen Inhalte der Empfehlungen waren die Umsetzungsraten nicht optimal, hauptsächlich aufgrund der fehlenden Maßnahmen seitens der zuständigen Beamtinnen und Beamten.

Letztendlich ist hervorzuheben, dass der Einsatz von Personal, das in den ICOs ausschließlich für die Erfassung, Nachkontrolle, Beurteilung sowie Koordination mit der geprüften Stelle zuständig ist, eine positive und direkte Auswirkung auf die Empfehlungsumsetzung gezeigt hat. Seit 2021 ist eine steigende Tendenz bei dem Prozentsatz der umgesetzten Empfehlungen zu beobachten, insbesondere nach einem Jahr, in dem die Anzahl an offenen Empfehlungen höher war. Diese Veränderung zeigt, wie wirksam die Priorisierung strukturierter und systematischer Nachkontrolle innerhalb der institutionellen Zielsetzungen Oberster Rechnungskontrollbehörden ist.

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Umsetzung der GAO-Empfehlungen und Prüfungsnachkontrolle

Autorin: Elizabeth M. Mixon, U.S. GAO



Quelle: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Aus den Tätigkeiten der Obersten Rechnungskontrollbehörde der Vereinigten Staaten von Amerika vom Englischen „Government Accountability Office“ kurz GAO gehen regelmäßig Empfehlungen für die Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit staatlicher Programme hervor, die zu messbaren Einsparungen und Verbesserungen führen. Seit dem Finanzjahr FJ 2002 führten die Tätigkeiten des GAO zu einem finanziellen Nutzen in Höhe von 1,38 Bio. USD und zu über 28.000 Programm- und operativen Nutzen, die zur Änderung von Gesetzen, zur Verbesserung der öffentlichen Sicherheit und anderer Leistungen sowie zur Förderung einer besseren Verwaltung im gesamten Staatsapparat beitrugen. Im FJ 2023 allein brachten die Tätigkeiten des GAO einen finanziellen Nutzen in Höhe von 70,4 Mrd. USD ein. Das entspricht einem Ertrag von ca. 84 USD für jeden in das GAO investierten Dollar. Das GAO zeigte auch 1.220 andere Nutzen auf, die nicht monetär gemessen werden können, jedoch zu Programm- und operativen Nutzen im gesamten Staatsapparat führten. Zu den jüngsten Errungenschaften zählen zum Beispiel:

- **Die Rückzahlung unausgeschöpfter COVID-19-Hilfsfinanzierung in Milliardenhöhe:** Seit März 2020 hat der Kongress über 4,6 Bio. USD zur Verfügung gestellt, um das Land bei der Reaktion auf die COVID-19-Pandemie sowie bei deren Bewältigung zu unterstützen. Im Februar 2023 berichteten wir, dass die Bundesbehörden mit Stand vom Januar 2023 über 90,5 Mrd. USD dieser Mittel nicht ausgeschöpft hatten. Wir informierten den Kongress monatlich über die Konten bestimmter Behörden mit unausgeschöpfter Finanzierung. Im Juni 2023 bediente sich der Kongress dieser Information, als er den Fiscal Responsibility Act 2023 verabschiedete. Dieser schrieb bestimmten Behörden vor, der Staatskasse ca. **27,1 Mrd. USD** dieser unausgeschöpften Mittel zurückzuzahlen. (GAO-23-106647)
- **Die Verbesserung der Aufsicht über die Zentren für gemeinschaftliches Wohnen des US-amerikanischen Kriegsveteranenministeriums:** Das Kriegsveteranenministerium vom Englischen „Veterans Affairs“ kurz VA versorgt fast 9.000 Veteraninnen und Veteranen pro Tag in 134 vom VA betriebenen Pflegeheimen, den sogenannten Zentren für gemeinschaftliches Wohnen. Im Jahr 2021 empfahlen wir dem VA, die Pflege stärker zu überwachen sowie Beschwerden der Bewohnerinnen und Bewohner dieser Zentren

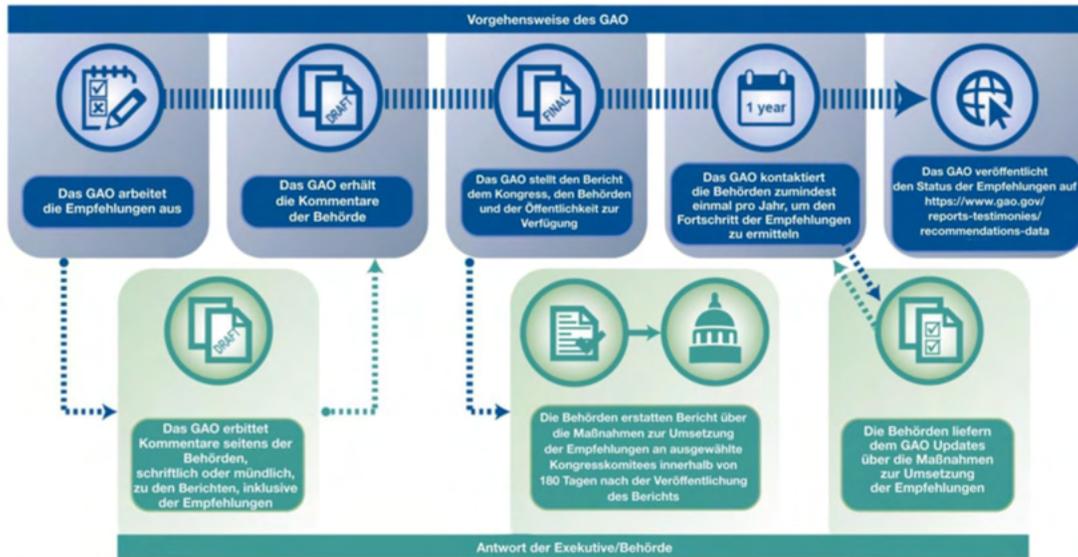
nachzugehen. Im FJ 2023 setzte das VA diesbezüglich mehrere Schritte. So verbesserte das VA die Kennung dieser Zentren im elektronischen System, das es zur Überwachung der Patientensicherheit verwendet. Nun kann das VA verlässlich ausfindig machen, wo Probleme hinsichtlich der Patientensicherheit auftreten, und die Aufsicht über diese Zentren verbessern. (GAO-22-105142, GAO-22-104027)

Ca. 60 Prozent unserer Produkte enthalten Empfehlungen. Seit dem Jahr 2014 gaben wir jährlich durchschnittlich fast 1.300 Empfehlung ab. Es liegt im Ermessen des Kongresses und der Leitung der geprüften Behörden, ob unsere Empfehlungen umgesetzt werden. Im Laufe der letzten 10 Jahre wurden durchschnittlich ca. 77 Prozent unserer Empfehlungen umgesetzt. Wir legen Wert auf die Nachkontrolle unserer Empfehlungen, um sicherzustellen, dass diese erfolgreich und zeitgerecht umgesetzt werden.

Zusammenarbeit mit dem Kongress



Quelle: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov



Quelle: GAO-Analyse.

Quelle: Analyse des U.S. GAO | www.gao.gov

Durchsicht und Kommentierung seitens der Behörde. Wir bieten den Beamtinnen und Beamten der Behörde in den meisten Fällen die Möglichkeit, einen Entwurf unseres Berichts, inklusive der Empfehlungen, durchzusehen und zu kommentieren, bevor er veröffentlicht wird. Dank dieser Vorgehensweise können die Beamtinnen und Beamten der Behörde Schritte zur Umsetzung der Empfehlungen, die sie bereits gesetzt haben oder planen, angeben und wir nehmen diese Schritte gegebenenfalls in den Bericht auf. Sollten die Beamtinnen und Beamten unseren Empfehlungen nicht zustimmen, können sie die Gründe für eine etwaige Meinungsverschiedenheit angeben. Nach Erhalt der Kommentare der Behörde berücksichtigen wir diese inhaltlich, überarbeiten gegebenenfalls den Produktentwurf und legen die Kommentare der Behörden im Endbericht dar.

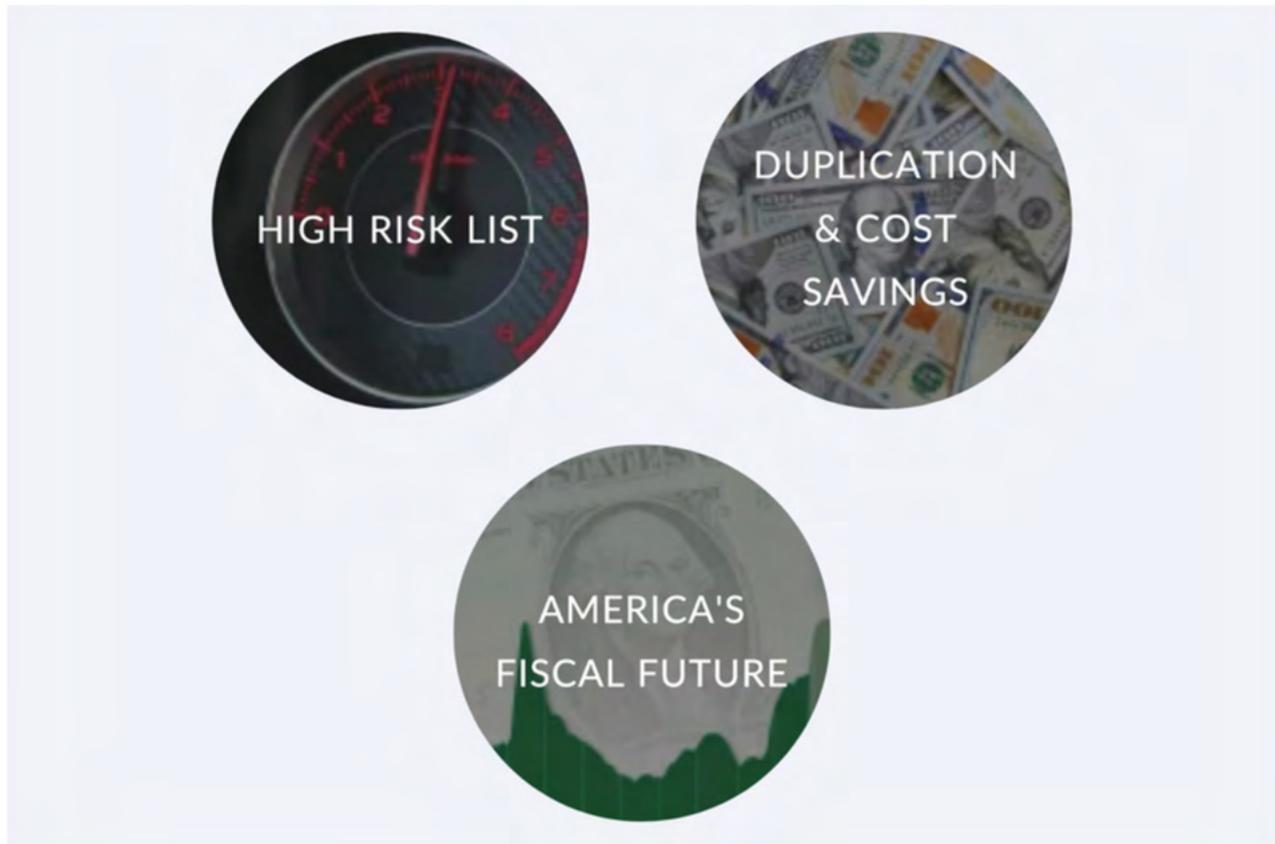
Berichterstattung der Behörden an den Kongress. Wenn wir der Leiterin bzw. dem Leiter einer Behörde einen Bericht mit Empfehlungen ausstellen, ist diese Beamtin bzw. dieser Beamte gesetzlich dazu verpflichtet, dem Kongress spätestens 180 Tage nach dem Berichtsdatum eine schriftliche Erklärung über die von der Behörde ergriffenen Maßnahmen zu unseren Empfehlungen vorzulegen.

Kontaktaufnahme mit Behörden. Mindestens einmal pro Jahr nehmen wir Kontakt mit den Behörden auf, um zu ermitteln, inwieweit sie unsere Empfehlungen umgesetzt haben und ob die Nutzen unserer Tätigkeit zugeschrieben werden können. Im Zuge dessen arbeitet unsere Führungsebene mit den Beamtinnen und Beamten der Behörde zusammen, um die Aufmerksamkeit auf unsere Empfehlungen zu lenken. Zudem aktualisieren unsere Analytinnen und Analyten den Status der Empfehlungen, wenn sie entsprechende Tätigkeiten zu einem bestimmten Thema durchführen.

Berichterstattung über den Status der Empfehlungen. Aktualisierungen der Empfehlungen werden in einer öffentlichen Datenbank [Empfehlungsdatenbank | U.S. GAO](#), die der Kongress für Aufsichtsanhörungen und Haushaltsberatungen heranziehen kann, veröffentlicht. Darüber hinaus aktualisieren wir den Status der Empfehlungen bei der Vorbereitung von Stellungnahmen für den Kongress und im Rahmen der laufenden diesbezüglichen Tätigkeiten. Die kontinuierliche Beachtung der Empfehlungen ist wichtig, denn die Nichtumsetzung unserer früheren Empfehlungen ist häufig ein wesentlicher Faktor, der dazu führt, dass Probleme so weit eskalieren, dass sie zu Hochrisiko-Angelegenheiten werden.

Berichterstattung über o ene Empfehlungen

Zusätzlich zu diesen Prozessen heben wir kritische, nicht umgesetzte Empfehlungen, die unserer Meinung nach vom Kongress und den Behörden beachtet werden sollten, in unseren charakteristischen Berichten hervor, unter anderem in unserem [alle zwei Jahre erscheinenden Hochrisikobericht](#), unseren [jährlichen Zersplitterungs-, Überlappungs- und Duplikationsberichten](#) sowie unseren [Berichten über den Zustand der öffentlichen Finanzen](#) und in [Briefen zu prioritären Empfehlungen](#) an Behördenleiterinnen bzw. -leiter.



Quelle: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Hochrisikobericht: Wir veröffentlichen alle zwei Jahre Berichte zur Aktualisierung unserer [Hochrisikoliste](#), die staatliche Tätigkeiten mit hoher Anfälligkeit für Betrug, Verschwendung, Missbrauch und Misswirtschaft oder Umstrukturierungsbedarf auflistet. Wir treffen uns regelmäßig mit dem Office of Management and Budget dt. etwa „Amt für Verwaltung und Haushaltswesen“ und den Finanzleiterinnen bzw. -leitern der Behörden, um den Fortschritt der Behörden im Umgang mit diesen Hochrisikoangelegenheiten zu erörtern. Im April 2023 berichteten wir jüngst, dass die Behörden Hunderte unserer offenen Empfehlungen umsetzen müssen, um dauerhafte Lösungen für 37 Hochrisikobereiche zu finden, und dass in manchen Fällen dafür rechtsetzende Maßnahmen notwendig sind. ⁷

Zersplitterungs-, Überlappungs- und Duplikationsbericht: Jedes Jahr erstatten wir den Behörden und dem Kongress Bericht über Möglichkeiten zum Abbau von Zersplitterung, Überlappung und Duplikation in staatlichen Programmen, inklusive Möglichkeiten für Behörden, Geld zu sparen und Einnahmen zu erhöhen. Mit Stand vom April 2023 hatten der Kongress und die Behörden

1.383 73 Prozent der 1.885 Angelegenheiten und Empfehlungen vollständig oder teilweise aufgegriffen. Davon wurden 1.239 vollständig und 144 teilweise erledigt bzw. umgesetzt. 2

Bericht über den Zustand der öffentlichen Finanzen: Jedes Jahr geben wir einen Bericht über den Zustand der öffentlichen Finanzen heraus, in dem die aktuelle Finanzlage der Bundesregierung und ihr zukünftiger finanzpolitischer Kurs, bei gleichbleibendem politischen Kurs und unveränderten Erträgen sowie Programmausgaben, untersucht werden. In der Vergangenheit berichteten wir, dass sich das Land auf einem unnachhaltigen finanzpolitischen Kurs befindet, der durch ein Ungleichgewicht zwischen Ausgaben und Erträgen verursacht wird. 3 Die Umsetzung unserer Empfehlungen kann zur Verringerung des Defizits beitragen, wobei diese Maßnahmen alleine nicht ausreichen, um das erhebliche haushaltspolitische Ungleichgewicht des Landes zu beseitigen. Seit 2017 empfehlen wir dem Kongress die Ausarbeitung eines Plans, um den Staat auf einen langfristig nachhaltigen finanzpolitischen Kurs zu bringen, auf dem die staatlichen Ausgaben und Erträge langfristig zu einer stabilen oder abnehmenden Schuldenquote der Öffentlichkeit gemessen am BIP führen.

GAO's Priority Open Recommendations



Our most important recommendations to help the federal government save money and improve government operations.

Our 2024 Update



Quelle: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

Briefe zu prioritären Empfehlungen: Seit 2015 übermitteln wir den Leiterinnen und Leitern der Ministerien oder Behörden jährlich Briefe zu prioritären Empfehlungen, in denen wir Empfehlungen, die zu großen Einsparungen, verbesserter Entscheidungsfindung im Kongress oder der Exekutive zu wichtigen Themen, der Beseitigung von Misswirtschaft, Betrug und Missbrauch oder der Sicherstellung, dass Programme Gesetze einhalten und Mittel rechtmäßig verwendet werden, führen könnten, hervorheben. In diesen Briefen sind nicht all unsere Empfehlungen enthalten. Darin werden Empfehlungen hervorgehoben, die unserer Meinung nach von den Behördenleiterinnen und -leitern als Priorität angesehen werden sollten.

Da die öffentliche Hand weiterhin unter finanziellem Druck steht, müssen auch der Kongress und die Behörden die Effizienz sowie Wirksamkeit staatlicher Programme und Tätigkeiten erhöhen. Unsere Empfehlungen bieten eine große Chance, die finanzpolitische Lage der öffentlichen Hand zu verbessern, der Öffentlichkeit besser zu dienen und staatliche Programme effizienter sowie wirksamer zu gestalten.

Fußnoten

1. GAO, High-Risk Series: Efforts Made to Achieve Progress Need to be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas, GAO-23-106203 Washington, D.C.: 20. April 2023 .
2. GAO, Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve
3. Billions of Dollars in Financial Benefits. GAO-23-106089 Washington, D.C.: 14. Juni 2023 . GAO, The Nation's Fiscal Health: Road Map Needed to Address Projected Unsustainable Debt Levels, GAO-24-106987 Washington, D.C.: 15. Februar 2024 .
4. Briefe zu prioritären Empfehlung

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Wirksamere Mechanismen für die Kontrollprüfung aufbauen

Autor: Oberste Rechnungskontrollbehörde China



Quelle: Adobe Stock Images, Flash Vector

I. Einleitung

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde China vom Englischen „National Audit Office of China“ kurz CNAO misst der Aufdeckung von Problemen im Rahmen von Prüfungen und der Korrektur der ermittelten Probleme die gleiche Bedeutung bei. Durch gründliche forschungsbasierte Prüfungen wurden proaktive Maßnahmen ergriffen, um die Wirksamkeit von Kontrollprüfungen zu erhöhen, unter anderem durch geklärte Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, operative Arbeitsabläufe und Mehrwert schaffende Ergebnisse. Diese Maßnahmen zielen auf die Erschließung eines umfassenden Rahmenwerks für Kontrollprüfungen ab, das reguläre Korrektur, themenbezogene Berichtigungsinitiativen und intensive Berichtigung in Fällen großer Verstöße kombiniert. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit, Effizienz und Wirksamkeit des Prüfwesens weiter gesteigert. Im Zeitraum von 2021 bis 2023 stieg die Anzahl an von den geprüften Stellen korrigierten Prüfungserkenntnissen rasch. Über 9.700 Regelungen wurden getroffen oder verbessert und ca. 27.000 Menschen wurden zur Rechenschaft gezogen. Durch verstärkte Maßnahmen für Kontrollprüfungen spielt das CNAO eine zunehmend wichtige Rolle in der Förderung der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung, um die Modernisierung Chinas voranzutreiben. Die oben genannten Errungenschaften können auf folgende Faktoren zurückgeführt werden:

II. Die große Bedeutung der Kontrollprüfungen und die hohen Anforderungen daran

Im Jahr 2018 wurde die zentrale Prüfungskommission (vom Englischen „Central Auditing Commission“ kurz CAC), deren Leitung der chinesische Präsident Xi Jinping innehat, als Koordinierungs- und Beratungsgremium eingerichtet. Der chinesische Premierminister Li Qiang und Herr Li Xi, Sekretär der zentralen Kommission für Disziplinaruntersuchungen der Kommunistischen Partei Chinas,

sind die stellvertretenden Leiter der Kommission. Die CAC hält jährliche Sitzungen ab, um Prüfberichte anzuhören, und gibt Anweisungen zur Prüftätigkeit sowie zu Kontrollprüfungen. Die CAC fordert resolute Maßnahmen, um gegen Korruption durchzugreifen und langjährige Probleme in Angriff zu nehmen, und dass die verschiedenen diesbezüglichen Maßnahmen Synergien begünstigen müssen. Rechenschaftspflicht sowie organisatorische Disziplin müssen verstärkt werden und mehr Folgemaßnahmen müssen ergriffen werden.

Der ständige Ausschuss des Nationalen Volkskongresses (vom Englischen „National People’s Congress Standing Committee“ kurz NPCSC), die höchste Körperschaft der chinesischen Staatsgewalt, bespricht den Prüfbericht des CNAO jedes Jahr im Juni. Er setzt Anforderungen an die Kontrollprüfungen fest und überwacht den Fortschritt bei der Berichtigung ausständiger bei Prüfungen ermittelter Probleme. Jedes Jahr im Dezember prüft der NPCSC darüber hinaus einen CNAO-Bericht über den Fortschritt der Berichtigungen.

Der Staatsrat beruft als höchstes Verwaltungsorgan Führungssitzungen ein, die vom Premierminister geleitet werden, um die Kontrollprüfungen im Juli einmal jährlich zu besprechen sowie zu koordinieren. Die Landesregierungen sowie Zentralministerien müssen ihre Berichtigungspflichten erfüllen und ihre Berichtigungsergebnisse jedes Jahr bis Ende September an den Staatsrat melden sowie Kopien an das CNAO schicken.

Beruhend auf Erfahrungen aus bisheriger Praxis veröffentlichte die Zentralregierung im Juli 2021 das Circular *On Establishing and Improving Long-term Mechanisms for Rectifying Problems Identified in Audit Reports* dt. etwa „Einrichtung und Verbesserung von Langzeitmechanismen zur Berichtigung von in Prüfberichten ermittelten Problemen“, das als grundlegendes institutionelles Rahmenwerk zur Stärkung der Kontrollprüfungen diene.

III. Qualitätssteigerung der Prüfungsempfehlungen

Kontrollprüfungen haben noch höhere Ansprüche an die Prüfungsqualität. In der Praxis optimiert das CNAO weiterhin seine Prüfungsmethoden und bezieht im Laufe des gesamten Prüfungsverfahrens in jede einzelne Phase einen

forschungsbasierten Ansatz mit ein. Betrachtet man den Prüfungsansatz als grundlegende Voraussetzung, verläuft die Projektauswahl und -umsetzung vom großen Ganzen zu Strategien, dann zu Projekten und schließlich zu Geldmitteln. Betrachtet man den Prüfungsansatz als grundlegende Methode, verlaufen Analyse und Empfehlungen von Geldmitteln zu Projekten, dann zu Strategien und schließlich zum großen Ganzen. Er ist wie ein durchgehender Faden, den man in beide Richtungen, von oben nach unten und von unten nach oben, entlangfahren kann.

Den gesamten Prozess über behält das CNAO seinen Schwerpunkt auf zwei Hauptaspekten bei. Zum einen zielt die Forschung letzten Endes darauf ab, der Prüfungspraxis zu dienen. Zum anderen muss die Ausrichtung forschungsbasierter Prüfungen im Einklang mit dem großen Ganzen, strategischen Plänen und politischen Notwendigkeiten der Zentralregierung hinsichtlich der zu prüfenden Sektoren, Regionen und Branchen sowie mit dem historischen, Entwicklungs- und Geschäftskontext der geprüften Stellen stehen. Forschungsbasierte Prüfungen gewährleisten, dass Prüfungsergebnisse auf Fakten sowie Daten mit soliden Nachweisen beruhen und dass Prüfungsempfehlungen gut fundiert, durchdacht sowie aufschlussreich sind.

Dank diesem Ansatz können Prüferinnen und Prüfer qualitativ hochwertige und praktische Empfehlungen mit Blick auf das große Ganze abgeben, die der Entscheidungsfindung der Zentralregierung als verlässliche Grundlage und wichtige Referenz dienen.

IV. Verbesserung des Rechenschaftspflichtsystems für Kontrollprüfungen

Das CNAO hat große Anstrengungen unternommen, um ein umfassendes Kontrollprüfungssystem für Rechenschaftspflicht, das verschiedene Stakeholder einbezieht, einzurichten. Das System beinhaltet drei Hauptaspekte:

1. Verantwortung der geprüften Stellen für die Berichtigung. In erster Linie sind die Führungskräfte der geprüften Stellen dafür verantwortlich, die bei der Prüfung ermittelten Probleme in Angriff zu nehmen. Sie priorisieren die

Berichtigung der Prüfungserkenntnisse, indem sie diese auf die Tagesordnung von Führungskreissitzungen setzen und sich darum kümmern, dass die Berichtigungen authentisch, vollständig und konform erfolgen.

2. Überwachungspflichten der zuständigen Behörden. Die Rechnungskontrollbehörde meldet die ermittelten Probleme an die zuständigen Behörden, die für die Überwachung des Berichtigungsprozesses verantwortlich sind, und stellt so sicher, dass die geprüften Stellen die erforderlichen Veränderungen vornehmen. Institutionelle Mechanismen werden reformiert, um die Grundursachen für verbreitete und neu aufkommende Probleme in Angriff zu nehmen.

3. Mahnungs- und Überwachungspflichten der Rechnungskontrollbehörden. Die von einer Rechnungskontrollbehörde nach einer Prüfung abgegebenen Empfehlungen fallen in drei Kategorien: jene mit Bezug zu Angelegenheiten, die (1) sofortige, (2) stufenweise oder (3) kontinuierliche Berichtigung erfordern. Rechnungskontrollbehörden können Sonderprüfungen durchführen, um zu überprüfen, ob Berichtigungen erfolgen und alle angeführten Angelegenheiten berichtigt wurden, damit sie Schlüsse über die Berichtigungsergebnisse ziehen können.

V. Aufbau eines umfassenden Rahmenwerks für die Kontrollprüfung und -wirkung

Bisherige Erfahrung hat bewiesen, dass die endgültige Beseitigung vieler Prüfungserkenntnisse von den gemeinsamen Bemühungen verschiedener Stakeholder abhängt. Eine einzelne Stelle allein kann das nicht bewerkstelligen. Durch verstärkte Zusammenarbeit gebildete Synergien bieten eine wirksame Möglichkeit, um sicherzustellen, dass Prüfungsempfehlungen Folge geleistet wird.

Im Laufe der Jahre hat das CNAO die Zusammenarbeit mit der nationalen Aufsichtskommission vom Englischen „National Supervisory Commission“ kurz NSC, dem NPC, Stakeholdern und sonstigen Aufsichtsorganen intensiviert, um ein umfassendes Rahmenwerk für Kontrollprüfungen, das reguläre Korrektur,

themenbezogene Berichtigungsinitiativen und die intensive Berichtigung in Fällen großer Verstöße kombiniert, aufzubauen. Das Rahmenwerk legt den Schwerpunkt sowohl auf die umfassende Abdeckung als auch auf gezielte Berichtigungsmaßnahmen mit einem besonderen Fokus auf die Lösung bedeutender Probleme.

Für die reguläre Korrektur hat das CNAO – auf der Grundlage einer Liste von über 30.000 in den letzten Jahren bei Prüfungen ermittelten Problemen – Berichtigungsmitteilungen an die betreffenden Lokalbehörden sowie -stellen verbreitet und geprüfte Stellen dazu aufgefordert, ihren Berichtigungspflichten nachzukommen. Die geprüften Stellen müssen dem CNAO jedes Jahr bis Ende September Bericht über ihre durch reguläre Korrektur erzielten Ergebnisse erstatten.

Bei themenbezogenen Berichtigungsinitiativen führen die betreffenden Stellen Überprüfungen durch und überwachen Berichtigungen zu verschiedenen Themen in Zusammenarbeit mit den Rechnungskontrollbehörden. Hier einige Beispiele:

- Die Zentrale des Staatsrats führte Sonderüberprüfungen durch, um den Berichtigungsfortschritt zu erfassen. Dabei lag der Fokus auf Problemen wie unangemessenen, nichtkonformen oder verzögerten Berichtigungen.
- Das Haushaltskomitee des NPCSC überwachte die Berichtigung ausständiger Probleme in Bezug auf Schulden der Lokalregierungen, Transferzahlungen, staatliche Vermögenswerte sowie andere Bereiche und verfasste Berichte, die im NPCSC besprochen wurden.
- Das CNAO führte eine Sonderprüfung durch, um die Ergebnisse der Berichtigung von über 2.170 in den letzten drei Jahren gemeldeten Problemen zu untersuchen, und ermittelte verbreitete Probleme wie unwirksame, falsche und oberflächliche Berichtigungen. Das CNAO verfasste den Prüfbericht und forderte die geprüften Stellen zur Ergreifung weiterer Berichtigungsmaßnahmen auf. Der Großteil der ermittelten Probleme ist nun gelöst.

Was die intensive Berichtigung in Fällen großer Verstöße anbelangt, hat das CNAO in den letzten zwei Jahren über 100 schwerwiegende Probleme an Disziplinaruntersuchungskommissionen, Finanzabteilungen, Steuerbehörden und sonstige zuständige Behörden zur weiteren Untersuchung sowie

Rechenschaft weitergeleitet und von den zuständigen Behörden Rückmeldung in Form von Berichten über den Fortschritt oder die Ergebnisse der Berichtigungen erhalten. Über 68 Milliarden Yuan 8,7 Milliarden Euro wurden durch Vermögensabschöpfung sowie Kosteneinsparungsmaßnahmen zurückgewonnen und die betreffenden Personen wurden zur Rechenschaft gezogen.

VI. Fazit und Ausblick

Trotz der Errungenschaften, die China mit seinen Maßnahmen und seinem Engagement für Kontrollprüfungen erzielt hat, hört die Suche nach größerer Wirkung nie auf. Im nächsten Schritt wird das CNAO – auf der Grundlage der gewonnenen Erfahrung – neue Maßnahmen ergreifen, um das Kontrollprüfungssystem weiter zu optimieren, und die Zusammenarbeit zwischen dem Prüfwesen sowie anderen Aufsichtsformen fördern, damit Kontrollprüfungen in tatsächliche Wirkung und effiziente Regierungsführung überführt werden können.

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Empfehlungen umsetzen und Prüfungswirkung
ermitteln: Perspektiven der Obersten

Rechnungskontrollbehörde Malta

Autorin: Frau Tanya Mercieca, stellvertretende ORKB-Leiterin



Quelle: Adobe Stock Images, Vadym

Wie erstellen ORKB im Zuge des Prüfungsverfahrens Empfehlungen?

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Malta vom Englischen „National Audit Office“ kurz NAO Malta hat den Auftrag, zur Förderung von Rechenschaftspflicht, Korrektheit und bewährten Verfahren in den Tätigkeiten der Regierung beizutragen. Dieser Auftrag wird durch eine beträchtliche Anzahl an Prüfungen der Recht- und Ordnungsmäßigkeit, der Rechnungsführung, Wirtschaftlichkeits- oder investigativen Prüfungen in verschiedensten Ministerien, Abteilungen und staatlichen Stellen kontinuierlich erfüllt.

Die Empfehlungen werden auf Basis eines systematischen Prüfungsverfahrens erarbeitet, das mit einer umfassenden Prüfungsplanung zur vorrangig risikobasierten Ermittlung der Prüfungsbereiche beginnt. Bei der Arbeit vor Ort erheben die Prüfteams Nachweise mit verschiedenen Methoden, unter anderem Befragungen, Unterlagenprüfungen und Datenanalysen. Diese Nachweise werden dann genauestens analysiert, um Schwachstellen, Unwirtschaftlichkeiten oder Nichtkonformitäten mit relevanten Bestimmungen und Vorschriften aufzudecken. Auf der Grundlage der Erkenntnisse, die aus solchen Prüfungen hervorgehen, formuliert das NAO realistische und umsetzbare Empfehlungen, die auf die Beseitigung der Grundursachen und die Optimierung der Verfahren ausgerichtet sind.

Vor der offiziellen Veröffentlichung werden diese Empfehlungen einer internen Überprüfung, die in erster Linie aus einer Prüfung durch die Management- und Führungsebene besteht, unterzogen. Darüber hinaus werden die relevanten Stakeholder durch die Übermittlung eines Management Letters zur Stellungnahme konsultiert, da es letztlich in ihrer Verantwortung liegt, die Empfehlungen so zeitnah wie möglich umzusetzen. Diese Berichte dienen als wesentliches Hilfsmittel, um Entscheidungsträgerinnen und -träger, geprüfte Stellen/Ministerien sowie die breite Öffentlichkeit über Verwaltungsbereiche, die Aufmerksamkeit und Verbesserung bedürfen, zu informieren.

Wie fasst das NAO (Malta) bei den geprüften Stellen nach, um die Empfehlungsumsetzung nachzuverfolgen? Wie erfolgt die Korrespondenz?

Im Anschluss an die Veröffentlichung des Tätigkeitsberichts des NAO über die öffentlichen Gelder nimmt das Direktorat für „Governance Action“, das dem Büro des obersten permanenten Sekretärs untersteht, eine entscheidende Rolle bei der Prüfung der im oben genannten Bericht abgegebenen Empfehlungen ein. Es kommuniziert umfassend mit jedem relevanten Ministerium und fordert diese auf, Informationen über ergriffene oder beabsichtigte Maßnahmen als Reaktion auf jede einzelne Empfehlung zu liefern. Ministerien haben die Anordnung, die angenommenen NAO-Empfehlungen innerhalb von 90 Tagen umzusetzen. Daraufhin wird ein Bericht mit dem Titel *The Governance Action Report on NAO Recommendations on Public Funds* (dt. etwa „Bericht über das Regierungshandeln in Bezug auf die Empfehlungen des NAO zu öffentlichen Geldern“) veröffentlicht.

Das NAO verfügt seinerseits über ein systematisches Nachkontrollverfahren, um die Empfehlungsumsetzung durch geprüfte Stellen zu überwachen und so die Rechenschaftspflicht sowie Fortschrittsnachverfolgung im Laufe der Zeit sicherzustellen. In seinem Nachkontrollverfahren bezieht sich das NAO auf den *Governance Action Report* und kontrolliert die Maßnahmen, über die berichtet wurde. Auch unabhängige Überprüfungen werden durchgeführt. Durch diesen rigorosen Prozess steigert das NAO die Wirksamkeit und Effizienz der staatlichen Tätigkeiten und nimmt dabei die geprüften Stellen in die Pflicht, festgestellte Schwachstellen zu beheben und die staatlichen Tätigkeiten zu verbessern.

Das NAO erstellt einen Kontrollbericht mit Informationen zur Empfehlungsumsetzung, der den Fortschritt der geprüften Stellen, die Umsetzungsgrade, angetroffenen Herausforderungen und gegebenenfalls

Empfehlungen für weitere Maßnahmen genau darlegt. Diese Berichte dienen der Transparenz und Rechenschaftspflicht im Kontrollverfahren.

Die vom NAO für die letzten vier Jahre veröffentlichten Kontrollberichte zeigen, dass bei allen in der betreffenden Publikation enthaltenen Prüfungen durchschnittlich 81 % der Empfehlungen entweder gänzlich oder teilweise umgesetzt wurden oder von den betreffenden Ministerien und Stellen gerade umgesetzt werden.

Wie ermitteln ORKB die Wirkung, die umgesetzte Empfehlungen auf die staatlichen Programme haben?

Als Wächter der Transparenz und Rechenschaftspflicht stellt das NAO sicher, dass Empfehlungen in eine bessere Leistungserbringung für maltesische Bürgerinnen und Bürger überführt werden, insbesondere wenn es um Wirtschaftlichkeitsprüfungen geht. Außerdem führt die Umsetzung der Empfehlungen manchmal auch zu wesentlichen Kosteneinsparungen. Das steht im Einklang mit der Hauptverpflichtung der ORKB, sicherzustellen, dass die Gelder der Steuerzahlerinnen und -zahler bestmöglich sowie gemäß den geltenden Bestimmungen und Vorschriften verwendet werden.

Das NAO misst die Wirkung durch gründliche Prüfungen, bei denen Mittelzuteilungen, Aufwendungsmuster und Programmergebnisse analysiert werden. Nach Abschluss jeder Prüfung befragt die ORKB die zentralen Stakeholder, um qualitative Daten zur Nützlichkeit der betreffenden Prüfung sowie der ausgesprochenen Empfehlungen zu erheben. Darüber hinaus liefert eine sorgfältige Prüfung der Finanzunterlagen, operativen Verfahren und Leistungskennziffern konkrete Nachweise darüber, wie Empfehlungen zur Verbesserung staatlicher Programme, der Sicherstellung von Rechenschaftspflicht sowie der Förderung kontinuierlicher Verbesserung beigetragen haben.

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Effizientere Umsetzung von Prüfungsempfehlungen: Herausforderungen und Lösungen

von der Obersten Rechnungskontrollbehörde Vietnam



Die SAV-Prüfer sollen eine Nachprüfung vor Ort durchführen. Quelle: Staatliches Rechnungsprüfungsamt von Vietnam

Die Rolle der Prüfungsnachkontrolle

Die erfolgreiche Umsetzung der Prüfungsempfehlungen dient als zentraler Indikator für die Wirksamkeit und Effizienz der Prüfungstätigkeiten. Daher spielen Überwachung und Überprüfung der Empfehlungsumsetzung eine ausschlaggebende Rolle für die Bewertung der Qualität sowie Wirksamkeit der Prüfungstätigkeiten und des Einflusses auf die Verwaltung und Verwendung öffentlicher Finanzen sowie Vermögenswerte. In diesem Prozess wird nicht nur der Grad der Übereinstimmung seitens der überprüften Stellen aufgezeigt, sondern es werden auch die Gründe für eventuell nicht umgesetzte Prüfungsempfehlungen ermittelt.

Rechtsrahmen

In Vietnam erfolgt die Überprüfung, Überwachung und Bearbeitung von Prüfungsbeschwerden sowie -empfehlungen gemäß den Bestimmungen des Finanzkontrollgesetzes, Beschluss Nr. 02/2022/QD-KTNN und Beschluss Nr. 10/2023/QD des ORKB-Leiters. In diesen Bestimmungen werden die Zuständigkeiten, Befugnisse und Pflichten der Obersten Rechnungskontrollbehörde vom Englischen „State Audit Office of Viet Nam“ kurz SAV, der überprüften Stellen sowie sonstiger betroffener Parteien umfassend abgesteckt. Es ist darauf hinzuweisen, dass die SAV-Prüfberichte nach ihrer Veröffentlichung und Bekanntgabe verbindlichen Charakter haben. Die überprüften Stellen sind dazu verpflichtet, die Prüfungsempfehlungen umzusetzen, haben allerdings auch das Recht, in Bezug auf Prüfungsschlussfolgerungen und -empfehlungen Beschwerde oder Berufung einzulegen. Das SAV ist für die Überwachung, Planung und Organisation der Überprüfungen sowie für die Bearbeitung der Beschwerden und Berufungen der geprüften Stellen zuständig.

Erfolge und Herausforderungen

1. Erfolge

Die Überwachungstätigkeiten lassen einen grundsätzlich positiven Trend bei der Umsetzungsrate der Prüfungsempfehlungen durch die überprüften Stellen erkennen, da diese im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. Empfehlungen finanzieller Natur erzielen im Folgejahr der Prüfung typischerweise eine Umsetzungsrate von über 80 % und werden auch in den darauffolgenden Jahren weiterhin umgesetzt. Im Jahr 2023 erreichte die Umsetzungsrate der finanziellen und sonstigen Empfehlungen 87,06 %, was einen wesentlichen Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren darstellt. Dabei erzielten Empfehlungen zur Erhöhung der Einnahmen und Senkung der Ausgaben 92 % der Durchschnittswert der fünf Vorjahre lag lediglich zwischen 75 und 80 %, während sonstige Empfehlungen 83 % aufwiesen.

2. Herausforderungen

Jedoch sind einige wenige Empfehlungen unvollständig umgesetzt oder verzögert. Die Hauptursachen dafür gehen auf Folgendes zurück: die geprüften Einrichtungen zirka 59 %, das SAV ungefähr 1 %, verbundene Parteien in etwa 24 % und sonstige Ursachen, unter anderem Rechtsvorschriften um die 16 %. Die effiziente Umsetzung der Prüfungsempfehlungen wird aus folgenden Gründen erschwert:

- *Überprüfte Stellen:* Unwille, zeitgerecht Berichte zu erstellen bzw. Nachweise zu erbringen, finanzielle Einschränkungen, Auflösung, Insolvenz, Einstellung oder Aussetzung der Tätigkeiten.
- *Zuständige Behörden, Organisationen und Einzelpersonen:* Fehlende Zusammenarbeit und Kooperation sowie zuständige Staatsbehörden, die ihren Pflichten im Zusammenhang mit der angemessenen Umsetzung der Prüfungsempfehlungen nicht nachkommen.
- *Oberste Rechnungskontrollbehörde Vietnam:* Mangelnde Entschlossenheit und Proaktivität bei der Umsetzungsüberwachung der Prüfungsempfehlungen seitens mehrerer untergeordneter Dienststellen sowie fehlende Nachkontrolle der Prüfungsempfehlungen tragen zu Ineffizienz bei.
- *Rechtsvorschriften:* Inkonsistente, veraltete Mechanismen und Vorschriften sind ungeeignet für die praktische Anwendung bzw. decken nicht alle neu auftkommenden Themen ab und der Prozess zur Änderung bzw. Verbesserung der Vorschriften muss genauen Verfahren und Regeln folgen.

Lösungen für mehr Effizienz

Um die Umsetzung der Prüfungsempfehlungen effizienter zu gestalten, werden folgende Lösungen vorgeschlagen:

- **Stärkung der politischen Entschlossenheit und des politischen Engagements:** Durch das aktive Einmahlen, Überwachen und Überprüfen der Empfehlungsumsetzung spielt das Engagement der Führungsebene eine ausschlaggebende Rolle für die Steigerung der Prüfungsqualität.
- **Einführung wirksamer Nachkontrollsysteme für Prüfungen:** Es ist von entscheidender Bedeutung, ein umfassendes System zur Nachverfolgung der Prüfungsempfehlungen zu entwickeln. Das beinhaltet die Überprüfung und Überarbeitung des Rechtsrahmens, um veraltete bzw. unbrauchbare Empfehlungen zu beseitigen und Überwachungs- sowie Überprüfungsverfahren in Einklang mit international bewährten Verfahren, den ISSAIs und staatlichen Prüfungsnormen zu bringen.
- **Wirksamer Einsatz von Informationstechnologie:** Die Förderung von IT-Anwendungen sowie der Einsatz umfassender Datenbanken begünstigen Transparenz, Synchronisation sowie die erfolgreiche Verwaltung von Prüfungsdaten. Dies entspricht den Managementanforderungen.
- **Verbesserung der Zusammenarbeit:** Bessere Koordination mit überprüften Stellen und von Menschen gewählten Vertretungen vereinfacht Überwachungs-, Einmahnungs- und Problemlösungsmaßnahmen im Rahmen der Empfehlungsumsetzung. Zudem bleibt die Förderung der Transparenz und Rechenschaftspflicht im Laufe des Prüfungsverfahrens unerlässlich.
- **Durchsetzung von Verwaltungsstrafen:** Die Anwendung der Verordnung des ständigen Ausschusses der Nationalversammlung über Strafen für Verwaltungsverstöße im Bereich der staatlichen Finanzkontrolle auf die Umsetzung von Prüfungsschlussfolgerungen und -empfehlungen des SAV stärkt die Einhaltung der Prüfungsempfehlungen.

Fazit

Die Ergebnisse aus der Umsetzung der Prüfungsschlussfolgerungen und -empfehlungen sind jene Messgrößen, mit denen die Wirksamkeit und Effizienz der Prüfungstätigkeiten beurteilt werden. Die Rate und Wirksamkeit, mit denen Prüfungsschlussfolgerungen und -empfehlungen umgesetzt werden, bestimmen den Nutzen jeder ORKB für die Wirtschaft und das gesellschaftliche Leben eines Landes sowie den erwarteten Einfluss, den die ORKB in diesem Zusammenhang nimmt. Deshalb müssen Genauigkeit sowie

Überzeugungskraft der Prüfungsschlussfolgerungen und -empfehlungen in den Vordergrund gerückt werden.

Neben umfassenden internen Lösungen sollten ORKB ebenfalls eine enge und wirksame Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern aufbauen: zum Beispiel mit gewählten Vertretungsorganen, staatlichen Verwaltungsbehörden, überprüften Stellen, Medienbehörden, zuständigen Organisationen sowie Einzelpersonen.

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Umsetzung von Entscheidungen: Fallstudie zu einer Prüfung bei der Transportinfrastrukturbehörde

Autorenschaft: Walisson Alan Correia de Almeida und Luiz Fernando Ururahy de Souza, externe Bundeskontrollprüfer, ORKB Brasilien



Luftaufnahme der Dom Pedro-Autobahn in der Stadt Campinas, Brasilien. Quelle: Adobe Stock Images, Paulo

1 – Einleitung

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde ORKB Brasilien, bekannt als Tribunal de Contas da União TCU, hat die Aufgabe, die Buch- und Haushaltsführung, Finanz- und Vermögensverwaltung sowie das operative Management der Bundesstellen zu überwachen, um für Rechtmäßigkeit, Legitimität und Wirtschaftlichkeit zu sorgen. Die Bundesverfassung aus dem Jahr 1988 befähigt den TCU, die Einhaltung der Gesetze durchzusetzen, indem er bei der Feststellung von Unrechtmäßigkeit Fristen für notwendige Korrekturmaßnahmen setzt.

Der TCU hat die Befugnis, zwei Arten von Entscheidungen zu erlassen: Beschlüsse und Empfehlungen. Beschlüsse sind verpflichtend und schreiben der Empfängerstelle vor, innerhalb einer festgelegten Frist bestimmte unmittelbare Maßnahmen zu ergreifen, um Unregelmäßigkeiten zu beheben, deren Auswirkungen zu beseitigen oder unregelmäßige Vorgänge zu vermeiden. Empfehlungen hingegen sind kollaborativ und bieten der Empfängerstelle Optimierungsmöglichkeiten, um die Führungspraxis oder öffentliche Strategien und staatliche Programme zu verbessern.

Die Kontrolle dient dem TCU als wichtiges Instrument, um die Einhaltung sowie Wirksamkeit seiner Beschlüsse und Empfehlungen zu überprüfen. Im Gegensatz zur Nachverfolgung, die eine kontinuierliche Aufsicht über öffentliche Strategien und staatliche Programme beinhaltet, werden bei Kontrollen gezielt die Beachtung der TCU-Entscheidungen sowie deren Wirkung beurteilt.

In dieser Studie wird eine Fallanalyse vorgestellt. Ihr Ziel war die Beurteilung des Einflusses eines TCU-Beschlusses, der im Anschluss an die Prüfung einer staatlichen Behörde ausgestellt wurde, auf den effizienten Einsatz staatlicher Mittel. Sie untersucht, welche Auswirkungen der Kontrollprozess des TCU auf die Leistung der Behörde hatte, und ist darauf ausgerichtet, erfolgreiche Strategien sowie Bereiche mit Verbesserungsbedarf aufzuzeigen. Ziel dabei ist,

Erkenntnisse und praktische Einblicke abzuleiten, die anderen ORKB bei ihren Aufsichtstätigkeiten zugutekommen könnten, und so zum breiteren Diskurs über Mittelverwaltung sowie Rechenschaftspflicht im öffentlichen Sektor beizutragen.

2 – Kontext der Fallstudie

Die für die brasilianische Verkehrsinfrastrukturpolitik zuständige Behörde ist das „Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes“ DNIT . Eine Prüfung, Verfahren 013.068/2016-4, wurde durchgeführt, um die Instandhaltungsarbeiten auf Straßenabschnitten, die unter das nationale Verkehrssicherheits- und Beschilderungsprogramm BR-Legal Program fallen, zu prüfen. Das BR-Legal Program verfolgt das Ziel, die Sicherheit auf den Bundesautobahnen im Zuständigkeitsbereich des DNIT stark zu erhöhen.

Diese Prüfung war die Fortsetzung vorangegangener Prüfungen zur Verkehrssicherheit in Bereichen mit hohem Unfallrisiko, bei denen mehrere Unregelmäßigkeiten, zum Beispiel die Nichteinhaltung technischer Normen Fahrbahnbreite, Kurvenüberhöhung, Seitenstreifen , Unzulänglichkeiten bei Beschilderungs- und Sicherheitselementen sowie Instandhaltungs- und Sauberkeitsprobleme, ermittelt wurden.

Zudem wurde Verzug bei der Durchführung von Projekten festgestellt, wodurch sich Verbesserungen im Bereich Verkehrssicherheit weiter verzögerten. Als Reaktion darauf führte der TCU eine neue Prüfung durch, um die Verkehrssicherheitspolitik neu zu bewerten und ermittelte Mängel zu beheben.

3 – Ausarbeitung des Beschlusses während der Prüfung

Das Hauptproblem, mit dem sich die Prüfung befasste, war, dass die Ausschreibung zum BR-Legal Program Straßenabschnitte, die von staatlichen Behörden verwaltet werden, und auch Segmente, die dem Privatsektor übergeben wurden, beinhaltete. Darüber hinaus wurde geprüft, in welchem Ausmaß nicht asphaltierte oder sogar nicht gebaute Straßenabschnitte enthalten waren.

Demnach reichten die Bietenden Angebote für Leistungen ein, die auch den in der Ausschreibung erwähnten Ausbau der Autobahnen umfassten. Die Gewinnerunternehmen erfüllten die Verträge jedoch nur zum Teil, ohne proportionale Verringerung des Vertragswerts. Während der Prüfung wurde nachgewiesen, dass dies in mehreren Abschnitten des Programms der Fall war.

Damals war die vorherrschende Methode, mit welcher der TCU Beschlüsse und Empfehlungen ausarbeitete, in der Resolution 265/2014 verankert.

Diese Norm war bereits bestrebt, sicherzustellen, dass Beschlüsse klar, umsetzbar und von Relevanz für die Behörde sind. Die Beschlüsse sollten konkrete Fristen für die Umsetzung und die Mitteilung der ergriffenen Maßnahmen an den TCU enthalten oder, in komplexeren Fällen, bei der Vorlage eines Aktionsplans zur Lösung des Problems, die Festlegung der zu ergreifenden Maßnahmen, der Verantwortlichen und der Fristen für die Umsetzung erfordern.

Sie sieht ebenfalls vor, dass Beschlüsse Aspekte, die für die Behebung der bei der Prüfung ermittelten Hauptmängel relevant sind, priorisieren und auf nachgewiesenen Fakten oder durchgeführten Analysen beruhen sollten. Beschlüsse betonen, „was“ Verbesserung bzw. Korrektur bedarf, ohne vorzuschreiben, „wie“ eine solche Aufgabe erledigt werden soll, und ergehen im Anschluss an eine Durchführbarkeitsbeurteilung.

Dementsprechend legte das Urteil 2.828/2016 des Plenums fest, dass das DNIT alle Verträge, die unter das BR-Legal Program fallen, neu zu bewerten hat, um die Vertragswerte im Hinblick auf die Leistungen auf nicht gebauten, sich im Bau befindlichen oder außerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs liegenden Bundesautobahnen zu bestimmen und gegebenenfalls abzuziehen. Die hierfür gewährte Frist betrug 60 Tage.

Dieser Beschluss stand im Einklang mit den Zielen und Anforderungen des DNIT und dem BR-Legal Program, da er auf den effizienten Einsatz öffentlicher Mittel, inklusive Investitionen in tatsächlich machbare Leistungen im Zuständigkeitsbereich der Behörde, abzielte.

Es ist ebenfalls festzustellen, dass sich der Beschluss auf die Vertragsneubewertung hinsichtlich der nicht zutreffenden Leistungen

aufgrund der Sachlage bezüglich der Autobahnen konzentriert, auf im Prüfbericht nachgewiesenen Fakten oder durchgeführten Analysen beruht und es der Behörde im eigenen Ermessen überlässt, wie Korrekturen vorgenommen werden.

Allerdings ist zu bemerken, dass ihm keine angemessene Durchführbarkeitsbeurteilung vorausging, wie aus der gewährten Frist im Ausmaß von mageren 60 Tagen hervorgeht. Somit ist es naheliegend, dass die operativen Kapazitäten der Behörde sowie die praktischen Herausforderungen, die während des Neubewertungsprozesses auftreten könnten, nicht berücksichtigt wurden – wie nachfolgend beschrieben wird.

4 – Kontrolle und Umsetzung des Beschlusses

Die Verwaltungsverordnung 27/2009 skizziert die Kontrolle von Beschlüssen sowie Empfehlungen und beinhaltet die Schritte Planung, Umsetzung, Berichterstellung sowie Qualitätssicherung. In dieser Kontrollphase ist die wichtigste Methode des TCU für die Interaktion mit Behörden die sogenannte Sorgfalt: ein Prozess für die Anforderung notwendiger Informationen oder Dokumente für die Überprüfung von Fällen. Dazu zählt die Festlegung von Fristen für die Einreichung derartiger Informationen oder Dokumente, die wesentlich für die Abklärung von Unsicherheiten, das Erheben von Nachweisen und die Kontrolle der Entscheidungsumsetzung sind. Dies soll die präzise Ermittlung der Fakten gewährleisten, um eine solide Grundlage für die Urteile des TCU zu schaffen.

Das im kontrollierten Fall ermittelte Hauptproblem war die unzureichende Beurteilung der Durchführbarkeit der Beschlüsse. Diese Art der Aufsicht verabsäumte es, die operativen Kapazitäten der Behörde sowie die potenziellen praktischen Herausforderungen, die bei der Vertragsneubewertung auftreten könnten, zu berücksichtigen.

Im ursprünglichen Beschluss wurde eine 60-tägige Frist für die Umsetzung gewährt. Die Umsetzung galt allerdings erst im Jahr 2019, fast drei Jahre nach der ursprünglichen Entscheidung, als abgeschlossen. Der Umsetzung standen mehrere Hindernisse im Weg: ein Fachkräftemangel und überlastete Teams,

exzessive Bürokratie, die von komplizierten administrativen Verfahren und der Notwendigkeit zahlreicher Genehmigungen geprägt war, und Führungswechsel, die zu einer Unterbrechung des Informationsaustausches, verlagerten Prioritäten sowie Verwirrung bezüglich der ursprünglichen Beschlüsse führten.

Um diese Hindernisse zu überwinden, wurde die Frist verlängert und es wurden zahlreiche „Sorgfaltsverlangen“ ausgestellt. Dies zeigt, dass der TCU seine Verfahren neubewerten und seine Kommunikation sowie Zusammenarbeit mit den Behörden von der Ausstellung der Beschlüsse an bis hin zu deren Kontrolle verbessern muss, um eine wirksamere und zeitgerechtere Umsetzung sicherzustellen.

5 – Auswirkung auf das geprüfte Programm

Trotz der Hindernisse und Verzögerungen kamen dem BR-Legal Program die Entscheidungen des TCU merklich zugute, wie das Urteil 2.232/2019 des Plenums zeigt. Diese Intervention führte zu deutlichen Verbesserungen in der Programmverwaltung sowie -durchführung und zu gesteigerter Effizienz.

Durch die Anpassung von 57 der 109 Verträge wurden erhebliche Kosteneinsparungen erzielt: ca. 458 Millionen R\$ ca. 90 Millionen US\$ zum Wechselkurs vom Mai 2024 . Dieser Erfolg unterstreicht eine bessere Mittelzuweisung, welche die Ausgaben in Einklang mit dem tatsächlichen Bedarf des Programms bringt.

Darüber hinaus wurde das Potenzial für die Ausführung unregelmäßiger Leistungen und somit Schwachstellen des Programms aufgedeckt. Die Korrekturmaßnahmen des TCU, welche die Anpassung der Vertragswerte beinhalteten, zeugten von einem Engagement für Transparenz und verantwortungsvolle Verwaltung, wodurch finanzielle Risiken verringert wurden. Dieser Ansatz korrigierte nicht nur unmittelbare Probleme, sondern schuf ebenfalls einen Präzedenzfall für die wirksamere Verwaltung öffentlicher Gelder, der Rechenschaftspflicht sicherstellt und potenzielle finanzielle Verluste minimiert.

6 – Partizipatorische Ausarbeitung von Entscheidungen

Um die Wirksamkeit der Kontrollmaßnahmen sowie die Qualität der Entscheidungen zu steigern, überarbeitete der TCU seine Methode in der Resolution 315/2020. Diese Änderung legt einen Akzent auf die Einbindung der geprüften Stellen in den Entscheidungsprozess, indem vorläufige Prüfberichte, die Entscheidungs- und Empfehlungsentwürfe enthalten, geteilt und Feedback der Stellen zu den praktischen Auswirkungen der Umsetzung sowie Alternativen innerhalb eines angemessenen Zeitraums eingeholt werden.

Die Resolution verfügt, dass die Antworten der geprüften Stellen in den endgültigen Entscheidungsentwurf einfließen müssen. Wenn die geprüften Stellen negative Auswirkungen aufzeigen oder effizientere Lösungen vorschlagen, muss der TCU die Beibehaltung des ursprünglichen Vorschlags rechtfertigen. Dieses Vorgehen gewährleistet einen inklusiven Ansatz, der die Anregungen der geprüften Stellen zu den Entscheidungen des TCU einbezieht und dabei auf eine besser fundierte und wirksamere Entscheidungsfindung, die praktische Aspekte und die Verbesserungsvorschläge der geprüften Stellen berücksichtigt, abzielt.

7 – Gewonnene Erkenntnisse und bewährte Verfahren

Die Fallstudie hebt die Bedeutung einer angemessenen Beurteilung der Durchführbarkeit von Entscheidungen hervor. Wenn die operativen Kapazitäten einer Behörde nicht berücksichtigt werden, kann das zu unrealistischen Fristen und beträchtlichen Verzögerungen führen. Es ist unerlässlich für ORKB, die Kapazität einer geprüften Behörde, Empfehlungen innerhalb von gesetzten Fristen umzusetzen, zu analysieren und potenzielle Herausforderungen zu berücksichtigen.

Um das Problem zu entschärfen, verbesserte der TCU seine Kommunikation mit den geprüften Behörden, um einen konstruktiven Dialog zu fördern und die Einreichung von Kommentaren sowie Alternativvorschlägen während des Prüfungsverfahrens zu ermöglichen. Ein Fokus auf Transparenz und die

Rechtfertigung von Entscheidungen ist ausschlaggebend, um Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen Stellen zu erwirken. Andere ORKB könnten diesen Ansatz, bei dem geprüfte Stellen in den Entscheidungsprozess eingebunden und ein fortlaufender Dialog gefördert wird, übernehmen, um ihre Prüfungseffizienz zu steigern.

Trotz der angetroffenen Herausforderungen hatten Prüfung und Kontrolle eine merklich positive Wirkung auf das geprüfte Programm, die deutliche Verbesserungen in der Programmverwaltung und -durchführung brachte. Die Neubewertung und Nachverhandlung der Verträge führte zu erheblichen Kosteneinsparungen. Dies zeigt die Wirksamkeit von ORKB-Prüfungen sowie -kontrollen bei der Förderung der Zuteilungseffizienz und der Sicherstellung eines angemessenen Einsatzes öffentlicher Mittel auf.



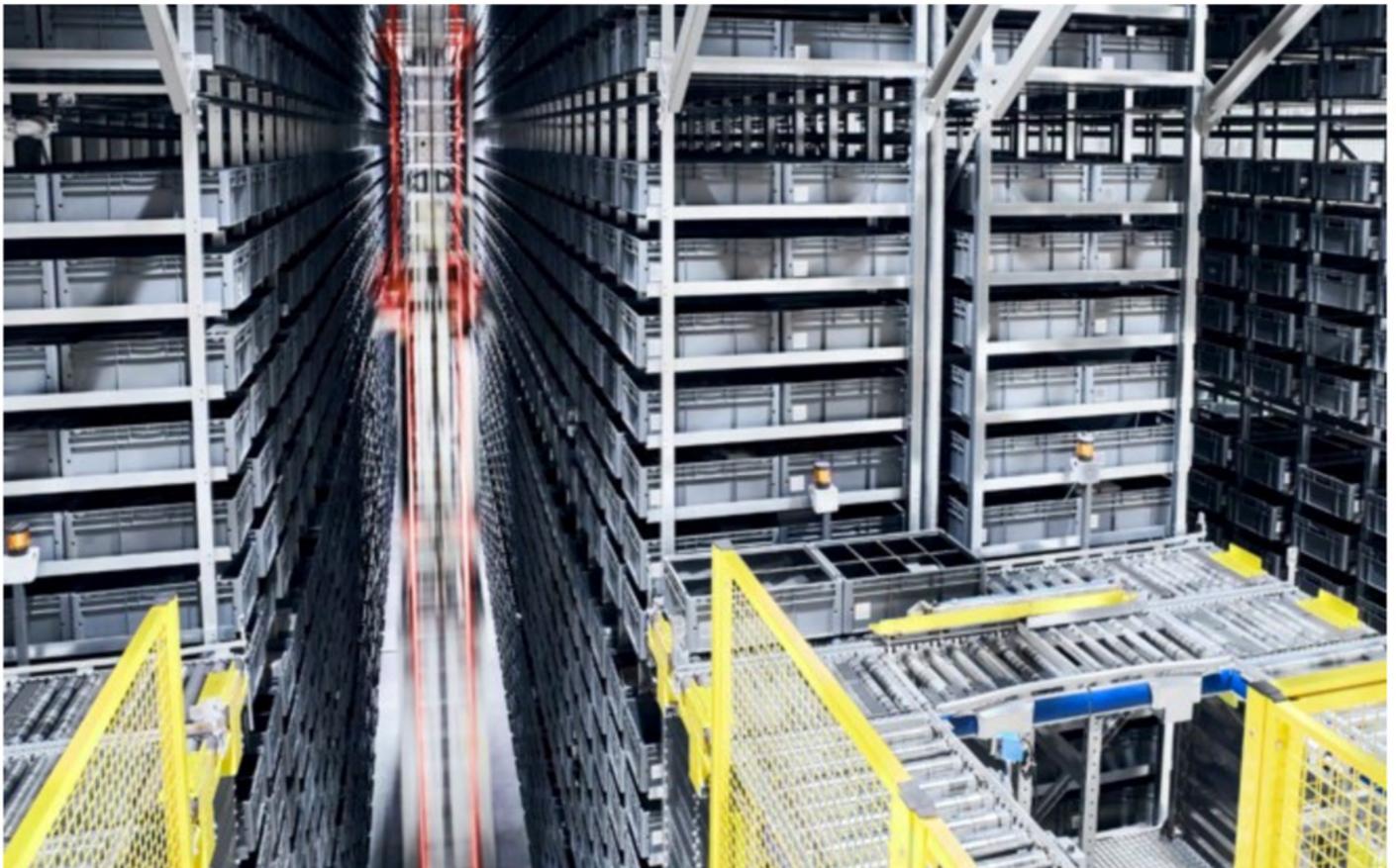
Die Autoren, Walisson Alan Correia de Almeida (links) und Luiz Fernando Ururahy de Souza (rechts). Quelle: Die Autoren, SAI Brasilien

Hauptartikel

Länder-Fallstudien: Audit-Follow-up und Empfehlungen

Empfehlungsumsetzung und Prüfungsnachkontrolle: Modernisierung staatlicher Lager im Königreich Saudi-Arabien

By Abdulaziz S. Alarifi and Meshari A. Almunyif, General Court of Audit, SAI of the Kingdom of Saudi Arabia



Quelle: Adobe Stock Images, MaciejBledowski

Hintergrund

In diesem Zeitalter, das von rasanten Entwicklungen in den Bereichen der Technologie und wachsenden administrativen Herausforderungen geprägt ist, wird es immer notwendiger, die Prüfsysteme zu modernisieren, um die Transparenz und Effizienz der öffentlichen Ressourcenverwaltung zu steigern. Jahrzehntlang verließ sich das Königreich Saudi-Arabien auf eine im Jahr 1983 verabschiedete Regelung für staatliche Lager, die damals den Normen und Anforderungen entsprechend angemessen und wirksam war. Diese Regelung, die unter der Aufsicht des Finanzministeriums umgesetzt wurde, bot eine solide Grundlage für die effiziente und wirksame Ressourcenverwaltung. In diesem Zusammenhang spielte die Oberste Rechnungskontrollbehörde des Königreichs vom Englischen „General Court of Audit“ kurz GCA durch die aktive Teilnahme an der Umstrukturierung und Weiterentwicklung der Regelungen für staatliche Lager eine Vorreiterrolle für den digitalen Wandel und die Systemmodernisierung. Die aktuellste dieser Regelungen wurde im Jahr 2020 erlassen und trat im Anschluss an Rücksprache mit den staatlichen Behörden, insbesondere dem Finanzministerium einerseits und höheren Instanzen andererseits, in Kraft. Im Rahmen dessen wurden fortschrittliche automatisierte Systeme eingeführt, staatliche Verfahren verbessert und eine Verwaltungsführung im Einklang mit bewährten Verfahren angeregt. Dies trug wesentlich zur Verbesserung staatlicher Tätigkeiten und Leistungen bei.

Ziel dieses Beitrags ist es, aufzuzeigen, wie die Umsetzung von Prüfungsempfehlungen erfolgreich unterstützt und wirksam nachkontrolliert werden kann. Dieser Ansatz ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wichtig Innovation, gute Verwaltungsführung und die Übernahme von bewährten Verfahren für die Modernisierung staatlicher Prüfsysteme sind. In der Vergangenheit war die Lagerverwaltung mit großen Herausforderungen konfrontiert, da es an wirksamen Regelungen und Verfahren mangelte. Das beeinträchtigte die Effizienz und Wirksamkeit des Lagerbetriebs negativ. Die Hauptherausforderungen betrafen zwei grundlegende Aspekte:

1.Regelungsaspekt: Die seit den 1980ern befolgten Regelungen galten als veraltet und hinkten hinter modernen Verwaltungs- sowie Finanzentwicklungen hinterher.

2.Arbeitsaspekt: Die alten Lagerverwaltungsmethoden boten weder klare noch geordnete praktische Abläufe. Auch Kontrollen wurden nicht richtig getätigt, was zu einer schlechten Ressourcennutzung führte.

Erteilte Empfehlungen:

Auf der Grundlage dieser Herausforderungen legte der GCA mehrere Empfehlungen fest, die umgesetzt wurden, um die staatliche Lagerverwaltung des Königreichs Saudi-Arabien zu verbessern.

Automatisierte Lagerverwaltungssysteme: Früher beruhte die Lagerverwaltung auf papiergestützten Abläufen, welche die grundlegenden Anforderungen an die Lagerung und Nachkontrolle erfüllten. Diese Abläufe entpuppten sich jedoch trotz ihrer damaligen Wirksamkeit mit dem technologischen Fortschritt und zunehmenden Kontroll- sowie Aufsichtsvorgaben als mangelhaft, was zu der Schwierigkeit führte, dass die papiergestützten Systeme nicht mehr effizient waren.

Eine neue automatisierte Lagerverwaltung war notwendig, um den modernen Abläufen der Lagerverwaltung gerecht zu werden. Mit dieser Modernisierung wurden auch Vorgaben für die Codierung von Lagerartikeln mit QR-Codes hinzugefügt, da dies eines der wichtigsten Mittel zur Verbesserung der Überwachung sowie Kontrolle der Warenbewegungen und zur Vereinfachung der Abläufe ist. Der GCA empfahl den staatlichen Lagern ebenfalls, die First-In-First-Out-Methode in die Lagerverwaltung einzuführen.

Transferportal: Auf dem Online-Portal der Behörde wurde eine neue Seite eingerichtet, auf der Artikel mit geringer Umschlagshäufigkeit und zurückgegebene Artikel aus den Lagern der Behörde angezeigt werden, damit andere staatliche Stellen diese nutzen oder verkaufen können.

Lagerformulare: Formulare für die Lagerverwaltung werden erstellt und vollständig automatisiert. So können die Lagerartikel erfasst und nachverfolgt werden, um die Kontrollmöglichkeiten zu verbessern sowie finanzielle Verschwendung zu verringern.

Automatisierung des Formulars und der Verfahren für die Inventur: Die Automatisierung der Inventurverfahren in all ihren Formen, ob Voll- oder Teilinventur, regelmäßig oder laufend, ist wirkungsvoll und effizient. In Inventurverfahren werden Kontrollverfahren eingesetzt und mit automatisierten Systemen verknüpft.

Diese Automatisierung hat zur Beschleunigung der Inventur beigetragen und Berechnungen mit QR-Codes erleichtert, insbesondere da die Inventurformulare auch automatisiert sind. Dies erleichtert die elektronische Authentifizierung der Formulare und ermöglicht den Austausch von Kopien der Inventurformulare, die Erstellung von Protokollen des Inventurkomitees und die automatische Übermittlung der Abschlussberichte an den GCA.

Sämtliche der oben erwähnten Entwicklungen und Automatisierungen der staatlichen Lager wurden von Investitionen des GCA in ein integriertes Prüfsystem, das den größtmöglichen Nutzen seiner großen Datenmengen garantiert, begleitet. Dieses System ist in die Lagersysteme der staatlichen Stellen integriert und in der Lage, alle Lagerformulare zu interpretieren, zu analysieren und detaillierte Berichte, die eine Unterstützung für die Durchführung von Prüfungen und die Erstellung der angemessensten Empfehlung für staatliche Stellen in Bezug auf staatliche Lager bieten, auszugeben.

Modernisierung der Organisationsstruktur der Lagereinheiten: Aus der Veränderung administrativer und technologischer Vorgaben ergab sich der Bedarf für eine flexiblere sowie effizientere Organisationsstruktur. Die Lagereinheiten wurden organisatorisch so umstrukturiert, dass sie an ihre jeweiligen staatlichen Verwaltungen, Ressorts bzw. Ministerien geknüpft sind und nun auf der Grundlage des Arbeitspensums und der Anforderungen der einzelnen staatlichen Stellen organisiert sind. Diese strukturelle Transformation zielt darauf ab, mit den rasanten Entwicklungen Schritt zu halten und die Effizienz der Verwaltung zu steigern, indem die administrative Beziehung der Lagereinheit von der Art der Aufgabe, der Spezialisierung und der Verwaltungsstruktur der einzelnen Stellen bestimmt wird. Diese Änderung ermöglicht eine effizientere Verteilung der Aufgaben, eine schnellere Reaktion auf operative Anforderungen und einen Bürokratieabbau. Die funktionale Verbindung zwischen Lagern und anderen Ressorts, zum Beispiel den Beschaffungs- und Finanzressorts, verbessert die Vernetzung sowie

Koordination zwischen verschiedenen Tätigkeiten, wodurch der Informationsaustausch gefördert und die Ressourcenverwaltung verbessert wird.

Aktualisierung der Zuständigkeiten der Lagermitarbeiterinnen und -mitarbeiter: Die Zuständigkeiten der staatlichen Lagermitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie bestimmte Titel wurden überarbeitet. Beispielsweise gab es keinen Bedarf mehr für eine „Sachbearbeiterin bzw. einen Sachbearbeiter für Artikelkarten“. Um die Anforderungen des technologischen Wandels angemessen zu erfüllen, wurden diese Arbeitsstellen oder Funktionen automatisiert und die Bemühungen sowie der Fokus wurden auf andere Bereiche der staatlichen Lagerverwaltung und der operativen Überwachung gelenkt. Dies trug dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller sowie präziser arbeiteten.

Allgemeine Maßnahmen: Dank der vom GCA gesammelten Erfahrung mit der Anwendung bewährter Verfahren in der Aufsicht wurden einige allgemeine und wichtige Maßnahmen hinzugefügt. Zu diesen zählen unter anderem:

- Die Festlegung von Vorgaben für automatisierte Systeme für staatliche Lager zur Aufnahme sowie Verwaltung aller Lagerarten und Klassifizierung nach Art und Standort, Kontrolle und Aufteilung der Zuständigkeiten in automatisierten Systemen zum Beispiel Kontrolle durch den „Hersteller“ und „Kontrolleur“, Nichtannahme von Änderungen in Vermerken und Protokollen nach deren Genehmigung, sofortiges Erfassen sowie Abstimmen von Ein- und Auszahlungsvorgängen, Möglichkeit, alle Arten von Berichten zu extrahieren, sowie weitere Vorgaben, die für den größtmöglichen Nutzen aus automatisierten Lagersystemen sorgen.
- Die Hinzufügung von Raum- und Sicherheitsanforderungen zu Lagereinheiten, zum Beispiel die optimale Nutzung von Böden und Räumen, die Verfügbarkeit von Transportgeräten und leichte Beweglichkeit, Ausstattung der Lager mit Brand-, Sicherheits- sowie Schutzsystemen und andere wichtige Anforderungen.
- Die Trennung der Büros des Verwaltungs- und Belieferungspersonals von den Lagerräumen, mit Ausnahme des Büros der Lagerhalterinnen und -halter bzw. der Verwalterinnen und Verwalter, das sich in unmittelbarer Nähe der Annahme- und Zahlungsbereiche befindet. Diese allgemeinen Maßnahmen sorgen für den größtmöglichen Nutzen aus den Lagern und einen optimalen Einsatz öffentlicher Gelder sowie Bemühungen.

Die Rolle des GCA geht über finanzielle Aspekte hinaus und umfasst ebenfalls die Überprüfung mehrerer wichtiger nicht finanzieller Aspekte, welche die Gesamtleistung der Lager beeinflussen, zum Beispiel:

- Lagerstandorte: Analyse, ob die Standorte für die erwarteten Tätigkeiten geeignet sind, was zur Steigerung der Logistikeffizienz beiträgt.
- Engagement für die Einhaltung aller Vorgaben: Sicherstellung, dass sich alle Stellen an eingeführte Normen und genehmigte Automatisierungssysteme halten, was Wirksamkeit und kontinuierliche Entwicklung gewährleistet.
- Angemessenheit der Lager: Bewertung der Angemessenheit der Lager im Hinblick auf Lager- und operative Bedürfnisse, um die größtmögliche Wirksamkeit sicherzustellen.
- Kompetenz des rechenschaftspflichtigen menschlichen Elements: Überprüfung der Leistung der mit der Lagerverwaltung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Bewertung ihrer Leistungsfähigkeit und Qualifikation für die Ausführung ihrer Aufgaben.

Auf diese Weise arbeitet der GCA daran, die Aufsicht sowie Transparenz zu erhöhen und die Gesamtleistung der Lagereinheiten zu verbessern. Diese umfassende Rolle unterstreicht die Bedeutung der ORKB – nicht nur als Aufsichtsbehörde, sondern auch als grundlegender Pfeiler für die Unterstützung und Verbesserung der staatlichen Tätigkeiten.

Entscheidend für den Erfolg der ausgesprochenen Empfehlungen ist eine sorgfältige Nachkontrolle, um ihre wirksame Umsetzung zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang spielt der GCA durch die direkte Zusammenarbeit mit den jeweiligen staatlichen Stellen eine aktive Rolle bei der Überprüfung der Empfehlungsumsetzung. Zur Nachkontrolle gehören Inspektionen durch GCA-Fachleute, die überprüfen, ob Regelungen und Maßnahmen vor Ort umgesetzt werden. Zudem werden die erforderlichen Unterlagen und Nachweise zusammengetragen, um das Ausmaß des erzielten Fortschritts zu beurteilen. Höheren Instanzen werden regelmäßig Berichte vorgelegt, um sicherzustellen, dass mit den erwarteten Ergebnissen die gewünschten Ziele erreicht werden, und etwaige Hindernisse mit potenziellen Auswirkungen auf den erforderlichen Erfolg zu ermitteln.

Fazit:

Staatliche Lager im Königreich Saudi-Arabien wurden dank moderner Regelungen und der Einführung von Prüfungs- sowie Kontrollfunktionen grundlegend verändert. Staatliche Stellen waren in der Lage, die Effizienz ihrer Tätigkeiten zu steigern und hohe Transparenz sowie Leistungsfähigkeit zu erreichen. Die laufende Aufsicht und umfassende Prüfungen haben erheblich dazu beigetragen, die Gesamtleistung der Lager zu verbessern. Durch diese Veränderung wurde nicht nur die operative Effizienz verbessert, sondern auch der Umfang der Ressourcennutzung erhöht, was zeigt, wie wichtig die Rolle der ORKB für die Erteilung von Empfehlungen, die einen Mehrwert für staatliche Stellen darstellen, ist.



Die Autoren, Abdulaziz S. Alarifi (links) und Meshari A. Almunyif (rechts). Quelle: Die Autoren, SAI Saudi-Arabien

Hauptartikel

Beteiligung der Zivilgesellschaft an der Nachbereitung von Prüfungen

Das Potenzial der staatlichen Finanzkontrolle freisetzen

Autorin: Claire Schouten, International Budget Partnership



**International
Budget
Partnership**

Quelle: International Budget Partnership

Einleitung

Kein Land kann seine Entwicklungsziele erreichen, ohne öffentliche Gelder effizient und wirksam einzusetzen. Staatliche Prüferinnen und Prüfer, angeführt von den nationalen Obersten Rechnungskontrollbehörden ORKB, spielen eine entscheidende Rolle für die Überwachung dieses Mitteleinsatzes. ORKB sind die obersten Regulierungsbehörden für die staatlichen Finanzen eines Landes und sind – oft verfassungsmäßig – beauftragt, zu überprüfen, ob Regierungen öffentliche Gelder ordnungsgemäß handhaben. ORKB führen Prüfungen der Rechnungsführung durch, bei denen die Rechtmäßigkeit von Finanztransaktionen untersucht wird, und Wirtschaftlichkeitsprüfungen, um zu beurteilen, ob öffentliche Mittel effizient und wirksam eingesetzt wurden. Die von ORKB veröffentlichten Prüfberichte enthalten Empfehlungen für die Verbesserung der Haushaltsführung.

Leider reagieren viele Regierungen nicht positiv auf Prüfungserkenntnisse. Sie ignorieren oft wichtige Empfehlungen. Wenn es gelingt, mehr Regierungen zu überzeugen und ihnen Anreize zu bieten, diese Erkenntnisse umzusetzen, könnten die Prüfsysteme gestärkt und die Wirksamkeit sowie Effizienz nationaler Haushaltssysteme gesteigert werden.

Die International Budget Partnership IBP und unsere Partnerorganisationen in verschiedensten Ländern [kooperierten mit](#) ORKB, um Kontrollprüfungen zu analysieren, die Kommunikation der Prüfungsempfehlungen zu verbessern sowie die Einbindung wichtiger Kontrollakteurinnen und -akteure innerhalb sowie außerhalb der Regierung zu stärken und so die Umsetzung der Prüfungsempfehlungen zu fördern.

Wichtige Elemente sind das Eintreten für die zeitgerechte Veröffentlichung von Prüfungen und eine größere Transparenz bei den Abhilfemaßnahmen, die von den Regierungen als Reaktion auf negative Prüfungserkenntnisse ergriffen werden. In der neuesten [Open Budget Survey](#) dt. etwa „offene Haushaltsumfrage“ sehen wir einen gewissen Fortschritt bei der zeitgerechten Veröffentlichung von Prüfberichten: 81 von 125 beurteilten Ländern 68 %

veröffentlichten zeitgerecht.

Eine hohe Qualität der Prüfberichte ist ebenfalls unerlässlich, um die konkreten Reformen zu bestimmen, die für die Stärkung der öffentlichen Haushaltssysteme benötigt werden. Wie in einem von ORKB, der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten der Vereinten Nationen und der IBP erarbeiteten [Handbuch](#) hervorgehoben wird, sollten Prüfberichte erläutern, warum Ursachen und wie Auswirkungen die ermittelten Probleme Erkenntnisse die Leistung der geprüften Stelle beeinträchtigen und wie diese Ursachen durch konkrete Korrekturmaßnahmen Empfehlungen beseitigt werden können. Dies erfordert nicht nur einen Fokus auf die Prüfungserkenntnisse, sondern gegebenenfalls auch auf die für die Korrektur der problematischen Situationen ausgesprochenen Empfehlungen. Die genaue Bestimmung der Ursachen und Auswirkungen einer Prüfungserkenntnis ist wesentlich, damit eine Prüfung letzten Endes Wirkung erzielen kann.



Quelle: International Budget Partnership

Während ORKB in das Ökosystem der Rechenschaftspflicht eingebunden sein müssen, müssen sie unabhängig von der Exekutive bleiben. Seit der letzten Open Budget Survey sehen wir in den 120 beurteilten Ländern in beiden Runden einen besorgniserregenden Rückgang hinsichtlich der Unabhängigkeit bei der Ernennung der ORKB-Leitung: Der Durchschnittswert sank von 69 auf 63. Ein ähnlicher Rückgang ist auch bei der Amtsenthebung der ORKB-Leitung zu verzeichnen, und zwar von 78 auf 76.

Rechenschaftspflicht durch Prüfungen

Die fehlende Kontrolle von Prüfungsempfehlungen ist ein weithin anerkanntes Problem. Es ist jedoch schwierig, sein Ausmaß zu quantifizieren, da die meisten Länder keine Aufzeichnungen über die staatlichen Maßnahmen zur Umsetzung dieser Empfehlungen führen. Wie aus der unten stehenden Abbildung hervorgeht, veröffentlichen Legislativen oder ORKB eher Kontrollberichte zu Prüfungsempfehlungen als Exekutiven.

Prozentualer Anteil der Länder nach Region, in denen die Exekutive bzw. die Legislative oder die ORKB Maßnahmen setzen, um die Prüfungsempfehlungen zu kontrollieren

Region	Folgemaßnahmen der Exekutive zu Prüfungsempfehlungen	Legislative oder ORKB Folgemaßnahmen
Ostasien & Pazifik	69%	85%
Westeuropa, U.S.A. & Kanada	56%	89%
Osteuropa & Zentralasien	23%	73%
Südasien	25%	75%
Lateinamerika und Karibik	18%	55%
Afrika südlich der Sahara	20%	35%
Naher Osten und Nordafrika	0%	0%

Quelle: International Budget Partnership

Hinweis: Prozentualer Anteil der Länder nach Region, die öffentlich zugängliche Prüfberichte haben und Maßnahmen setzen, um Prüfungsempfehlungen zu kontrollieren.

Nur wenige globale Studien untersuchen, warum Regierungen Prüfungsempfehlungen nicht nachkontrollieren. Verschiedensten Expertinnen und Experten zufolge werden Regierungen normalerweise intern von Legislativen oder extern von der Öffentlichkeit nicht genügend unter Druck gesetzt, die Prüfungsempfehlungen umzusetzen. Sie sind sich ebenfalls einig, dass eine verbesserte Rechenschaftspflicht stärkere Akteurinnen und Akteure im Bereich der Aufsicht sowie Systeme, die das Zusammenwirken zwischen ihnen fördert, benötigt. Demgegenüber sehen Amtsträgerinnen und -träger Prüfungen unter Umständen als Bedrohung für ihre Macht, anstatt als Hilfsmittel, welche die Wirksamkeit ihrer Tätigkeiten erhöhen können. Defensive Reaktionen von Staatsbeamtinnen und -beamten auf Prüfungserkenntnisse sind oft ein Anzeichen dafür, dass die Empfehlungen ignoriert werden.

Alle Mann an Bord!

Wirksame Prüfungs- und Aufsichtssysteme erfordern **Reformen** seitens aller Akteurinnen und Akteure im System. Einige Reformen müssen die Ressourceneinschränkungen von ORKB betreffen. Allerdings können ORKB, Legislativen, die Zivilgesellschaft sowie Partnerorganisationen im Entwicklungsbereich auch andere Maßnahmen ergreifen, um Schwachstellen in Prüf- und Aufsichtssystemen zu verringern.

Die Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien zu den Haupterkenntnissen und Abhilfemaßnahmen stellt eine Taktik dar, die ORKB verwenden können, um staatliche Maßnahmen zu begünstigen. Unsere Erfahrung im Bereich der **Förderung der Zusammenarbeit** zwischen ORKB und der Zivilgesellschaft zum Thema Kontrollprüfungen sowie unsere **Fallstudien** zu erfolgreichen Prüfungen aus Argentinien, Indien und den Philippinen zeigen, wie wirksame Kommunikationsstrategien dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Regierungen die Prüfungserkenntnisse nicht ignorieren konnten.

ORKB können auch zum Ausgleich einiger Schwächen im Zusammenhang mit der legislativen Kontrolle von Prüfungen beitragen. So kann die ORKB-Führung Schritte setzen, um die Politisierung von Prüfungen zu begrenzen, indem sie sicherstellt, dass Prüfungserkenntnisse relevant für Entscheidungsträgerinnen und -träger sind, unparteilich präsentiert werden sowie offenkundig auf belegten Tatsachen beruhen. Darüber hinaus können ORKB der Legislative dabei helfen, fachliche Prüfberichte zu verstehen, Fragen zu Empfehlungen anregen, die in legislativen Anhörungen für die Befragung von Exekutivbeamtinnen und -beamten herangezogen werden können, und Schreiben aufsetzen, welche die Legislative verwenden kann, um den Status von Empfehlungen zu prüfen. In der Legislative kann die Führungsebene Diskussionen zu Prüfungen priorisieren und Orientierung zur Nachkontrolle von Prüfungen bieten. Prüfungen können auch mit der Haushaltskontrolle verknüpft werden, indem Prüfungsergebnisse als Grundlage für die anschließende Mittelzuweisung herangezogen werden. In den Niederlanden präsentiert die ORKB-Leitung der nationalen Legislative am „Tag der Rechenschaftspflicht“, der im Mai stattfindet, beispielsweise einen Bericht, der die Leistung jedes einzelnen Ministeriums bewertet. Diese Überlegungen werden im September für die Diskussionen rund um die Mittelzuweisung herangezogen.

ORKB können ebenfalls mit der Zivilgesellschaft oder anderen Stakeholdern zusammenarbeiten, um die Medien auf die Untätigkeit der Regierung oder der Legislative in Bezug auf bestimmte Prüfungserkenntnisse aufmerksam zu machen. ORKB sowie andere Akteurinnen und Akteure können Datenbanken erstellen, um Prüfungserkenntnisse und Abhilfemaßnahmen zu katalogisieren. So hat die ORKB des Vereinigten Königreichs beispielsweise einen [Empfehlungstracker](#), um die Reaktionen der Regierung auf ihre Prüfungen nachzuverfolgen. In [Malaysia](#) zeigt das Dashboard der ORKB für jedes Ministerium eine einfache [Übersichtstabelle](#), welche die Anzahl der durchgeführten Prüfungen zeigt und deren Status farblich kennzeichnet. Die Öffentlichkeit kann die Datenbank verwenden und nicht nur die Kommentare des Ministeriums einsehen, sondern auch direkte Rückmeldungen geben. Die ORKB von Georgien, Indonesien und den Vereinigten Staaten von Amerika [setzen elektronische Überwachungsinstrumente](#) ebenfalls erfolgreich ein, um die im Anschluss an Prüfungen ergriffenen Maßnahmen zu verbessern. Derartige Instrumente können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit auf derzeit ignorierte Prüfungserkenntnisse zu lenken.

Außerdem können ORKB den Leiterinnen und Leitern der Behörden regelmäßig Briefe übermitteln, um sie über die noch offenen prioritären Empfehlungen für ihre Behörde zu unterrichten und ihre persönliche Aufmerksamkeit einzufordern. ORKB können die Umsetzungsraten der Prüfungsempfehlungen als Leistungskennziffer verwenden und über die Wirkung von umgesetzten Empfehlungen berichten. Das kann aufzeigen, wie Maßnahmen zu positiven Ergebnissen führen. ORKB und andere Stakeholder können sich für die Verabschiedung von Gesetzen, welche die Berichterstattung über von der Regierung als Reaktion auf Prüfungen ergriffene Korrekturmaßnahmen vorschreiben, einsetzen.

Die Einbindung der Öffentlichkeit, insbesondere von marginalisierten Gruppen, in den gesamten Prüfungsablauf kann dabei helfen, wichtige Prüfungsthemen zu ermitteln, Nachweise für Prüfungen zu erheben, aussagekräftige Empfehlungen zu erstellen, Prüfungserkenntnisse zu vereinfachen und Handlungsdruck aufzubauen. In Argentinien, Kolumbien, Frankreich, [Gambia](#), Ghana, Nepal, [Peru](#), auf den Philippinen, in Sierra Leone, Südafrika, Sri Lanka, Tansania und anderen Ländern haben wir [starke Resultate](#) gesehen, wenn sich ORKB mit der Zivilgesellschaft zusammengetan haben, um die Rechenschaftspflicht sowie die Wirksamkeit von Prüfung zu stärken.

Empfehlungen

In den kommenden Jahren werden Länder mit zahlreichen Forderungen an die öffentlichen Mittel konfrontiert werden – dem Umgang mit höheren Zinsraten, geopolitischen Risiken und zunehmenden klimabedingten Vulnerabilitäten. Investitionen in die Stärkung von Aufsichtsbehörden sind unumgänglich, um sicherzustellen, dass Regierungen das Beste aus ihren Mitteln machen. Unmittelbare Schritte sind erforderlich, um die Unabhängigkeit von ORKB zu wahren, die Beteiligung der Öffentlichkeit an den Prüfungs- sowie Aufsichtsprozessen zu stärken und die Überprüfung sowie Nachkontrolle von Prüfberichten zu verbessern.

Wir fordern ORKB dazu auf, sich nach Kräften darum zu bemühen, ihre Prüfungserkenntnisse zu veröffentlichen und konstruktive sowie inklusive Mechanismen für die Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern zu erarbeiten. Dies könnte durch die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen bewirkt werden, um Prüfungszielsetzungen zu verbessern, den Anwendungsbereich auszuweiten und Sachkompetenzen auszubauen.

Legislativen sollten Prüfberichte besprechen und nachkontrollieren sowie öffentliche Anhörungen mit ORKB und der Öffentlichkeit abhalten. Sie sollten ebenfalls sicherstellen, dass ORKB über die Befugnis, Unabhängigkeit und Mittel verfügen, um relevante und qualitativ hochwertige Prüfungen der Verwendung von Soforthilfemitteln durchführen sowie veröffentlichen zu können.

Die Zivilgesellschaft sollte sich für die Unabhängigkeit von ORKB einsetzen und Regierungen zur Rede stellen, wenn die Unabhängigkeit des Prüfwesens bedroht ist. Außerdem sollte sie in einen Dialog mit ORKB über prioritäre und risikoreiche Prüfungsbereiche treten, die Sichtbarkeit von Prüfungsberichten sowie -empfehlungen fördern und die Exekutive dazu drängen, Maßnahmen als Reaktion auf Prüfungserkenntnisse zu ergreifen.

Partnerorganisationen im Bereich Entwicklung sollten Unterstützungsmöglichkeiten für die Institutionen, die das Prüfungs- und Aufsichtsökosystem ausmachen, erkunden und Gegenmaßnahmen ergreifen, wenn die ORKB-Unabhängigkeit in ihren Partnerländern bedroht ist.

Schließlich sollten Regierungen geprüfte öffentliche Einrichtungen anweisen, Prüferinnen und Prüfern sämtliche Informationen zur Verfügung zu stellen und angemessene Maßnahmen als Reaktion auf Prüfungserkenntnisse zu ergreifen.

Zusammen können wir unsere Stärken nutzen, um die Kraft der staatlichen Finanzkontrolle und Aufsicht freizusetzen.

Hauptartikel

Beteiligung der Zivilgesellschaft an der Nachbereitung von Prüfungen

Bürgerbeteiligung an der Kontrolle der ORKB-Urteile: ein Weg zu Transparenz und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung

Autor: Klauss Nogueira; Prüfer in der Spezialabteilung für Technologieprüfungen des TCU Bundesrechnungshof ORKB Brasilien



Quelle: Adobe Stock Images, Day Of Victory Stu.

Einleitung

Im Jahr 2023 veröffentlichte der Bundesrechnungshof vom Portugiesischen kurz „TCU“, die ORKB Brasiliens, 137 Urteile mit Entscheidungen für seine Gebietskörperschaften. Aus diesen Urteilen gingen 1.110 zu kontrollierende Punkte, unter anderem Beschlüsse und Empfehlungen, hervor. Die Kontrolle der Umsetzung und der Wirkung dieser Entscheidungen ist ein Verfahren, das genauso wichtig ist wie die Prüfungen selbst und erhebliche Anstrengungen seitens der ORKB-Ressourcen erfordert.

In dieser Hinsicht ist es zwingend erforderlich, dass der TCU die Kraft und Unterstützung der Bürgerbeteiligung bei dieser Aufgabe nutzt, um die Kontrollmaßnahmen durch die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in die Kontrolltätigkeiten exponentiell zu verbessern sowie geeignet zu gestalten. In den letzten Jahren war der TCU bestrebt, Strategien und Mechanismen für die Bürgerbeteiligung in der externen Finanzkontrolle, die sich an der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden INTOSAI und der Lateinamerikanischen und karibischen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden OLACEFS orientieren, umzusetzen.

Diese Institutionen haben erkannt, dass die Bürgerbeteiligung wesentlich für die Verbesserung der öffentlichen Verwaltung und der institutionellen Qualität ist. Deshalb ermutigten sie ORKB dazu, mit externen Akteurinnen und Akteuren mit einem Interesse für die Förderung aktiver zivilgesellschaftlicher Beteiligung zu interagieren, wie in der [OLACEFS-Deklaration von Asunción, 2009](#), und der [OLACEFS-Deklaration von Punta Cana, 2016](#), festgehalten wird.

Der TCU erkundet innovative Möglichkeiten zur Einbindung von

Bürgerinnen und Bürgern in die Kontrolle von Urteilen

Im Jahr 2018 wurde der Artikel „Social Control of TCU Deliberations“ dt. etwa „Soziale Kontrolle der TCU-Entscheidungen“ im Rahmen eines internen Wettbewerbs für innovative Kontrollideen ausgezeichnet, und zwar für den Vorschlag, der Gesellschaft auf einer Webseite ein Konsultationssystem für nicht vertrauliche Entscheidungen des Rechnungshofs zugänglich zu machen. Dieses System würde konsolidierte Konsultationen anhand verschiedener Kriterien, unter anderem Staatsfunktion, Behörde, Thema, Konformitätsstatus, Datum, Verfahren etc., ermöglichen. Eine Suche nach unbeachteten Entscheidungen seitens einer Behörde X würde alle anhängigen an die Behörde X gerichteten Beschlüsse sowie Empfehlungen als Ergebnisse ausgeben und das Verfahren sowie das Urteil, auf denen diese beruhen, angeben. Obwohl dieser Vorschlag nicht umgesetzt wurde, regte er weitere Debatten darüber an, wie der TCU Bürgerinnen und Bürger in die Kontrolle einbeziehen kann.

Die Bereitstellung dieser Informationen in einem öffentlichen und nutzerfreundlichen System würde die Transparenz der TCU-Tätigkeiten steigern sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen ermöglichen, die notwendige soziale Kontrolle auszuüben und die externe Kontrolle sogar bei der Überwachung ihrer Entscheidungen zu unterstützen.

Derartige in einem offenen Format zugängliche Informationen würden es Forscherinnen und Forschern sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen zudem ermöglichen, Analysen der Datensätze zu den Entscheidungen – unter Verwendung technologischer Verfahren wie Datenextraktionstechniken, Big Data, künstlicher Intelligenz etc. – durchzuführen, um Wissen über die Merkmale von Entscheidungen mit höheren oder niedrigeren Umsetzungsraten zu schaffen und dieses wieder zurück in das externe Kontrollsystem fließen zu lassen.

Der TCU erlässt mehrere Verordnungen zur Steuerung der

Bürgerbeteiligungsansätze

Dem Ansatz der Bürgerbeteiligung folgend veröffentlichte der TCU im Jahr 2018 die Verordnung 345/2018, die den Leitfaden „The TCU and Social Control“ dt. etwa „Der TCU und soziale Kontrolle“ genehmigte. Dieser zielt darauf ab, allgemeine Leitlinien für die Interaktion mit sozialer Kontrolle festzuschreiben sowie eine Grundlage für die Erarbeitung einer partnerschaftlichen Strategie mit der Gesellschaft für die Kontrolle der öffentlichen Verwaltung bereitzustellen. Dieses Dokument sieht vor, dass zivilgesellschaftliche Organisationen an der Kontrolle der Maßnahmen, die überprüfte Stellen zur Befolgung des Prüfberichts setzen, mitwirken können. In Verbindung mit medialer Aufmerksamkeit könnte diese Kontrolle die überprüfte Stelle unter Druck setzen, die notwendigen Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Die Verordnung Segecex Nr. 24 setzte im Jahr 2023 Leitlinien zur Bürgerbeteiligung fest und bildete einen wichtigen Schritt in Richtung einer tiefgreifenderen Interaktion zwischen dem TCU und der Gesellschaft. Durch diese Verordnung wurde die Bedeutung der Bürgerbeteiligung im Bereich der Prüfung sowie Kontrolle der öffentlichen Verwaltung anerkannt und die Zusammenarbeit sowie der Informationsaustausch gefördert.

Mit diesen Leitlinien möchte der TCU die Bevölkerung nicht nur über ihre Rechte sowie Pflichten hinsichtlich der Prüfung öffentlicher Mittel informieren und unterrichten, sondern Bürgerinnen und Bürgern auch ermöglichen, sich aktiv am Kontrollprozess zu beteiligen.

Was die Berichterstattungs- und Kontrollphasen anbelangt, führte die Verordnung Segecex Nr. 24 Leitlinien für die Erstellung vereinfachter Berichte, die von Interesse für Bürgerinnen und Bürger sind, sowie für die Einbindung von Bürgerbeteiligungsstellen in die Kontrolle der Urteile ein.

Schließlich wurde die aktive Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Institutionen in der Deklaration von Lima aus dem Jahr 2024, ausgehend von der Task-Force der INTOSAI zur Bürgerbeteiligung und Interaktion mit der Zivilgesellschaft, als relevanter Faktor für die Steigerung der Reichweite und der Wirkung der staatlichen Finanzkontrolle anerkannt.

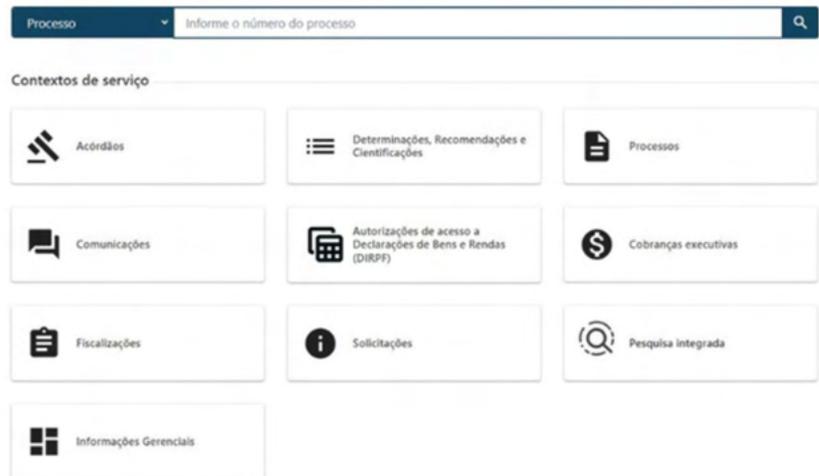
Der TCU erarbeitet ein Rahmenwerk und eine digitale Plattform für partizipative Kontrolle durch Bürgerinnen und Bürger

Auf der Grundlage der Leitlinien wichtiger Institutionen, der INTOSAI und der OLACEFS, und mit der Einführung eines internen regulatorischen Rahmenwerks durch Leitlinien zur Bürgerbeteiligung versuchte der TCU, die Bürgerbeteiligung in seiner Kontrolltätigkeit zur Realität werden zu lassen. In diesem Zusammenhang wurden mehrere Projekte mit sozialer Kontrolle durchgeführt: zum Beispiel die Bürgerarbeitsgruppe aus dem Jahr 2021, bei der freiwillige Bürgerinnen und Bürger, die vom Prüfungspersonal von Aufsichtsbehörden geschult wurden, die passive und aktive Transparenz der Transparenzportale der Gemeinden beurteilten.

Die Ergebnisse enthüllten einen klaren Datenmangel, wodurch es für Aufsichtsbehörden und die Gesellschaft schwierig war, soziale Kontrolle auszuüben. Im Falle nachgewiesener Unregelmäßigkeiten wurden die zuständigen Behörden informiert, dass entsprechende Schritte gesetzt werden müssen, die zu Geldbußen und Amtsenthebungen führen könnten. Das Projekt ist weiterhin aktiv und im Jahr 2023 setzte die Verordnung Segecex Nr. 24 die in der Bürgerarbeitsgruppe verwendete Struktur als das vom TCU zu verwendende institutionelle Modell fest.

Außerdem wurde eine digitale Dienstleistungsplattform, Conecta-TCU, entwickelt, welche die Interaktion mit dem TCU sowie den Zugang zu Informationen ermöglichen und verfahrensbezogene Kommunikation bereitstellen soll. Die Plattform besteht aus mehreren Modulen, die bereits in Betrieb sind und für Behörden sowie Stellen gedacht sind, die TCU-Urteile erhalten, und dem Bürgermodul, das für 2025 anberaumt ist und die Daten der kontrollierbaren Punkte jeder einzelnen Entscheidung zugänglich machen wird. Mit einem Zugang zu konsolidierten Informationen zu allen vom TCU erlassenen Urteilen an einem leicht zugänglichen Ort wird die organisierte

Zivilgesellschaft gesteigerte Transparenz und Rechenschaftspflicht erwirken. Dieser Zugang versetzt sie in die Lage, Regierungsmaßnahmen wirksamer zu kontrollieren, sich für bessere Regierungsführungspraktiken einzusetzen sowie dazu beizutragen, Amtsträgerinnen und -träger für ihre Entscheidungen sowie Ausgaben zur Rechenschaft zu ziehen.



Quelle: TCU Brazil

Derzeit ist der TCU bestrebt, an Einrichtungen heranzutreten, die mit öffentlichen Daten und sozialer Kontrolle arbeiten, um Informationslücken in der Kommunikation des TCU mit der Gesellschaft zu ermitteln. Es wird erwartet, dass dieser Ansatz zu klaren sowie zugänglichen Informationen und der Erstellung von Mechanismen, welche die Interaktion zwischen dem Rechnungshof und den Bürgerinnen und Bürgern vereinfachen, führen wird.

Fazit

Die aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Kontrolle der TCU-Urteile ist unerlässlich, um die Demokratie zu stärken und eine transparentere,

wirksamere und rechenschaftspflichtigere öffentliche Verwaltung zu fördern. Die Leitlinien zur Bürgerbeteiligung, die Anerkennung sozialer Kontrolle als wesentliche Ergänzung zur Arbeit des TCU sowie internationale Bemühungen wie die Deklaration von Lima stellen wichtige Schritte in diese Richtung dar.

Zudem könnte die Umsetzung partizipativer bürgerschaftlicher Kontrolle von Prüfungsergebnissen anderer Oberster Rechnungskontrollbehörden ORKB oder Rechnungskontrollorganisationen wertvolle Einblicke für die Steigerung des öffentlichen Vertrauens, das Vorantreiben der Rechenschaftspflicht und die Förderung wirksamerer Regierungsführungspraktiken auf der ganzen Welt bieten. Die Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern hat das Potenzial, demokratische Kontrollmechanismen zu stärken und die Gesamtqualität sowie -wirkung der staatlichen Finanzkontrolle weltweit zu steigern.

Durch die Förderung und Unterstützung der Bürgerbeteiligung erhöht der TCU nicht nur seine Reichweite und die Wirksamkeit seiner Urteile, sondern trägt auch zum Aufbau einer informierten, eingebundenen Gesellschaft bei, die in der Lage ist, ihre Rolle in der Kontrolle der öffentlichen Verwaltung zu erfüllen.

Referenzen

1. Soziale Kontrolle der TCU-Entscheidungen, Controle Social das Deliberações do TCU
2. Verordnung Nr. 345/2018, Portaria 345/2018
3. Verordnung Segecex Nr. 24/2023, Diretrizes sobre Participação Cidadã, Portaria 24/2023

Hauptartikel

Innovative Ansätze für das Follow-up von Prüfungen

Think BIG – einen neuen Ansatz für Empfehlungen testen

Autorinnen: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Republik Lettland; Agnese Jaunzeme, Leiterin des Prüfbereichs; Silvija Nora Kalniņš, Leiterin der Abteilung Strategie und internationale Beziehungen



Quelle: Adobe Stock Images, Vadym

Im Gesetz über die Oberste Rechnungskontrollbehörde Lettland (ORKB) Lettland heißt es, dass die ORKB Lettland berechtigt ist, Empfehlungen zur Behebung von bei der Prüfung festgestellten Mängeln abzugeben sowie eine Frist, bis zu der die geprüfte Stelle die Beseitigung der Mängel schriftlich bekanntgeben muss, festzusetzen. Im Jahr 2023 feierte die ORKB Lettland ihr 100-jähriges Bestehen. Im Laufe der Zeit verfeinerte sie ihren Ansatz für die Erstellung von Empfehlungen und die Förderung von deren Umsetzung durch die geprüften Stellen.

Der Weiterentwicklungsprozess der Empfehlungserstellung und -kontrolle in der ORKB Lettland kann durch die in Abbildung 1 aufscheinenden Phasen zusammengefasst werden. In der grundlegendsten Stufe wurde für jede Schlussfolgerung eine Empfehlung sowie eine Frist für die Bekanntgabe des Umsetzungsfortschritts der Empfehlung festgelegt. Später wurde der Ansatz weiterentwickelt, indem der Empfehlung und der Frist eine **Begründung** hinzugefügt wurde. Der weitere Ausbau erfolgte durch die Entwicklung und Einführung einer Methode zur **Berechnung der quantifizierbaren Wirkung** der Prüfungsempfehlungen in ihrer Gesamtheit.



Abbildung 1. Quelle: SAI Lettland

Die Statistiken der ORKB Lettland für den vergangenen Strategiezeitraum von 2018 bis 2021 zeigen beachtliche Ergebnisse im Bereich des Empfehlungsmanagements. Konkret wurden pro Jahr durchschnittlich 94 % der Empfehlungen umgesetzt, wobei die Prüfungsabteilung nur 2 % ihrer Arbeitszeit auf das Empfehlungsmanagement aufwendete.

Zudem nahm die ORKB Lettland die Praxis an, die Wirkung der Empfehlungsumsetzung zu bewerten. Die Wirkung wurde in drei Kategorien quantifiziert – 1 Ausgabenrückgang, 2 Zunahme der Haushaltseinnahmen sowie 3 Nutzen für Bedarfsträgerinnen und -träger. Der berechnete Finanzertrag auf jeden in die ORKB Lettland investierten *Euro* wurde als Teil der Prüfungsergebnisse im Tätigkeitsbericht der ORKB Lettland veröffentlicht. Tabelle 1 zeigt den Finanzertrag seit der Einführung dieses Vorgehens. Dabei ist es wichtig, den Kommunikationsaspekt dieses Finanzertragsziels hervorzuheben. Obwohl die Berechnung dieses Wertes komplex ist, kann der tatsächliche Finanzertrag klar kommuniziert und von der Öffentlichkeit sowie den wichtigsten Stakeholdern eindeutig verstanden werden. Auf diese Weise können sich interessierte Parteien einen Gesamtüberblick über den Wert, den die Tätigkeiten der ORKB für den Staatshaushalt haben, verschaffen.

Das Ziel kann jedoch nur mit der Unterstützung und Zusammenarbeit der geprüften Stellen erreicht werden. Nur durch Zusammenarbeit – zwischen dem Prüfungspersonal und den geprüften Stellen – ist es möglich, die maximale Wirkung zu erzielen.

Tabelle 1. Quantifizierbare Werte der Wirkungsindikatoren im Zeitraum von 2018 bis 2023.

Jahr	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Anzahl der umgesetzten Empfehlungen	36	19	25	34	30	20 1:2
Geplanter Finanzertrag	1:1,5	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2	1:3
Tatsächlicher Finanzertrag	1:4	1:4,6	1:4	1:4,4	1:5,6	
Quantifizierbare Gesamtwirkung, in Mio. <i>Euro</i>	16,15	26,80	18,95	16,05	29,91	15,29

Quelle: ORKB Lettland

Trotz der beachtlichen Leistung in Bezug auf die Umsetzungsrate der Empfehlungen durch die geprüften Stellen blieb die ORKB Lettland wachsam. Sie ging sogar noch einen Schritt weiter und versuchte durch Forschung zur Veränderungstheorie, Leistungskennziffern und die Betrachtung erfolgreicher Methoden in anderen ORKB, insbesondere in der ORKB Litauen, ihre Vorgehensweise bei der Abgabe von Empfehlungen im Einklang mit bewährten Verfahren zu verbessern. Von den vier strategischen Zielen der Strategie der ORKB Lettland für 2022–2025 sind zwei auf Prüfungsempfehlungen und deren Wirkung ausgerichtet:

- Das erste strategische Ziel konzentriert sich auf die Förderung gesunder Staatsausgaben, um den Nutzen für die Öffentlichkeit zu maximieren.
- Das zweite strategische Ziel besteht darin, die Wirkung der Tätigkeiten der ORKB zum Nutzen der Öffentlichkeit zu steigern.

Im Rahmen der Strategie 2022–2025 entwickelte die ORKB Lettland eine konzeptuelle Lösung, die sie momentan bei Wirtschaftlichkeitsprüfungen testet. Diese Lösung besteht darin, die Tätigkeiten der ORKB und der geprüften Stelle auf **greifbare, messbare Veränderungen** zu fokussieren, anstatt auf fragmentierte Prozesse, Maßnahmen oder Aktivitäten.

Durch diesen in Abbildung 2 gezeigten Ansatz ist die positive Veränderung, die aus der Umsetzung der Empfehlungen hervorgeht, klar und einfach an die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

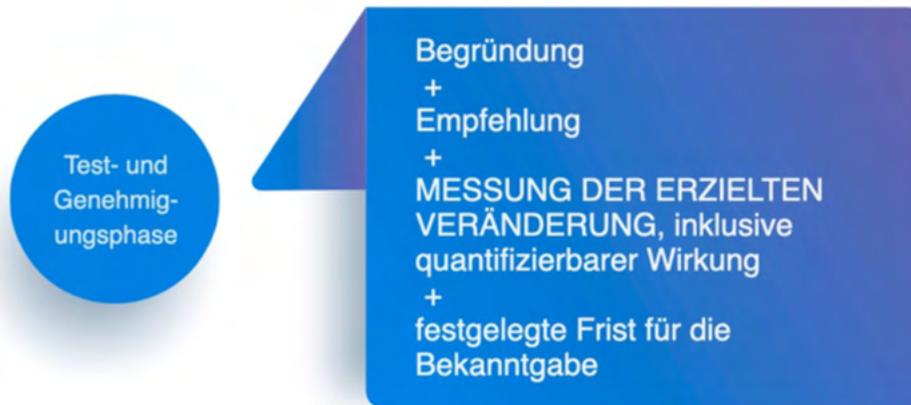


Abbildung 2. Quelle: SAI Lettland

Das Konzept soll einen neuen Grundsatz in den Prozess des Empfehlungsmanagements einführen: Eine Empfehlung gilt als umgesetzt, wenn die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen zu positiven Veränderungen führt und zur größtmöglichen Sicherung des Nutzens für die Öffentlichkeit beiträgt. Tabelle 2.

Tabelle 2. Veranschaulichung konzeptueller Veränderung.

<p>Bisherige Praxis: <i>Empfehlung umgesetzt</i> <i>Maßnahme ergriffen</i> <i>Mangel behoben</i></p>	<p>Konzeptuelle Veränderung: <i>Empfehlung umgesetzt</i> <i>Maßnahme ergriffen</i> <i>Mangel behoben</i> <i>positive Veränderung erzielt</i></p>
<p>Die ORKB bestätigt, dass die geprüfte Stelle Maßnahmen ergriffen hat, um die Umsetzung der Empfehlung sicherzustellen, und erkennt die Empfehlung als umgesetzt an.</p>	<p>Durch die Anerkennung der umgesetzten Empfehlung und der anschließenden Veränderung verleiht die ORKB ein „Vertrauenssiegel“, das kennzeichnet, dass die Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben.</p>

Quelle: SAI Lettland

Diese konzeptuelle Lösung wurde bereits bei mehreren Prüfungen der Recht- und Ordnungsmäßigkeit sowie bei Wirtschaftlichkeitsprüfungen getestet. Abbildung 3 ist eine kurze Darstellung aus der Wirtschaftlichkeitsprüfung „Municipal Forests – non-efficient utilization of public resources“ dt. etwa „Gemeindewälder – ineffiziente Verwendung öffentlicher Mittel“. Ziel der Wirtschaftlichkeitsprüfung war es, zu beurteilen, ob die Maßnahmen der geprüften Stellen in Bezug auf ihre Waldressourcen wirksam und effizient sind. In der Prüfungsplanungsphase arbeiten die Prüferinnen und Prüfer Kriterien aus, die den Soll-Zustand beschreiben, die geprüfte Stelle wird über die Kriterien in Kenntnis gesetzt und nach der Erhebung der Prüfungsnachweise führen die Prüferinnen und Prüfer eine Bewertung durch, bei der sie den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand vergleichen.

Wie sollte es sein?/Prüfungskriterien	Schlussfolgerung
Die geprüfte Stelle muss über vollständige und verlässliche Informationen zu den Waldressourcen verfügen. (Gemäß den gesetzlichen Vorgaben werden alle Bereiche inventarisiert.)	teilweise erfüllt
Die geprüfte Stelle verfügt über einen (Langzeit-)Waldbewirtschaftungsplan.	Kriterium erfüllt
Die geprüfte Stelle führt die erforderlichen Maßnahmen im Rahmen des Forstwirtschaftszyklus gemäß den Kennziffern zur Beschreibung der Waldbestände durch, wodurch die Effizienz der bewirtschafteten Waldbestände erhöht wird. (In Lettland liegt das jährliche Einkommen aus Forstwirtschaft bei 200 bis 400 Euro/ha.)	nicht erfüllt

*oder erhebliche Mängel festgestellt

Abbildung 3. Quelle: SAI Lettland

Im Prüfbericht geben die Prüferinnen und Prüfer Empfehlungen ab, um die Erfüllung der Kriterien, die bei der Prüfung als teilweise erfüllt oder nicht erfüllt

angesehen wurden, zu unterstützen. Tabelle 3 bietet Informationen zu einem Beispiel für ein Kriterium, das bei der Prüfung als nicht erfüllt beurteilt wurde.

Tabelle 3. Beispiel für eine Empfehlung und zu erreichende Kennziffern

Ausgesprochene Empfehlung	Veränderungen			Für die Umsetzung der Empfehlung verantwortliche Stelle	Frist für die Umsetzung der Empfehlung
	Kennziffer	Ursprungswert	Zielwert		
Durchführung der erforderlichen Maßnahmen im Rahmen des Forstwirtschaftszyklus gemäß den Kennziffern zur Beschreibung der Waldbestände, wodurch die Effizienz der bewirtschafteten Waldbestände erhöht wird und somit in Zukunft ein Spitzenwert angestrebt wird.	Einkommensniveau aus Forstwirtschaft der geprüften Stelle*, Euro/Jahr	Zu berechnender Ursprungswert (Im Zuge der Prüfung wurden derartige Informationen nicht zur Verfügung gestellt.)	Mit Wachstumstendenz (In Lettland liegt das jährliche Einkommen aus Forstwirtschaft bei 200 bis 400 Euro/ha.)	Name der Stelle	Die Frist für die Umsetzung der Empfehlung wird von der geprüften Stelle anhand der für die Umsetzung aller Maßnahmen festgelegten Frist festgelegt.
	Bewirtschaftete Waldfläche, ha	5.067,56	Zuwachs von mindestens 25 %		
Von der geprüften Stelle angegebene Maßnahmen		Name der geprüften Stelle (die für die Umsetzung der Maßnahme zuständig ist)		Von der geprüften Stelle angegebene Frist	

* Dies dient der ORKB Lettland als Indikator zur Ermittlung einer Einnahmensteigerung als quantifizierbare Wirkung .

Quelle: ORKB Lettland

Dementsprechend wird der geprüften Stelle das Formular mit den Empfehlungen zusammen mit dem Prüfberichtsentswurf zur Durchsicht und zur Angabe der Maßnahmen, die im Prozess der Empfehlungsumsetzung ergriffen werden, übermittelt.

Der Grundgedanke des vorgeschlagenen Konzepts lautet folgendermaßen:

In der Prüfungsplanungsphase setzt die Prüferin bzw. der Prüfer Kriterien für den Soll-Zustand fest. Nach Erhebung der Prüfungsnachweise stellt die Prüferin bzw. der Prüfer fest, dass die Prozesse der geprüften Stelle nicht der erwarteten Leistung entsprechen.

Daher werden Empfehlungen ausgesprochen. Im Umsetzungszeitraum wird der geprüften Stelle zusätzliche Zeit gewährt, um ihre Leistung zu steigern sowie ihre Leistungskennziffern zu verbessern, indem sie sich auf die Erreichung des Zielwerts der Veränderung konzentriert, anstatt formell verschiedene Maßnahmen nacheinander umzusetzen.

Da das Parlament die ORKB Lettland auffordert, über den Fortschritt bei der Umsetzung von Prüfungsempfehlungen zu berichten, ist es – unter Beibehaltung der Erläuterung der im Konzept vorgesehenen Lösung – von entscheidender Bedeutung, hervorzuheben, dass die geprüfte Stelle der ORKB in den folgenden fünf Jahren über die Fortschritte bei der Umsetzung aller ausgesprochenen Empfehlungen berichtet unabhängig von der Frist für die Umsetzung der Empfehlung .

Nach Ablauf dieses Zeitraums beurteilt die ORKB die erzielten Veränderungen und setzt den Umsetzungsstatus fest umgesetzt, nicht umgesetzt, teilweise umgesetzt . Nach dieser Frist überwacht die ORKB die Maßnahmen der geprüften Stelle in Bezug auf die betreffende Prüfung nicht mehr.

Die ORKB kann im Zuge der Bewertung der potenziellen Wirkungen der Empfehlungsumsetzung und unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Parlaments beschließen, den Fortschritt der Tätigkeiten der geprüften Stelle nicht zu beurteilen. Stattdessen kann sie sich für eine Kontrollprüfung entscheiden, um die erzielten positiven Veränderungen zu bewerten. Mit dieser konzeptuellen Lösung und ihrer Anwendung sowie der Berechnung des Finanzertrags möchte die ORKB Lettland der Notwendigkeit nachkommen, sowohl quantitative als auch qualitative Veränderungen, die durch jede einzelne Prüfung entstehen, klar aufzuzeigen. Dieser Ansatz wird geprüften Stellen als zusätzlicher Anreiz dienen, sich auf die Erzielung greifbarer sowie messbarer Veränderung zu konzentrieren, wodurch der Nutzen für die Gesellschaft durch gemeinsame Anstrengungen maximiert werden.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie die ORKB Lettland bitte via E-Mail: pasts@lrvk.gov.lv

Hauptartikel

Innovative Ansätze für das Follow-up von Prüfungen

EUM: neue Perspektive auf die Erfassung der Empfehlungsumsetzung

Autor: Dr. Sutthi Suntharanurak (7)



Quelle: Adobe Stock Images, emerald_media

Einleitung

In der dynamischen Landschaft der öffentlichen Verwaltung ist das Streben nach mehr Rechenschaftspflicht, Effizienz und Transparenz ein endloses Unterfangen. Traditionelle Metriken und Aufsichtsmechanismen sind zwar grundlegend, werden der Erfassung des kontinuierlichen Fortschritts bei der Umsetzung von Prüfungsempfehlungen jedoch oft nicht gerecht.

In meiner jüngsten Kurzstudie stellte ich eine einfache Forschungsfrage: Wie erfassen Oberste Rechnungskontrollbehörden die Empfehlungsumsetzung? Das Erfassungssystem sollte konkrete und messbare Zahlen, zum Beispiel Verhältnisse, Grade oder Prozentsätze, liefern.

Beruhend auf meinen aufregenden Forschungsergebnissen nannte ich dieses System Empfehlungsumsetzungsmetrik (EUM), welche die Umsetzungsrate (UR), Auswirkungspunkte (AP) und Umsetzungszeit (UZ) beinhaltet. Dieses System stellt eine Weiterentwicklung der Art und Weise dar, wie wir die Umsetzung von ORKB-Empfehlungen verstehen und verbessern können. Die EUM bietet ein umfassendes Rahmenwerk. Sie verfolgt und verbessert die Wirksamkeit der Umsetzungsunterfangen.

Motivation für einen neuen Ansatz

Die Anfänge der UR (Umsetzungsrate), AP (Auswirkungspunkte) und UZ (Umsetzungszeit) rühren von dem entscheidenden Bedarf her, über reine Compliance hinaus hin zu bedeutsamer Veränderung zu gehen. Herkömmliche Erfassungsmethoden, die sich häufig auf Konformitätsquoten und binäre Ergebnisse beschränken, reichen nicht aus, um die tatsächlichen Auswirkungen der Empfehlungen und die Effizienz ihrer Umsetzung zu erfassen.

In einem Zeitalter, in dem das Vertrauen der Öffentlichkeit von zentraler Bedeutung ist, bieten diese neuen Metriken die Möglichkeit, die Wirksamkeit der Unterfangen zur Verbesserung der Tätigkeiten des öffentlichen Sektors zu quantifizieren sowie zu kommunizieren und sicherzustellen, dass Empfehlungen nicht nur als Berichte im Regal verstauben, sondern in greifbare Verbesserungen überführt werden.



Recommendation Implementation Metrics (RIM)

Warum EUM? Der umfassende Ansatz.

Der Ansporn für die Entwicklung der EUM geht auf den anerkannten Bedarf für eine kontinuierlichere, ganzheitlichere Sichtweise darauf, wie Empfehlungen in staatlichen Stellen umgesetzt werden, zurück. Traditionelle Metriken sind zwar nützlich, bieten allerdings oft nur eine eingeschränkte Perspektive mit einem Fokus auf Compliance und ohne angemessene Erfassung der qualitativen Auswirkungen oder der Effizienz des Umsetzungsverfahrens.

In einem Klima, in dem die staatliche Rechenschaftspflicht und der optimale Mitteleinsatz immer mehr auf den Prüfstand gestellt werden, ist die EUM jedoch ein Beleg für die Verpflichtung zu Transparenz, strategischer Verbesserung und operativer Effizienz.

Woraus besteht die EUM?

Meiner Forschung zufolge stützt sich die EUM auf drei Grundpfeiler: UR Umsetzungsrate, AP Auswirkungspunkte und UZ Umsetzungszeit.

In der echten Welt könnten wir den Erfolg von ORKB anhand des Vertrauens der Öffentlichkeit, der Akzeptanz staatlicher Stellen und anderer Stakeholder erfassen. Stellvertretend dafür können wir die Umsetzungsrate, die Messung der Prüfungswirkung und sogar die Umsetzungszeit aufbringen.

Umsetzungsrate (UR)

Die **Umsetzungsrate UR** quantifiziert den Prozentsatz der Empfehlungen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums vollständig umgesetzt wurden, und bietet somit eine eindeutige Messgröße für die Compliance und Reaktionsfähigkeit. Nehmen wir zum Beispiel ein Szenario an, in dem die ORKB drei Empfehlungen ausspricht.

- **Empfehlung 1:** Die geprüfte Stelle sollte die Beschaffungsverfahren verbessern, um Kosten zu senken.
- **Empfehlung 2:** Die geprüfte Stelle sollte ein neues IT-System einführen, um die Datensicherheit zu erhöhen.
- **Empfehlung 3:** Die geprüfte Stelle sollte eine Strategie für regelmäßige Prüfungen der Rechnungsführung erstellen und durchsetzen.

Zuweisung von Werten für die Umsetzungsrate UR: Diese wird als Prozentsatz auf der Grundlage der vollständig umgesetzten Empfehlungen berechnet. Gehen wir von Folgendem aus:

- **Empfehlung 1:** Vollständig umgesetzt.
- **Empfehlung 2:** Teilweise umgesetzt gilt für die UR-Berechnung als nicht vollständig umgesetzt.
- **Empfehlung 3:** Vollständig umgesetzt.

Berechnung der Umsetzungsrate (UR): 2 von 3 Empfehlungen wurden vollständig umgesetzt. Daher beläuft sich die UR auf 67 %. Das Ziel der Umsetzungsrate (UR) besteht darin, den Prozentsatz der Empfehlungen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums vollständig umgesetzt wurden, zu erfassen.

Die ORKB könnte Kriterien festlegen und eine Definition für „vollständig umgesetzt“ erarbeiten. Sie könnte ebenfalls klar definieren, was als „vollständig umgesetzt“ gilt. Dazu könnten zum Beispiel folgende Kriterien zählen: alle vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt, Ziele erreicht oder bestimmte Ergebnisse erzielt.

Die ORKB könnte einen Standardzeitraum festlegen, in dem erwartet wird, dass die Empfehlungen umgesetzt werden. Dieser könnte je nach Art der Empfehlung variieren (zum Beispiel: langfristig vs. kurzfristig). Sie könnte festlegen, wie Empfehlungen und deren Umsetzungsstatus nachverfolgt werden. Dies könnte regelmäßige Fortschrittsberichte seitens der geprüften Stelle oder Kontrollprüfungen beinhalten.

Auswirkungspunkte

Die zweite Metrik, die Auswirkungspunkte (AP), weist jeder Empfehlung auf Grundlage ihres Potenzials, die Effizienz zu steigern, Verschwendung zu verringern oder die Wirksamkeit zu erhöhen, einen qualitativen Wert zu. Sie vermittelt ein Verständnis für den Stellenwert der einzelnen Empfehlungen. Die Auswirkungspunkte (AP) stellen die Erfassung der Tragweite der Veränderung dar.

Es ist von zentraler Bedeutung, die Auswirkungen jeder Empfehlung zu verstehen, um Maßnahmen und Ressourcen priorisieren zu können. Die Auswirkungspunkte weisen jeder Empfehlung auf Grundlage ihres Potenzials, die Effizienz zu steigern, die Verschwendung zu verringern oder die Wirksamkeit zu steigern, einen qualitativen Wert zu, normalerweise auf einer Skala von 1 bis 5.

Die Auswirkungspunkte (AP) ähneln dem Konzept der Prüfungswirkung. Diese Metrik setzt voraus, dass die Prüferinnen und Prüfer quantifizieren, inwieweit jede einzelne Empfehlung, wenn sie umgesetzt ist, Einfluss auf die geprüfte Stelle nimmt. Den einzelnen Empfehlungen werden verschiedene Punktezahlen zugewiesen, um ihre unterschiedlichen Wirkungsgrade widerzuspiegeln. Das Punktesystem behandelt im Grunde nicht alle Empfehlungen gleich.

Zunächst werden die Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 vergeben, wobei 1 für minimale Auswirkung und 5 für maximale Auswirkung steht. Nehmen wir ein Beispiel, das eine geprüfte Stelle betrifft: Die Prüferin bzw. der Prüfer verzeichnet, dass die Umsetzung der ersten Empfehlung zu einer Auswirkung führt, die mit der Stufe 2 bewertet wird. Die zweite Empfehlung würde bei Umsetzung eine Wirkung der Stufe 5 erzielen, während die dritte Empfehlung eine Wirkung der Stufe 3 aufweist.

Daher beläuft sich die Gesamtpunktzahl der erwarteten Auswirkung für diese Prüfung auf $2 + 5 + 3 = 10$. Die tatsächlichen Auswirkungspunkte belaufen sich jedoch auf $2 + 0 + 3 = 5$. (In diesem Szenario hat die Stelle die zweite Empfehlung nicht umgesetzt und daher auch keine damit einhergehende Wirkung erzielt). Dieses Beispiel veranschaulicht, dass die geprüfte Stelle eine Wirkung von 50 % der erwarteten Auswirkungspunkte erzielt hat, also $5/10$.

$$\text{Tatsächliche Auswirkungspunkte} < \text{erwartete (Auswirkungspunkte)} \quad (1)$$

Aus der Gleichung (1) geht hervor, dass die Ermittlung der Prüfungswirkung bzw. der Auswirkungspunkte für die ORKB von entscheidender Bedeutung ist, da sie das Ausmaß beziffert, in dem ihre Empfehlungen zu wesentlichen Veränderungen in den geprüften Stellen geführt haben. Daher sollten ORKB ihre tatsächlichen Auswirkungspunkte (AP) so weit steigern, dass sie sich den erwarteten Auswirkungspunkten, oder E(AP), annähern.

Umsetzungszeit (UZ)

Die Umsetzungszeit (UZ) misst die Reaktionsschnelligkeit, indem die Durchschnittszeit von der Erteilung einer Empfehlung bis hin zu ihrer vollständigen Umsetzung berechnet wird. Diese Metrik stellt die Effizienz und Dynamik des Umsetzungsverfahrens in den Mittelpunkt.

Die Umsetzungszeit (UZ) gibt die Durchschnittszeit von der Erteilung einer Empfehlung bis hin zu ihrer vollständigen Umsetzung an. Zum Beispiel:

- Empfehlung 1: Umgesetzt in 6 Monaten.
- Empfehlung 2: Umsetzung wurde begonnen, ist jedoch noch nicht abgeschlossen; sie beläuft sich derzeit auf 8 Monate.
- Empfehlung 3: Umgesetzt in 9 Monaten.

Berechnung der durchschnittlichen Umsetzungszeit: $(6 + 9) / 2 = 7,5$ Monate (nur vollständig umgesetzte Empfehlungen werden berücksichtigt).

Beiträge der UR, AP und UZ

Zusammengenommen bieten diese Instrumente mehrere Sichtweisen auf den Umsetzungsfortschritt. Die Umsetzungsrate (UR) steigert die Rechenschaftspflicht, indem sie eine klare Konformitätsrate liefert, die Auswirkungspunkte (AP) sorgen für eine strategische Ausrichtung, indem sie die Wirkungen der Empfehlungen hervorheben, und die Umsetzungszeit (UZ) unterstreicht die Effizienz, indem die Umsetzungsgeschwindigkeit verfolgt wird. Zusammen steigern sie Transparenz, bilden eine Grundlage für strategische Entscheidungen und fördern eine dynamischere, reaktionsschnellere Herangehensweise an die Verbesserung des öffentlichen Sektors.

Der Beitrag der EUM: Leistungssteigerung des öffentlichen Sektors.

Die EUM leistet auf mehreren bedeutenden Wegen einen Beitrag zum öffentlichen Sektor:

- **Fundierte Entscheidungsfindung:** Zusammengenommen bieten die Komponenten der EUM eine mehrdimensionale Sichtweise auf den Prozess der Empfehlungsumsetzung, die sowohl ORKB als auch den von ihnen geprüften Stellen eine fundiertere Entscheidungsfindung ermöglichen.
- **Gesteigerte Rechenschaftspflicht:** Durch die Bereitstellung einer transparenten, quantifizierbaren Messgröße für die Empfehlungsumsetzung verbessert die EUM die Rechenschaftspflicht der öffentlichen Stellen, sowohl gegenüber ORKB als auch gegenüber der Öffentlichkeit.
- **Strategische Verbesserung:** Die AP-Komponente stellt sicher, dass die Empfehlungen mit der größten potenziellen Wirkung priorisiert werden, und bietet so eine Orientierungshilfe für die strategische Ressourcenzuteilung und Maßnahmen.
- **Operative Effizienz:** Die UZ hebt die Effizienz des Umsetzungsverfahrens hervor. Dadurch werden Stellen ermutigt, ihre Verfahren zu optimieren und bürokratiebedingte Verzögerungen abzubauen.



Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die EUM eine transformative Metrikensammlung darstellt, die ein neues Zeitalter der Rechenschaftspflicht und Effizienz im öffentlichen Sektor widerspiegeln könnte. Durch die Einführung der EUM können sowohl Oberste Rechnungskontrollbehörden als auch geprüfte Stellen sicherstellen, dass Empfehlungen nicht rein als Anregungen enden, sondern sich zu wirkungsvollen, greifbaren Verbesserungen entwickeln. Dieser ganzheitliche Ansatz betont ein Bekenntnis zu Spitzenleistungen. Er katapultiert öffentliche Einrichtungen in eine Zukunft, die von mehr Transparenz, Effizienz und strategischem Wachstum gekennzeichnet ist.

Fußnoten

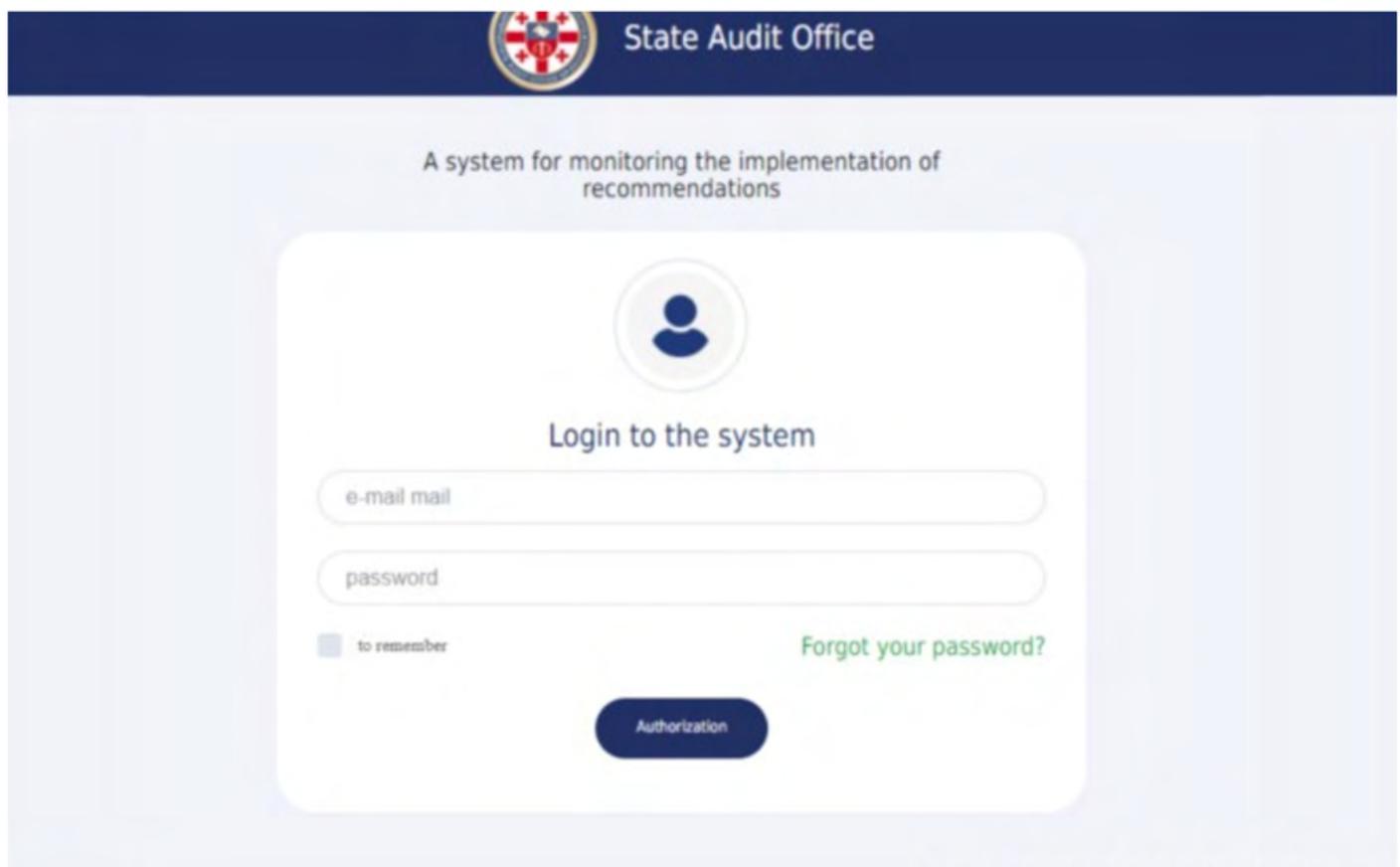
1. Leiter der Abteilung für internationale Beziehungen, Oberste Rechnungskontrollbehörde des Königreichs Thailand, weitere Erörterungen: sutthisun@gmail.com

Hauptartikel

Innovative Ansätze für das Follow-up von Prüfungen

Erfahrung der ORKB Georgien mit der Echtzeit- Nachkontrolle von Empfehlungen über die innovative ARIS-Plattform

von: Herrn Tsothe Karkashadze und Frau Salome Verulashvili, Abteilung für
Staatshaushalt und strategische Analyse, Oberste Rechnungskontrollbehörde
Georgien



The screenshot shows the login page of the ARIS platform. At the top, there is a dark blue header with the State Audit Office logo and the text "State Audit Office". Below the header, the text "A system for monitoring the implementation of recommendations" is displayed. The main content area features a white rounded rectangle with a user icon, the text "Login to the system", and two input fields for "e-mail mail" and "password". There is also a "to remember" checkbox and a "Forgot your password?" link. A dark blue "Authorization" button is located at the bottom of the login form.

ARIS-Plattform. Quelle: State Audit Office von Georgien

Einleitung

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Georgien vom Englischen „State Audit Office“ kurz SAO hat sich als Vorbild für Innovation und Rechenschaftspflicht erwiesen. Als solches treibt es die wirksame Kontrolle der Haushaltsführung voran. Um sein Mandat, die systematischen Mängel der öffentlichen Verwaltung zu ermitteln und zu beseitigen, zu erfüllen, setzte das SAO innovative Technologie ein und rief die transformative Initiative namens Audit Recommendation Implementation System dt. etwa „System zur Umsetzung von Prüfungsempfehlungen“, kurz ARIS, ins Leben. In diesem Beitrag werden die Auswirkungen von ARIS – der bahnbrechenden Plattform, die das Verfahren zur Nachkontrolle von Prüfungsempfehlungen in Georgien erheblich verändert hat – betrachtet.

Mehr als nur Kontrolle: Wie ARIS Stakeholder zum Systemwandel ermächtigt

Die Aufgabe des SAO besteht darin, das Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger durch qualitativ hochwertige Prüfungen sowie wirksame Empfehlungsumsetzung zu steigern. In Anerkennung der ausschlaggebenden Rolle, die Technologie bei der Stärkung seiner Maßnahmen spielt, wurde die Entwicklung von ARIS als strategische Notwendigkeit in Angriff genommen. ARIS sollte das Verfahren für die Überwachung der Empfehlungsumsetzung modernisieren sowie digitalisieren und stellt einen Wandel bezüglich der Maßstäbe für die Überwachung sowie Umsetzung der Prüfungsempfehlungen dar.

In den letzten Jahren überforderte die zunehmende Anzahl an Prüfungsempfehlungen die traditionellen Überwachungsmechanismen und

schuf so einen dringenden Innovationsbedarf, der das SAO veranlasste, die etablierte Praxis neu zu definieren. Mit den in das System integrierten Prüfungserkenntnissen, detaillierten Aktionsplänen, Fortschrittsberichten und Nachweisen dient ARIS als zentraler Knotenpunkt zur Ermöglichung einer Empfehlungsnachkontrolle in Echtzeit.

Zu den umfassenden Funktionen des Systems zählen Prüfungsempfehlungen, Erkenntnisse, vollständige Prüfberichte, Aktionspläne, Statusaktualisierungen, Nachweismaterialien und analytische Daten. Dank intuitiven Oberflächen und automatisierten Erinnerungen gewährleistet ARIS die Einhaltung der Zeitpläne, fördert die proaktive Einbindung und minimiert Verzögerungen bei der Vorlage von Informationen oder Nachweisen.

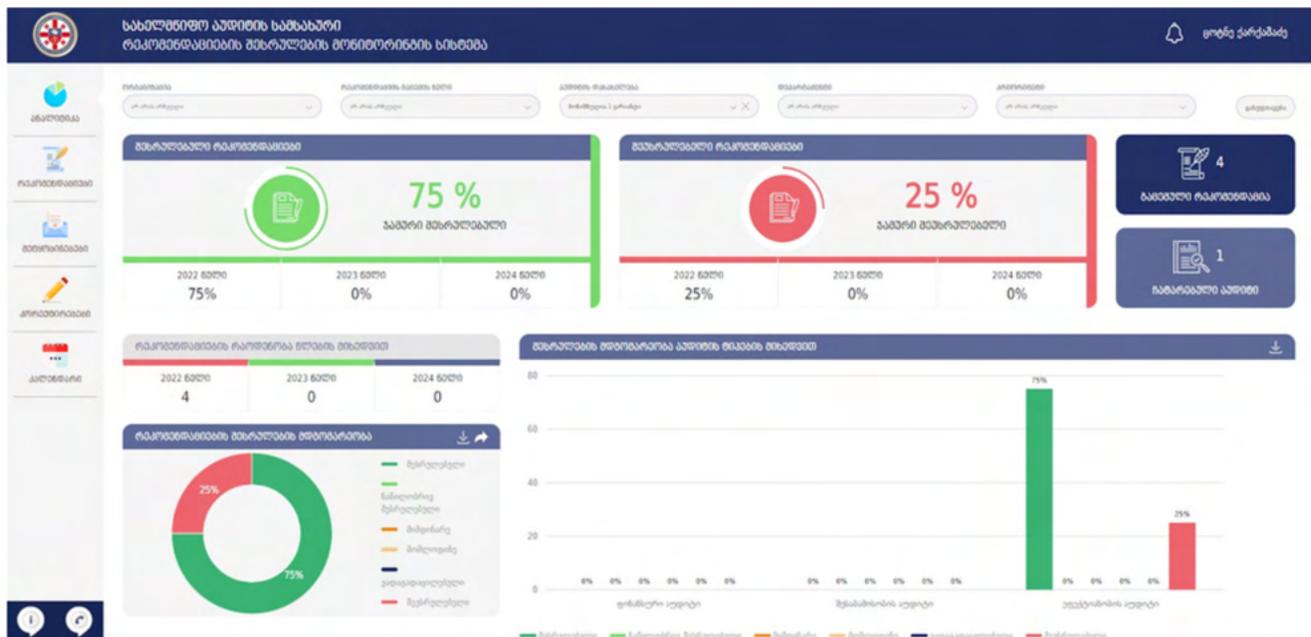
Die transformativen Auswirkungen von ARIS stellen ebenfalls seine Rolle als Förderer eines Systemwandels unter Beweis. Durch die Bereitstellung konsistenter, aktueller Informationen und die Ermöglichung einer einfachen Zugänglichkeit versetzt ARIS Führungskräfte und das Parlament in die Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, wodurch Effizienz und Wirksamkeit der öffentlichen Verwaltung vorangetrieben werden. Indem dem Finanz- und Haushaltsausschuss des Parlaments ein spezieller Zugang gewährt wird, trägt ARIS zur Stärkung der Aufsicht und Rechenschaftspflicht bei.

Derzeit sind alle Ministerien, beide unabhängige Republiken, 51 Gemeinden und sogar mehrere Staatsbetriebe an der im Jahr 2021 gestarteten Plattform beteiligt. Über 1.300 zwischen 2021 und 2024 ausgesprochene Empfehlungen werden über ARIS in Echtzeit überwacht.

ARIS verbesserte die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen dem Prüfungspersonal und den geprüften Stellen. Geprüfte Stellen können auf ARIS über ihren Fortschritt bei der Empfehlungsumsetzung berichten, wodurch der Kommunikationsprozess optimiert und ein transparenteres sowie rechenschaftspflichtigeres Kontrollumfeld gefördert wird. Dieser Ansatz erhöht nicht nur die Effizienz der Überwachung der Empfehlungsumsetzung, sondern stärkt auch die Beziehung zwischen dem SAO und den geprüften Stellen.

Einer der wichtigsten Erfolge des Systems zeigt sich in der gestiegenen Anzahl an erfolgreich umgesetzten Empfehlungen. Während die Umsetzungsrate im Jahr 2021 bei 60 % lag, konnte ARIS diese Zahl im Jahr 2024 auf 74 % erhöhen.

Darüber hinaus stieg der Anteil an eingeschränkten oder uneingeschränkten Bestätigungsvermerken bei Prüfungen der Rechnungsführung. Im Jahr 2023 erhielten 73 % der Prüfungen der Rechnungsführung einen eingeschränkten oder uneingeschränkten Bestätigungsvermerk, verglichen mit 46 % im Jahr 2021, vor der Einführung von ARIS, die dementsprechend zu einem Rückgang der Anzahl an negativen Urteilen führte.



Die ARIS-Plattform versetzt das SAO in die Lage, einen strategischeren Ansatz zu wählen, und fördert somit die Erarbeitung gezielter Aktionspläne mit messbaren Ergebnissen durch die geprüften Stellen. Die Verlagerung von einer quantitativen Metrik hin zu einer qualitätsbezogenen steigert nicht nur die Wirksamkeit der Empfehlungsumsetzung, sondern stärkt auch die Rolle des SAO für die Förderung von Verantwortungsbewusstsein und Rechenschaftspflicht im öffentlichen Sektor.

Die ARIS-Plattform geht über Prozessautomatisierung und verbesserte Kommunikation hinaus. Die Plattform generiert wertvolle Daten zur Empfehlungsumsetzung, die es dem SAO ermöglichen, Trends in verschiedensten öffentlichen Stellen zu ermitteln, den Fortschritt im Laufe der Zeit zu analysieren und künftige Prüfungen entsprechend zuzuschneiden. Durch den Einsatz der Datenanalyse erhält das SAO Einblicke in die Wirksamkeit der Strategien zur Empfehlungsumsetzung und kann so fundierte Entscheidungen treffen sowie bei Bedarf gezielt eingreifen. Dieser

datengetriebene Ansatz gewährleistet, dass künftige Prüfungen strategisch ausgerichtet sind und ihren Schwerpunkt auf Bereiche mit dem höchsten Verbesserungspotenzial legen. Letztlich ist ARIS ein leistungsstarkes Tool, mit dem die kontinuierliche Verbesserung im öffentlichen Sektor vorangetrieben werden kann, wodurch evidenzbasierte Entscheidungsfindung begünstigt wird und Transparenz sowie Rechenschaftspflicht gefördert werden.

Die Zusammenarbeit zwischen dem SAO und dem georgischen Parlament wird durch Prüfungen zur Verbesserung der öffentlichen Verwaltung immer enger. ARIS spielt eine wesentliche Rolle in diesem Prozess, da es dem Finanz- und Haushaltsausschuss als wichtiges Überwachungsinstrument dient. Die Stärkung der Beziehungen zum Parlament im Zuge der Überprüfung der Prüfberichte und der Nachkontrolle der Empfehlungen sorgt für Rechenschaftspflicht sowie eine höhere Umsetzungsrate.

Abschließend bleibt zu sagen, dass ARIS eine transformative, zukunftsweisende Innovation für die öffentliche Verwaltung Georgiens darstellt. Durch die Umgestaltung von Prozessen, die Priorisierung von wirkungsstarken Empfehlungen, die Generierung wertvoller Daten und die Schaffung einer Echtzeit-Nachkontrolle versetzt ARIS das SAO in die Lage, seine Mission, das staatliche Finanzverwaltungssystem zu verbessern, zu erfüllen.

Mit Blick in die Zukunft plant das SAO, den Zugang zum System zu erweitern und es der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. So werden Bürgerinnen und Bürger in die Lage versetzt, öffentliche Behörden in Bezug auf die Umsetzung der Prüfungsempfehlungen zur Rechenschaft zu ziehen, wodurch eine transparentere sowie verantwortungsvollere öffentliche Verwaltung gefördert wird.

Über die Autorinnen und Autoren:

Herr Tsothe Karkashadze, Leiter der Abteilung für Staatshaushalt und strategische Analyse, Oberste Rechnungskontrollbehörde Georgien

Frau Salome Verulashvili, Analystin, Abteilung für Staatshaushalt und strategische Analyse, Oberste Rechnungskontrollbehörde Georgien

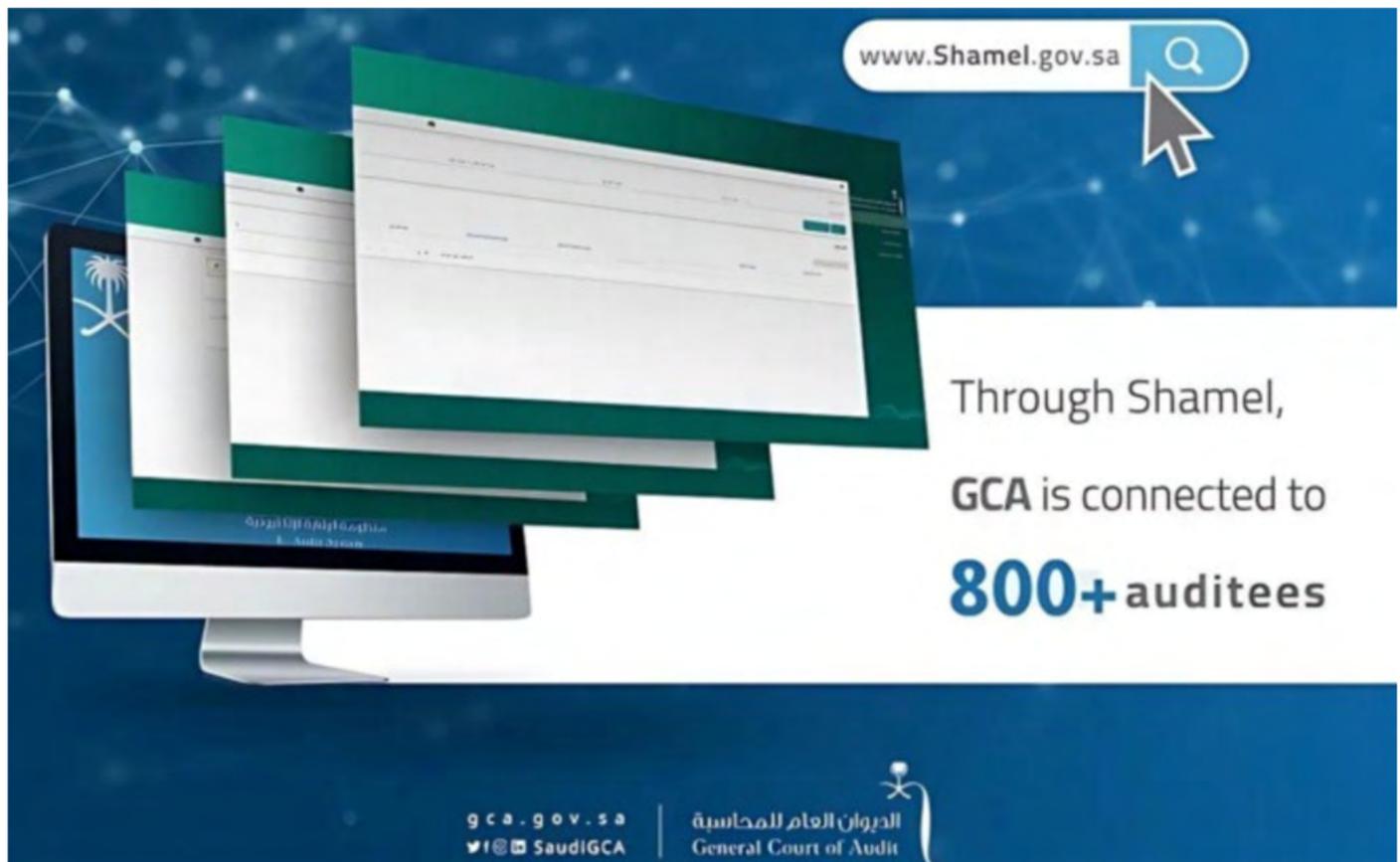
Kontakt: iroffice@sao.ge

Hauptartikel

Innovative Ansätze für das Follow-up von Prüfungen

Digitale Transformation der ORKB Saudi-Arabien: innovative Lösungen für die Empfehlungsumsetzung und die Prüfungsnachkontrolle

von Herrn Ahmed AlQurashi, CPA, Prüfungsleiter an der Obersten
Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien



The advertisement features a blue background with a network of white nodes and lines. In the center, there are three computer monitors displaying a web interface. The top monitor shows a search bar with the URL 'www.Shamel.gov.sa' and a magnifying glass icon, with a mouse cursor pointing at it. Below the monitors, the text reads: 'Through Shamel, GCA is connected to 800+ auditees'. At the bottom, there is a logo for the General Court of Audit (GCA) with the website 'gca.gov.sa' and social media handles 'SaudiGCA'. The logo also includes the Arabic name 'الدوران العام للمحاسبة' and the English name 'General Court of Audit'.

www.Shamel.gov.sa

Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

gca.gov.sa | SaudiGCA | الدوران العام للمحاسبة | General Court of Audit

Quelle: General Court of Audit, Saudi Arabia

Einleitung

In den letzten Jahren hat die Oberste Rechnungskontrollbehörde ORKB Saudi-Arabien, der General Court of Audit GCA, Maßnahmen ergriffen, um seinen Rahmen zu stärken, mit dem Ziel, seine Aufsichtskapazität zu verbessern, wobei der Schwerpunkt auf Objektivität, Effizienz und Professionalität lag. Der GCA nimmt eine proaktive Haltung ein und ist bestrebt, sich an die rasche Weiterentwicklung bei Prüfungen der Rechnungsführung und der Leistungsaufsicht anzupassen. Er setzt moderne Technologien und Methoden erfolgreich ein, um Prüfungen mit höherer Wirksamkeit sowie Qualität durchzuführen und die Anpassung an zeitgemäße Normen sowie Praktiken zu gewährleisten. Zum anderen erfuhren die Behörden und Ministerien im öffentlichen Sektor des Königreichs Saudi-Arabien in den letzten Jahren ebenfalls einen erheblichen Wandel. Die Bemühungen des GCA stehen im Einklang mit den ehrgeizigen Zielen der Vision 2030 des Königreichs Saudi-Arabien, die darauf abzielt, die Wirtschaft zu diversifizieren, die Effizienz des öffentlichen Sektors zu steigern und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. ¹

Als Reaktion auf die dynamischen Veränderungen und Herausforderungen, mit denen die Landschaft der staatlichen Finanzkontrolle konfrontiert ist, startete der GCA unter der visionären Führung seiner Exzellenz Dr. Hussam Alangari eine strategische Initiative zu digitalen Lösungen. ² Dieser Rahmen, der von optimierter Kommunikation, zentralisierter Nachverfolgung und integrierten Datenanalysetools gekennzeichnet ist, ermöglicht nicht nur effiziente Prüfungsnachkontrollverfahren sowie Empfehlungsumsetzung, sondern fördert auch die Transparenz, Rechenschaftspflicht und kontinuierliche Verbesserung der Tätigkeiten des öffentlichen Sektors.

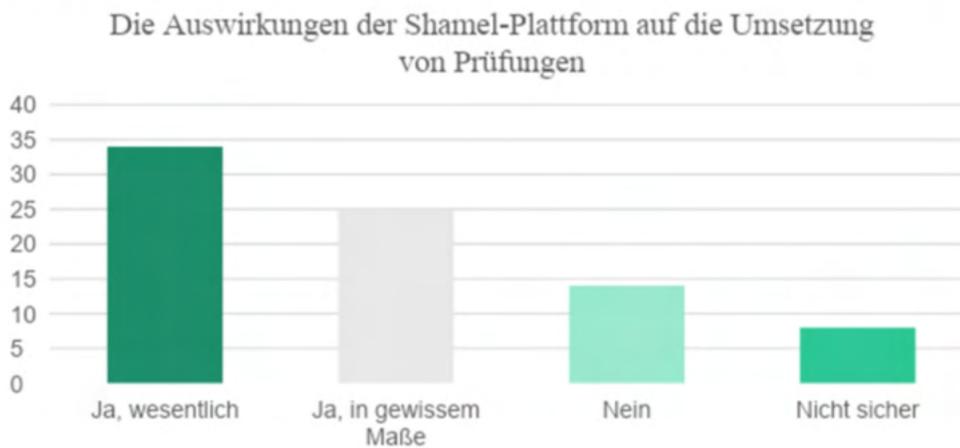
Mit einer Umfrage wurden Daten über die Leistungsfähigkeit des GCA-Rahmens in Bezug auf die Erstellung sowie Umsetzung von Empfehlungen, die Prüfungsnachkontrolle und den Einfluss auf die Verbesserung staatlicher Programme erhoben. Die Umfrage wurde an insgesamt 141 Teilnehmende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des GCA ⁶⁰ sowie die durch den GCA geprüften Stellen ⁸¹, übermittelt. Die Erhebungsbögen sowie deren Ergebnisse werden in den [Anhängen 1](#) und [2](#) dargelegt.

Erarbeitung von Empfehlungen im Zuge des Prüfungsverfahrens:

Zwar gibt es Schlüsseltechniken für die Durchführung von Prüfungsnachkontrollen, darunter die Einrichtung von Kommunikationskanälen, die Festlegung gezielter Kontrollfristen, die Verwendung von Kontrollblättern, die Durchführung von Inspektionen und Treffen mit Führungsverantwortlichen sowie Stakeholdern. Dennoch ist es wichtig, die zentrale Rolle des Shamel-Portals im GCA hervorzuheben: An vorderster Front dieses transformativen Unterfangens steht das Shamel-Portal, eine digitale Plattform, welche die Tätigkeiten des GCA automatisieren soll. Es bietet eine digitale Lösung, die Techniken für die Umsetzung der nach der Prüfung bestimmten Empfehlungen und für die Durchführung der Prüfungsnachkontrollen kombiniert, wodurch die Effizienz und Inanspruchnahme gesteigert wird. Shamel verbesserte die Fähigkeit des GCA, Prüfungsnachkontrollverfahren und die Empfehlungsumsetzung im Zuge des Prüfungsverfahrens zu optimieren, und zwar folgendermaßen:

- **Optimierte Kommunikation:** Shamel erleichtert den Austausch prüfungsbezogener Daten unter Stakeholdern in geprüften Stellen und verbessert so die Kommunikationskanäle. Dadurch wird sichergestellt, dass Empfehlungen und Folgemaßnahmen effizient sowie wirksam kommuniziert werden. Diagramm 1 veranschaulicht, dass Shamel die Fähigkeit des GCA, die abteilungsübergreifende Koordination und Kommunikation bei der Umsetzung von Prüfungsempfehlungen zu optimieren, wesentlich verbessert hat. Von den durch den GCA geprüften Stellen, die befragt wurden, berichtete die Mehrheit 74 % über signifikant positive Auswirkungen von Shamel, nur 17 % gaben an, dass es keine Auswirkungen gab, und 10 % äußerten Unsicherheit.

Diagramm 1: Sind Sie der Meinung, dass die Shamel-Plattform eine bessere Koordination und Kommunikation zwischen den Abteilungen oder Dienststellen ihrer Organisation in Bezug auf die Umsetzung von Prüfungsempfehlungen ermöglicht hat?



- Zentralisierte Plattform:** Durch die Bereitstellung einer zentralen Plattform für prüfungsbezogene Tätigkeiten vereinfacht Shamel das Verfahren für die Nachverfolgung von Empfehlungen und Folgemaßnahmen. Prüferinnen und Prüfer können den Status von Empfehlungen sowie Nachkontrollen einfach überwachen und so eine zeitgerechte Umsetzung sicherstellen. Den in Diagramm 2 dargestellten Daten zufolge empfinden 94 % der Befragten die Shamel-Plattform häufiger als wirksam bei der Umsetzung von Empfehlungen und Feedback im Zuge der Überwachungstätigkeiten. Diese hohe Wirksamkeit wird Shamels Hauptmerkmalen zugeschrieben, darunter seiner Leistungsfähigkeit, Effizienz und Zuverlässigkeit, die eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung der GCA-Prüfungsempfehlungen gespielt haben.

Diagramm 2: *Wie wirksam sind die Fortschrittsraten in Bezug auf die Empfehlungsumsetzung und das vom Prüfungsverfahren bereitgestellte Feedback, das die geprüfte Stelle während der Überwachungstätigkeiten über die Shamel-Plattform erhält?*



- **Einbindung und Schulungen:** Die Einbindung von über 800 geprüften Stellen in das Shamel-System wird durch umfassende Schulungseinheiten ergänzt. Dieser proaktive Ansatz unterstreicht das Engagement für die Einbindung der geprüften Stellen in das Prüfungsverfahren. Dies fördert eine Kultur der Zusammenarbeit, Transparenz und Rechenschaftspflicht. Durch die Sicherstellung, dass alle Stakeholder die Plattform beherrschen, werden die geprüften Stellen in die Lage versetzt, aktiv am Prüfungsverfahren teilzunehmen und die Verantwortung für die Umsetzung der Empfehlungen zu übernehmen.



Der Autor, Ahmed AlQurashi. Quelle: A. AlQurashi, SAI Saudi-Arabien



شامل
Shamel
 منظومة الرقابة الإلكترونية
 E - Audit System

An electronic audit system that automates GCA's core functions and exchanges data and financial documents with the auditees

Provides audit programs in an automated, joint, and interactive work environment, in addition to communicating audit findings to auditees in accordance with the best international audit standards

Prepares audit plans for GCA's respective departments



819

Linked Auditees



20,669

Exchanged Procedures

@SaudiGCA

للتكامل
 Integrates

الدewan العام للمحاسبة
 General Court of Audit

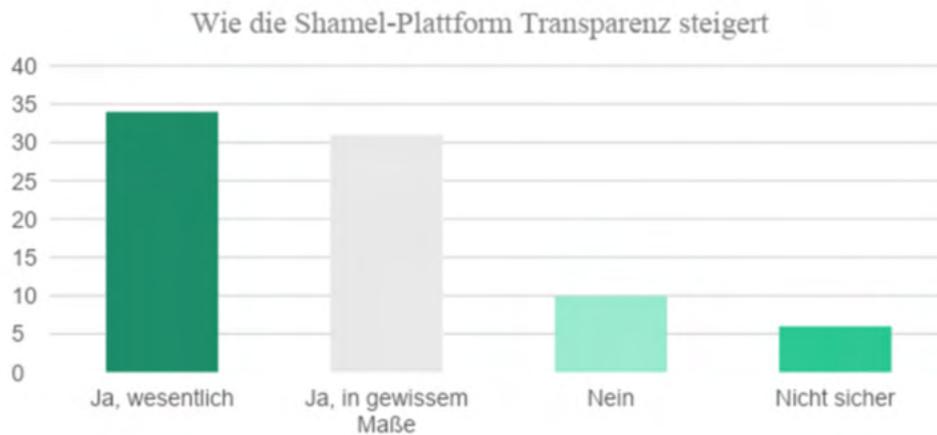
Das Shamel-Portal führt fortschrittliche Datenanalysetools ein, die das Prüfteam in die Lage versetzen, datengetriebene Erkenntnisse bei der Leistungsbeurteilung geprüfter Stellen erfolgreich einzusetzen. Neben seinen Datenanalysefunktionen beinhaltet Shamel ebenfalls ein interaktives Portal, das die Kommunikation sowie Zusammenarbeit im Hinblick auf die Prüfungserkenntnisse zwischen dem Prüfteam und den geprüften Stellen optimieren soll. Diagramm 3 und Diagramm 4 heben die gestiegene Rechenschaftspflicht, Transparenz sowie die durch Shamel geförderte optimierte Kommunikation zwischen den geprüften Stellen hervor. In Diagramm 3 gaben 76 % der Befragten an, dass die Plattform die Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Empfehlungsumsetzung und die Einhaltung der Feststellungen des GCA verbessert hat. Nur 12 % befanden sie diesbezüglich für unwirksam und weitere 12 % waren unsicher. Diagramm 4 zeigt wiederum, dass die meisten geprüften Stellen 65 von 81 der Meinung sind, dass Shamel die Transparenz innerhalb ihrer Organisation in Bezug auf den Prüfungsprozess und die Empfehlungsumsetzung fördert. Einige geprüfte Stellen 10 von 81 waren jedoch der Meinung, dass Shamel keine Auswirkungen auf die Transparenz hat,

während andere Stellen 6 von 81 sich nicht sicher waren, ob Shamel die Transparenz innerhalb ihrer Organisation fördert.

Diagramm 3: Finden Sie die Shamel-Plattform hilfreich, um die Rechenschaftspflicht Ihrer Organisation in Bezug auf die Prüfungsnachkontrolle und die Empfehlungsumsetzung zu erhöhen?



Diagramm 4: Hat die Shamel-Plattform das Ausmaß der Transparenz im Prüfungsverfahren, bei der Empfehlungsumsetzung und der Einhaltung der GCA-Feststellungen in der geprüften Stelle erhöht?

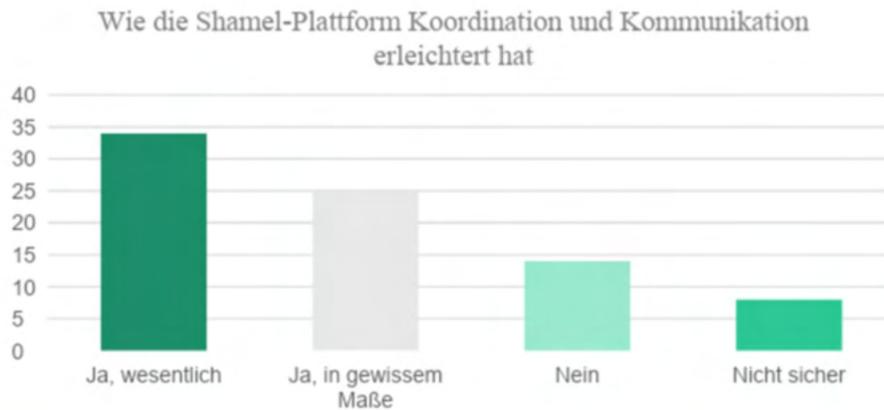


FNachkontrolle und Korrespondenz mit staatlichen Stellen sowie Ministerien zur Nachverfolgung der Empfehlungsumsetzung:

Die Nachkontrolle und Korrespondenz mit staatlichen Stellen sowie Ministerien zur Nachverfolgung der Empfehlungsumsetzung sind ausschlaggebende Aspekte der Prüfungsaufsicht, die durch die Shamel-Plattform wesentlich erleichtert werden.

- **Förderung von Koordination und Kommunikation:** Shamel dient der Obersten Rechnungskontrollbehörde und staatlichen Stellen als vielseitiges Instrument. Die plattforminternen Kommunikationstools ermöglichen eine effiziente Korrespondenz, Updates und Klärungsanfragen bezüglich der Maßnahmen zur Empfehlungsumsetzung. Wie aus Diagramm 5 hervorgeht, berichtete die Mehrheit der geprüften Stellen 59 von 81, dass Shamel die Koordination und Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen oder Bereichen innerhalb der geprüften Stelle bei der Empfehlungsumsetzung sowie der Einhaltung der Feststellungen des GCA erleichtert hat. Staatliche Stellen und Ministerien, einschließlich derer, die für die Regierungsführung zuständig sind, können direkt über die Plattform Rückmeldungen geben, Orientierungshilfen anfordern oder um die Klärung bestimmter Empfehlungen bitten. 14 der 81 Stellen gaben an, dass die Plattform keinerlei Einfluss auf die Koordination und Kommunikation innerhalb ihrer Organisation hat, während 8 von 81 unsicher waren.

Diagramm 5: Denken Sie, dass die Shamel-Plattform die Koordination und Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen oder Bereichen innerhalb der geprüften Stelle im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen sowie die Einhaltung der Feststellungen des GCA erleichtert hat?

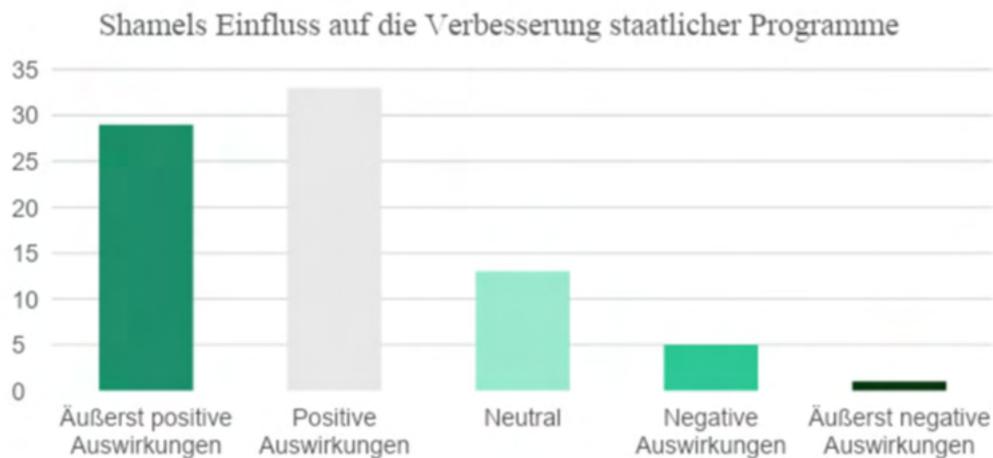


- **Aufgabenverwaltung und Fortschrittsüberwachung:** Shamel's Aufgabenverwaltungsfunktion ermöglicht dem GCA, Zuständigkeiten zu vergeben, Fristen zu setzen und den Status der Aufgaben zur Empfehlungsumsetzung im Auge zu behalten. Darüber hinaus hat die Plattform umfassende Kennziffern sowie detaillierte Daten zur Leistungsbeurteilung zu bieten und stellt auch die Notizen sowie Feststellungen des GCA klar und zugänglich dar. Mit dieser Funktion wird gewährleistet, dass Empfehlungen erfolgreich umgesetzt und zeitgerecht abgeschlossen werden. Durch einen umfassenden Überblick über den Status jeder einzelnen Aufgabe fördert Shamel proaktives Management und kontinuierliche Verbesserung sowie die Erhöhung von Rechenschaftspflicht und Effizienz.
- **Berichterstattung und Erkenntnisse:** Shamel's Berichterstattungsfunktionen generieren umfassende Dashboards zu den Maßnahmen zur Empfehlungsumsetzung, die den Stakeholdern klare Einblicke in den Status, den Fortschritt und die verbleibenden Aufgaben jeder einzelnen Empfehlung geben. Durch seine integrierten Funktionen und die benutzerfreundliche Oberfläche erhöht Shamel die Transparenz, Rechenschaftspflicht und Effizienz im Nachkontrollverfahren und trägt letztendlich zu einer besseren Regierungsführung sowie Leistung des öffentlichen Sektors bei. 3

Ermittlung des Einflusses der Empfehlungsumsetzung auf die

Verbesserung staatlicher Programme:

Diagramm 6: Wie beurteilen Sie den Gesamteinfluss der Shamel-Plattform auf die Verbesserung staatlicher Programme in der geprüften Stelle?



Wie aus dem oben stehenden Diagramm 6 hervorgeht, führte die Umsetzung der Empfehlungen im Anschluss an über die Shamel-Plattform durchgeführte Prüfungen zu bemerkenswerten Verbesserungen staatlicher Programme. 77 % der geprüften Stellen, die an der Umfrage teilnahmen, gaben an, dass Shamel wesentlich zur Verbesserung staatlicher Programme innerhalb ihrer Organisationen beitrug. Im Umkehrschluss gaben 7 % eine negative Wirkung an, während 16 % neutral blieben. Seine Exzellenz, Dr. Hussam Alangari, Präsident des GCA, betonte Shamels Erfolge in Bezug auf die Förderung wirksamer Verbesserungen in staatlichen Programmen durch den nahtlosen Daten- und Dokumentenaustausch zwischen den Beteiligten, zusätzlich zur automatisierten Berichterstattung über Prüfungsergebnisse und der umfassenden Transparenz der Feststellungen sowie der dazugehörigen Leistungskennziffern. Diese Integration beschleunigt nicht nur den Prüfungsprozess, sondern gewährleistet auch eine wirksame Kommunikation sowie Empfehlungsüberwachung und spiegelt das Engagement des GCA für Qualität sowie Effizienz in Aufsichtsverfahren wider. 4

E-Audit System (Shamel)

an affiliated platform of  General Court of Audit

The system aims to automate the work of the General Court of Audit by exchanging data and information, while providing a fast and secure interactive environment for reporting audit results and receiving responses from auditees. This is achieved through a linking tool that is connected to the Government Secure Network (GSN).

Shamel enables auditors to



Implement and follow up on audit tasks

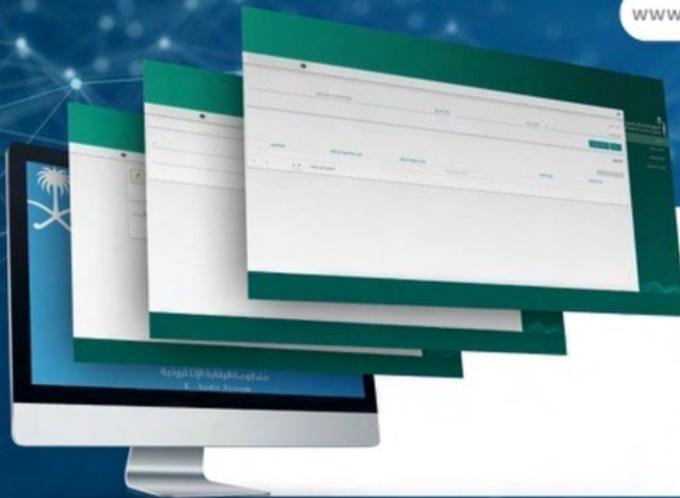


Access necessary documents



Exchange data and information with auditees

www.Shamel.gov.sa



Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Einsatz der Shamel-Plattform im Bereich der Prüfungsaufsicht und der Empfehlungsumsetzung in den staatlichen Stellen sowie Ministerien einen transformativen Schritt nach vorne darstellt. Durch die Förderung einer nahtlosen Kommunikation, die Erleichterung der Aufgabenverwaltung und die Bereitstellung wertvoller Erkenntnisse durch ganzheitliche Berichterstattung steigert Shamel die Effizienz sowie Wirksamkeit des Prüfungsverfahrens erheblich. Zudem unterstreicht seine Rolle bei der Förderung der Transparenz und Rechenschaftspflicht seine Bedeutung für die Verbesserung der Regierungsführung sowie die Optimierung der öffentlichen Mittelzuteilung.

Bibliographie

GENERAL COURT OF AUDIT GCA . „THE GENERAL COURT of AUDIT“ a New Era ... With a Vision Full of Ambitions“.

“<https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023.

Saudi Vision 2030. „Saudi Vision 2030 Overview.“ www.vision2030.gov.sa, 2016.

<https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/>.

General Court of Audit. März 2024 . The President of GCA Inaugurates Electronic Audit System Shamel 2.0 . Aufgerufen auf: <https://www.gca.gov.sa/NewsDetails id 2397&callback 1&lang en>

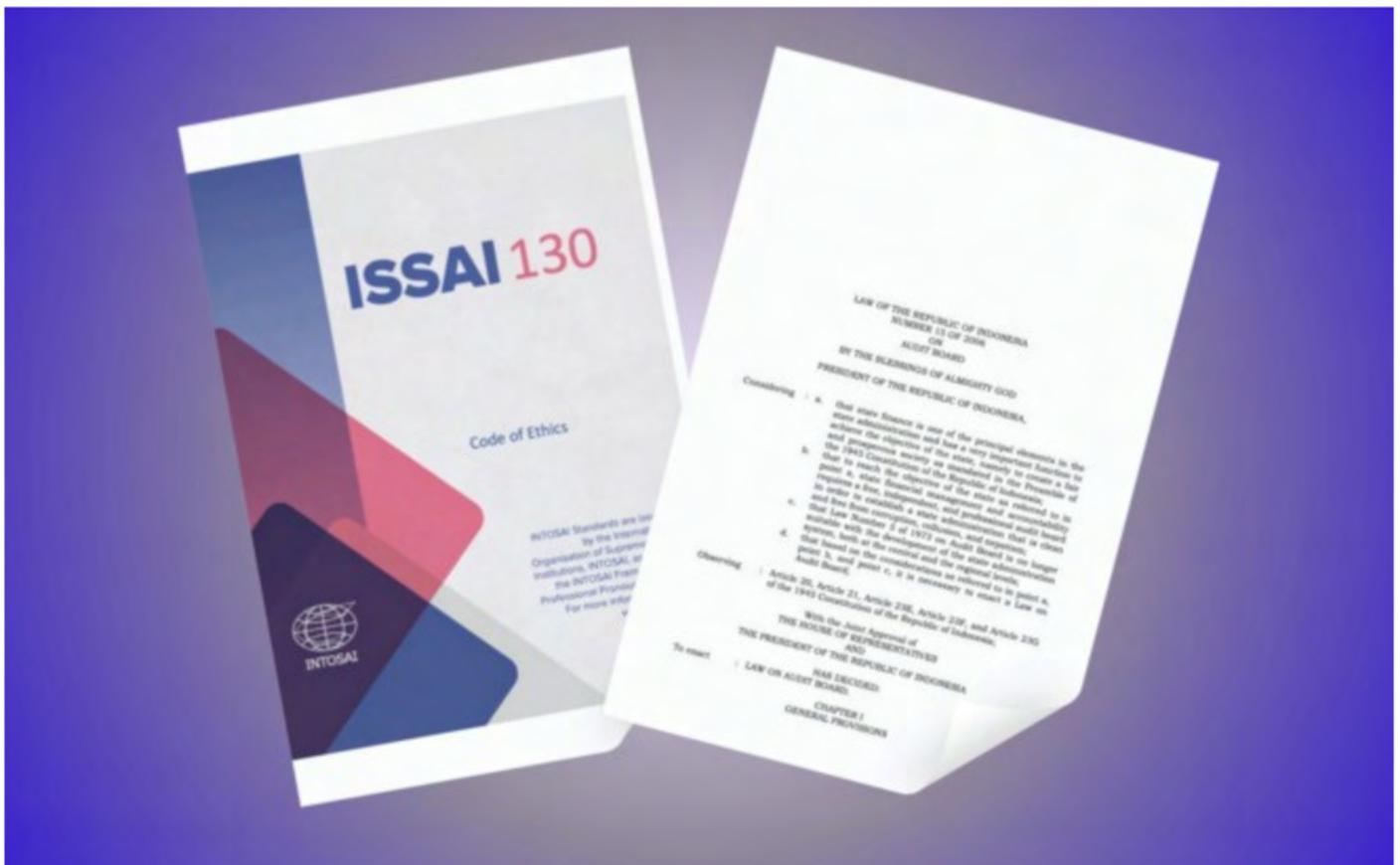
Fußnoten

1. Saudi Vision 2030, “Saudi Vision 2030 Overview,” www.vision2030.gov.sa, 2016, <https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/>.
2. GENERAL COURT OF AUDIT GCA , “THE GENERAL COURT of AUDIT” a New Era ... With a Vision Full of Ambitions,” <https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023.
3. GENERAL COURT OF AUDIT GCA , “THE GENERAL COURT of AUDIT” a New Era ... With a Vision Full of Ambitions.
4. General Court of Audit. März 2024 . The President of GCA Inaugurates Electronic Audit System Shamel 2.0 . Aufgerufen auf: <https://www.gca.gov.sa/NewsDetails id 2397&callback 1&lang en>

Besonderer Beitrag

Einbindung eines Ethikkontrollsystems über das Integritätsmanagement-Rahmenwerk

Autoren: I Nyoman Wara, Teguh Widodo und Moh. Iqbal Aruzzi



Quelle: INTOSAI, BPK

Einleitung: Bewährte Verfahren für Ethikkontrollsysteme

Die Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden ISSAIs beinhalten Integritäts- und Ethiknormen sowie diesbezügliche Leitfäden für Oberste Rechnungskontrollbehörden ORKB. INTOSAI-P 1 zur Deklaration von Lima gibt an, dass Mitglieder sowie Prüferinnen und Prüfer einer ORKB über die erforderlichen Qualifikationen sowie die nötige moralische Integrität verfügen müssen, um ihren Pflichten nachkommen zu können. Laut ISSAI 100 zu den allgemeinen Grundsätzen der staatlichen Finanzkontrolle müssen ORKB Verfahren für die Organisationsethik sowie Qualitätskontrolle ausarbeiten und aufrechterhalten, um sicherzustellen, dass die Oberste Rechnungskontrollbehörde sowie ihre Prüferinnen und Prüfer Normen sowie ethische und gesetzliche Bestimmungen einhalten. Zudem betont ISSAI 130 zum Pflichten- und Verhaltenskodex, dass ORKB ein Ethikkontrollsystem, das konkrete Strategien, Richtlinien und Verfahren beinhaltet, einführen müssen. Praktische Elemente – zum Beispiel regelmäßige Ethikschulungen, klare Ethikleitfäden sowie ein Meldesystem für ethische Verstöße – sind ausschlaggebend, um ethisches Verhalten anzuleiten, zu managen und zu kontrollieren. So wird die Einführung des Ethikkontrollsystems zu einem greifbaren und wirksamen Prozess.

Einige Länder und Organisationen verwenden in breiteren Kontexten andere Begriffe für Ethikkontrollsysteme. So veröffentlichte die australische Regierung ein Rahmenwerk zur Betrugskontrolle, das im Prinzip ein Ethikkontrollsystem ist und die Hauptbestandteile der Betrugskontrolle abdeckt: Vorschriften, Strategien und Leitfäden zum Thema Betrug. Darüber hinaus gab Australien auch ein Betrugs- und Korruptionskontrollsystem – ein weiterer Begriff für ein Ethikkontrollsystem – heraus, das die Komponenten Planung, Vorbeugung, Aufdeckung und Reaktion beinhaltet. Indes veröffentlichte die Oberste Rechnungskontrollbehörde Neuseeland im Jahr 2022 ein Integritätsrahmenwerk – ebenfalls ein anderer Begriff für ein

Ethikkontrollsystem –, das zentrale Tätigkeiten und Arbeitsweisen, die für den Aufbau sowie die Aufrechterhaltung der Integrität in der gesamten Organisation erforderlich sind, umfasst. Im Jahr 2017 gab die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) einen öffentlichen Integritätsstrategieplan heraus. Dabei handelt es sich im Grunde um ein Ethikkontrollsystem mit drei Eckpfeilern: System, Kultur und Rechenschaftspflicht. Die Internationale Organisation für Normung (ISO) veröffentlichte ISO 37001:2016 zum Thema Verwaltungssysteme zur Bestechungsbekämpfung. Das entspricht einem Ethikkontrollsystem, das die Anforderungen und Vorgaben für die Einführung, Umsetzung, Aufrechterhaltung sowie Verbesserung von Verwaltungssystemen zur Bestechungsbekämpfung in einer Organisation bestimmt. Das *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* gab zusammen mit der *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* einen Leitfaden zum Betrugsrisikomanagement heraus. Dabei handelt es sich um ein Ethikkontrollsystem, das aus den Komponenten Kontrolle, Betrugsrisikobeurteilung, Betrugskontrolltätigkeiten, Betrugsbekämpfung und Abhilfemaßnahmen sowie Überwachungstätigkeiten besteht.

Die Einführung eines Ethikkontrollsystems in der ORKB Indonesien

In der Praxis hat die ORKB Indonesien oder vom Indonesischen kurz BPK viele der für ein Ethikkontrollsystem erforderlichen Instrumente umgesetzt. Das Engagement für die Einführung und Umsetzung ihres Verhaltenskodex wurde mit der Verabschiedung von Gesetz Nr. 15 über die ORKB aus dem Jahr 2006 in Schwung gebracht. Die ORKB Indonesien erarbeitete den Verhaltenskodex im Jahr 2007 und überarbeitete ihn im Anschluss kontinuierlich: in den Jahren 2011, 2016 und zuletzt im Jahr 2018.

Darüber hinaus entwickelt die ORKB Indonesien weiterhin verschiedene Instrumente zur Integritätsdurchsetzung, unter anderem durch Vergütungskontrollprogramme, die Bereitstellung von Kanälen für Hinweisgeberinnen und -geber, die Ausbildung einer Organisationskultur, die Entwicklung von Informationssystemen im Bereich Personalwesen, das

besteht aus der Integritätsbildung, der Entwicklung des Integritätssystems und der Integritätsdurchsetzung. Sie soll die Organisation widerstandsfähig machen und in die Lage versetzen, Integritätsverstöße zu verhindern, aufzudecken sowie schnell auf sie zu reagieren.



Abbildung 1: Trilogie der Integritätsausbildung

Im Anschluss an lange, sorgfältige Überlegungen wurde die Trilogie der Integritätsausbildung als Ethikkontrollsystem mit dem Namen Integrity Management Framework dt. etwa „Integritätsmanagement-Rahmenwerk“, kurz IMF, operationalisiert. Die ORKB Indonesien genehmigte das IMF im Januar 2024.

Dabei handelt es sich um ein Rahmenwerk, das die ORKB Indonesien als Referenz verwendet, um ihre Integrität zu wahren. Dazu gehört auch die Ausbildung einer integren Organisationskultur, in der Integritätsverstöße verhindert, aufgedeckt und kontrolliert sowie umfassende und messbare Maßnahmen gegen diese ergriffen werden. Auch die Zusammenfassung aller Integritätsmanagementinitiativen, die derzeit laufen oder momentan von der ORKB Indonesien ausgearbeitet werden, ist Teil davon. Zum IMF gehören Strategien und Maßnahmen zur Anleitung, Verwaltung, Durchsetzung und

Förderung einer integren Organisationskultur. Die Zielsetzungen des IMF lauten:

1. Aufweisen einer Organisationskultur, welche die Grundwerte der Organisation, und zwar Unabhängigkeit, Integrität und Professionalität, wahrt.
2. Harmonisierung aller Integritätskontrollinstrumente oder -komponenten im IMF.
3. Erhöhung der Transparenz und Rechenschaftspflicht bezüglich der Kontrolle, Vorbeugung, Aufdeckung und Reaktion im Bereich der Integritätsverstöße sowie Überwachung und Bewertung des Integritätsmanagements in der Organisation.

Das IMF besteht aus fünf Hauptkomponenten und 33 Unterkomponenten, die in der IMF-Übersicht einfach veranschaulicht werden können. Diese Übersicht ist ein hilfreiches Instrument, das die verschiedenen Bestandteile des IMF vereinfacht und erklärt. Die einzelnen Komponenten sind entweder bereits eingeführt oder werden derzeit vom BPK erstellt und entwickelt. Die IMF-Übersicht soll Nutzerinnen und Nutzern sowie Stakeholdern schnell und präzise ein klares, genaues Verständnis des IMF vermitteln.

BKP INTEGRITÄTSMANAGEMENT-RAHMENWERK

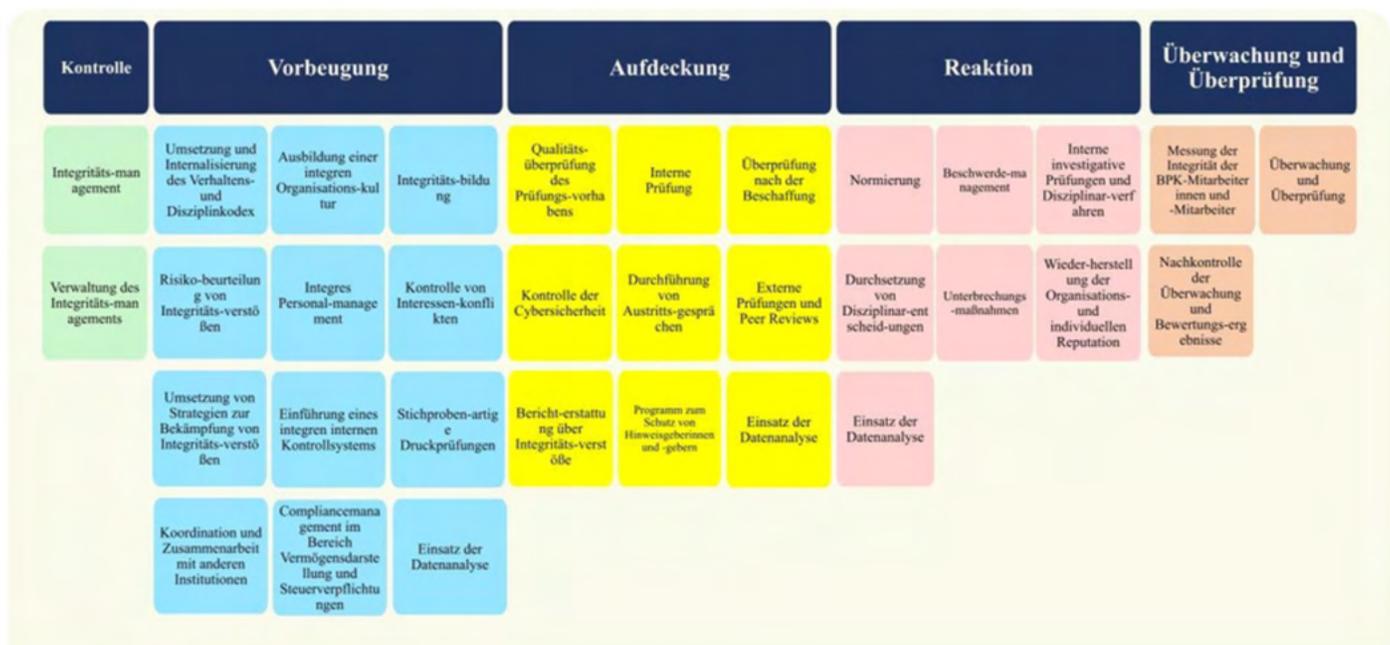


Abbildung 2: IMF-Übersicht

Die Integritätsmanagement-Kontrollkomponente gewährleistet, dass jede Integritätsmanagementkomponente, -unterkomponente und sämtliche Integritätsinstrumente von den innerhalb der Organisation zuständigen Parteien umgesetzt, überwacht und bewertet werden.

Die Komponente zur Vorbeugung von Integritätsverstößen soll das Risiko etwaiger Integritätsverstöße verringern. Der Ansatz des Dreireihenmodells wird verwendet, um Integritätsverstöße zu verhindern und unter anderem eine hohe Integrität sowie starke Organisationskultur innerhalb der Organisation auszubilden und zu wahren.

Die Komponente zur Aufdeckung von Integritätsverstößen wurde erstellt, um etwaige bisher unentdeckte Integritätsverstöße zu ermitteln. So können rasch Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da trotz umfassender Präventionsmaßnahmen stets die Möglichkeit besteht, dass es zu Korruption, Betrug oder sonstigen Integritätsverstößen kommt. Durch die frühestmögliche Ermittlung dieser Verstöße kann die ORKB Indonesien rasch Maßnahmen ergreifen, um diese zu adressieren.

Die Komponente zur Reaktion auf Integritätsverstöße soll sich mit etwaigen Integritätsverstößen befassen. Durchsetzung ist nötig, um die Grundwerte des BPK zu wahren, seine Reputation und Glaubwürdigkeit aufrechtzuerhalten sowie etwaige aus derartigen Verstößen resultierende Verluste zurückzufordern.

Die Integritätsmanagementkomponente zur Überwachung und Bewertung stellt einen laufenden Überwachungs-, Erfassungs- und Bewertungsprozess jeder IMF-Komponente dar.

Diese fünf ineinandergreifenden Komponenten kommen in den täglichen Geschäftsprozessen der ORKB Indonesien wiederholt zur Anwendung. Sie können nur gut funktionieren, wenn sie von den anderen Komponenten unterstützt werden.

Fazit und Ausblick

Das Integritätsmanagement-Rahmenwerk vom Englischen kurz IMF wurde mit einer Null-Toleranz-Politik für Integritätsverstöße entwickelt. Die Umsetzung

des Rahmenwerks schließt die Möglichkeit von Integritätsverstößen jedoch nicht vollkommen aus, da es aufgrund von individuellen Gelegenheiten, Motiven, Rationalisierung, Druck sowie anderen Faktoren, welche die Entscheidung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, gegen die Integrität zu verstoßen, beeinflussen, zu Integritätsverstößen kommen kann. Das IMF kann die ORKB Indonesien dabei unterstützen, vernünftige und proportionale Pläne zur Vorbeugung sowie Aufdeckung von Integritätsverstößen und zur Reaktion auf diese umzusetzen.

Jede ORKB sollte anerkennen, dass Integrität ein fortlaufender Prozess ist, der kontinuierlicher Anpassung und Verbesserung bedarf. Dies ist eine wesentliche Erkenntnis für globale Organisationen. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gewährleistet, dass Integritätsinitiativen vor dem Hintergrund der sich wandelnden Herausforderungen relevant und wirksam bleiben. Die Bereitschaft der ORKB Indonesien, diese Herausforderungen anzuerkennen, und das Verständnis der Öffentlichkeit für den Grundsatz der Integritätswahrung sind äußerst wichtig, und zwar um die Erwartungen der Öffentlichkeit in einem vernünftigen Rahmen zu halten und das umfassende Verständnis der ORKB für die Komplexität der Integritätswahrung in staatlichen Institutionen aufzuzeigen. Die ORKB Indonesien ist bestrebt, sich mit diesen Angelegenheiten auseinanderzusetzen, indem sie ihr Integritätsmanagementsystem kontinuierlich verbessert.

Als prinzipienbasiertes Dokument werden die IMF-Komponenten und -Unterkomponenten unter Verwendung vieler Instrumentenarten, die sich an die wandelnden Bedürfnisse und Anforderungen ihres internen sowie externen Umfelds anpassen, kontinuierlich umgesetzt.

Über die Autoren

I Nyoman Wara ist derzeit Sektionsleiter des Bereichs investigative Prüfungen und ehemaliger Generalinspektor der ORKB Indonesien. Er verfügt über umfassende Erfahrung sowie Expertise in den Bereichen investigative und forensische Prüfungen, Prüfungen der Rechnungsführung sowie Wirtschaftlichkeitsprüfungen.

Teguh Widodo ist derzeit als Inspektor für Integritätsdurchsetzung beim Generalinspektorat der ORKB Indonesien tätig. Er promovierte im Jahr 2017 an der School of Government der Universität Birmingham, Vereinigtes Königreich, im Bereich Budgetierung.

Moh. Iqbal Aruzzi leitet derzeit die Niederlassung der Organisationsuniversität der ORKB Indonesien in Medan. Er promovierte im Jahr 2019 an der Universität Loughborough im Vereinigten Königreich im Bereich Rechnungslegung und Finanzverwaltung. In seiner Forschung konzentrierte er sich auf das Hinweisgebersystem als Instrument für Programme zur Korruptionsbekämpfung.

Referenzen

1. Australian Standards. 2021. 8001-2021 Fraud and Corruption Control Standards.
2. Cotton, D. L., Johnigan, S., & Givarz, L. 2023 . Fraud Risk Management Guide 2nd ed. . ACFE-COSO.
3. CSC Australia. 2021. Fraud and Corruption Control System. Commonwealth Superannuation Corporation.
4. Australische Regierung. 2017. Fraud Control Framework. <https://www.ag.gov.au/sites/default/files/2020-03/CommonwealthFraudControlFramework2017.PDF>
5. CAG – NZ Oberste Rechnungskontrollbehörde – Neuseeland . 2022. Putting Integrity at the Core of How Public Organisations Operate – an Integrity Framework for the Public Sector. <https://oag.parliament.nz/good-practice/integrity/integrity-framework/docs/integrity-framework.pdf>
6. ISO Internationale Organisation für Normung . 2016. ISO 37001 Anti-BriberyManagement System-Requirements with Guidance for Use, erste Auflage, ISO.
7. INTOSAI. 1998. P1 – Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle. <http://internationalbudget.org/wpcontent/uploads/LimaDeclaration.pdf>
8. INTOSAI. 2019a. ISSAI 100 – Allgemeine Grundsätze der staatlichen Finanzkontrolle.
9. INTOSAI. 2019b. ISSAI 130 – Pflichten- und Verhaltenskodex. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-130-Pflichten-und-Verhaltenskodex.pdf>
10. Gesetz Nummer 15 aus dem Jahr 2006 über die ORKB, Gesetz der Republik Indonesien 2016 . <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40184/uu-no-15-tahun-2006>
11. OECD. ohne Jahr . Integrity Framework. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/44462729.pdf>
12. OECD. 2017. OECD Recommendation on Public Integrity. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/>
13. SAI Indonesia. 2018. The Code of Ethics of SAI Indonesia.

Schwerpunktthema Kapazitätsaufbau

U.S. GAO's 2024 International Auditor Fellowship Program baut Kapazitäten für ORKB auf der ganzen Welt auf

Von Brenda Fernandez and Mark Keenan



Am 11. Juli absolvierten 16 internationale Fachleute aus Obersten Rechnungskontrollbehörden ORKB das International Auditor Fellowship Program IAFP des U.S. Government Accountability Office GAO. Die 2024 Stipendiaten vertreten die Länder Albanien, Argentinien, Brasilien, Georgien, Indien, Kosovo, Madagaskar, Malawi, Nepal, Ruanda, Sierra Leone, Südafrika, Sri Lanka, Tansania, Uganda und die Ukraine.



Gruppenbild der IAFP 2024, von links nach rechts: Deogratius B. Shayo (Tansania), Rigels Guzi (Albanien), Mbeko Mbebe (Südafrika), Claudia Tirenti (Argentinien), Donatha Uwimana (Ruanda), Marcelo Leite Freire (Brasilien), Christopher Neil Makanga (Uganda), Shubhangi Gupta (Indien), Indra Padmini Thenna Gamage (Sri Lanka), Edona Abazi Demolli (Kosovo), Tekla Oniani (Georgien), Unisa Turay (Sierra Leone), Henintsoa S.F. Harimalala Ralaimamo (Madagaskar), Yuliia Lomeiko (Ukraine), Victoria Boaz (Malawi) und Satya Thapa (Nepal).

Stipendiatin Shubhangi Gupta aus Indien wurde von ihrer Klasse ausgewählt, um die Abschlussrede zu halten. Sie lobte “das IAFP-Netzwerk und die gesamte Erfahrung des Lernens an der Seite von Stipendiaten aus 16 verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt, den Austausch von Erkenntnissen über die Kulturen unserer Länder und unserer ORKB und die Erweiterung unserer Perspektiven als Rechnungsprüfer. Sie fügte hinzu, dass “der gesamte Prozess uns mit den Werkzeugen und dem Selbstvertrauen ausgestattet hat, um Veränderungen anzuführen und den Fortschritt innerhalb unserer Obersten Rechnungskontrollbehörden voranzutreiben.”



Shubhangi Gupta aus Indien wurde von ihrer Klasse ausgewählt, die Abschlussrede zu halten.

Die Stipendiaten nahmen an der Zeremonie teil, während Familie, Freunde, Kollegen und eine Vielzahl von GAO-Mitarbeitern, die das Programm unterstützt haben, ihnen persönlich und virtuell gratulierten. Die Stipendiaten waren dankbar für die einzigartige Gelegenheit, an dem 3-monatigen, intensiven und vielseitigen Schulungsprogramm des GAO in dessen Hauptsitz in Washington, D.C., teilzunehmen. Mit der Aufnahme des diesjährigen Programms haben 657 Beamte aus ORKB von 111 Ländern das IAFP absolviert.

Das IAFP ist ein prestigeträchtiges, weltweit anerkanntes Programm und eine der wichtigsten Möglichkeiten, mit denen das GAO den ORKBn auf der ganzen Welt den Ausbau ihrer Sachkompetenzen ermöglicht. Es richtet sich an Fachleute aus ORKB auf mittlerer bis höherer Ebene und soll dazu beitragen, die Fähigkeit ihrer Institution zu stärken, ihre Aufgaben zu erfüllen und die Rechenschaftspflicht und die Regierungsführung weltweit zu verbessern. Die Fellows lernen eine Vielzahl von Prüfungstechniken und -ansätzen kennen, wobei der Schwerpunkt auf den für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsprüfungen erforderlichen Fähigkeiten liegt. Sie nehmen an

Schulungen teil, erlernen wichtige Prüfungs- und Managementpraktiken und entwickeln Strategien zur Umsetzung von Veränderungen und zum Wissenstransfer innerhalb ihrer jeweiligen ORKB.

Jeder Stipendiat wird mit einem leitenden GAO-Mitarbeiter zusammengebracht, der als professioneller Mentor fungiert, sowie mit einem Team von multidisziplinären GAO-Mitarbeitern, die die Stipendiaten während des Programms auf unterschiedliche Weise unterstützen. Jeder Stipendiat entwickelt ein organisatorisches Strategiepapier, das er nach seiner Rückkehr in seine ORKB umsetzen soll. Zu den Themen der Strategiepapiere gehörten die Verbesserung der Nachverfolgung von Empfehlungen, die Verbesserung der Systeme zur Qualitätskontrolle von Berichten, der Einsatz von Echtzeitprüfungen und die Stärkung des Prozesses zur Festlegung des Prüfungsumfangs und der Prüfungsmethodik.

In seiner Ansprache an die Stipendiaten bei der Abschlussfeier unterstrich Gene L. Dodaro, Comptroller General of the United States, die Bedeutung des Programms und erklärte

“Dieses Programm bietet eine einzigartige Plattform für Sie, um vom GAO zu lernen, und auch für die Mitarbeiter des GAO, um von Ihnen zu lernen. Ich hoffe, dass die Bande, die Sie während Ihrer Zeit hier geknüpft haben – sowohl mit Ihren Kollegen im Programm als auch mit den Mitarbeitern des GAO – für Sie ein wertvoller Gewinn sein werden, wenn Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn weiterkommen.”

Herr Dodaro fügte hinzu: “Wir freuen uns darauf, unsere Zusammenarbeit mit Ihnen fortzusetzen und ich gratuliere Ihnen zum Abschluss dieses Programms. Es ist eine großartige Leistung und Sie können sehr stolz darauf sein.”



Der U.S. Comptroller General Gene Dodaro begrüßte die Stipendiaten an ihrem ersten Tag im Programm.

Nach Abschluss des IAFP können die Stipendiaten über das IAFP Alumni Network in Verbindung bleiben – ein globales Forum für den kontinuierlichen Austausch von Erfahrungen und Best Practices unter den Absolventen des Stipendienprogramms. Das Netzwerk, das von den Alumni für die Alumni betrieben wird, spiegelt das Engagement wider, die IAFP-Alumni-Gemeinschaft zu verbinden und zu stärken. Stephen Sanford, GAO's Strategic Planning and External Liaison Managing Director, ermutigte und lobte das IAFP Alumni Network mit den Worten: "Die gemeinsamen Erfahrungen, die wir alle mit dem IAFP gemacht haben, können nun weit über die Zeit am GAO hinaus fortgesetzt werden."

Die Stipendiaten wurden von ihren ORKB-Leitungen in der Erwartung nominiert, dass sie das erworbene Wissen und die Fähigkeiten an ihre Organisationen weitergeben werden. Mehrere Absolventen des Programms haben Normen für die Rechnungsprüfung und die interne Kontrolle sowie Richtlinien eingeführt, strategische Pläne entwickelt oder aktualisiert und Einheiten für Wirtschaftlichkeitsprüfungen oder forensische Prüfungen in ihren Rechnungshöfen eingerichtet. Einige Absolventen haben seitdem ihre Karriere weiter vorangetrieben, indem sie zum Auditor General, zum stellvertretenden Auditor General oder zu Regierungsministern in ihren jeweiligen Ländern aufgestiegen sind.

Vielfalt, Chancengleichheit und Integration im Blickpunkt

Gleichberechtigung, Inklusion und Mobbingprävention in Obersten Rechnungskontrollbehörden: Erfahrungen der ORKB Brasilien

Autorinnen: Marcela de Oliveira Timóteo, Cláudia Gonçalves Mancebo, Valéria Cristina Gomes Ribeiro



Quelle: Adobe Stock Images, TarikVision

Institutionen, die damit beginnen, Maßnahmen zu Themen wie Geschlechtergleichstellung, Diversität und Inklusion sowie Mobbingprävention zu erarbeiten, wissen, dass es normal ist, dass in der Belegschaft Widerstand, Unbehagen und Fragen auftreten. Das ist normal und legitim – wie in jedem Organisationsprozess, bei dem Innovation oder Veränderung im Spiel sind.

Zudem werden diesbezügliche Initiativen in der Regel durch Schulungs- und Sensibilisierungsprozesse, zu denen Artikel in internen Newslettern, Vorträge und Kurse zählen, initiiert. In diesen Prozessen tritt eine große Herausforderung zutage: Wie bezieht man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit weniger Interesse oder größerem Widerstand in solche Schulungsmaßnahmen ein?

Die ORKB Brasilien, die sich seit 2015 für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen einsetzt und ihre Maßnahmen in den Bereichen Fairness, Diversität sowie Inklusion und in den Feldern Mobbingprävention und -bekämpfung in den letzten beiden Jahren stark intensiviert hat, war ebenfalls mit diesem Problem konfrontiert. Im Großen und Ganzen bestand das Publikum der zu diesen Themen beworbenen Veranstaltungen oder Schulungen stets hauptsächlich aus Personen, die sich bereits mit dem behandelten Thema befassten.

Anstatt das Personal zu zwingen, an Maßnahmen teilzunehmen, erkennen die Kultur und der Führungsstil der Institution die Notwendigkeit an, einen sensibleren und wirksameren Ansatz zu wählen, um diese für die Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds wichtigen Themen zu behandeln. Dies erfordert den Einsatz einer anderen Strategie, die eine größere Personenanzahl erreicht und so wirksamer eine respektvolle sowie nichtdiskriminierende Kultur fördert.

Die Strategie beinhaltete die Eingliederung dieser Themen in andere Veranstaltungen, die für das Personal bereits verpflichtend sind und in der Vergangenheit hohe Teilnehmeranzahlen aufwiesen, über Workshops und Vorträge, um so unter dem Personal Debatten über Diversität, Fairness und Inklusion in Gang zu bringen. Die wichtigsten Maßnahmen, die diesbezüglich in

den Jahren 2023 und 2024 gesetzt wurden, werden unten stehend herausgestrichen:

1. Workshops zu den Themen **Diversität und Inklusion** sowie **Mobbingprävention und -bekämpfung** im Rahmen einer Eingliederungsveranstaltung des Generalsekretariats für Verwaltung, bei dem 250 Beamtinnen und Beamte aus dem Verwaltungszweig der ORKB Brasilien zusammenkamen.
2. Workshop zu dem Thema **gesundes und nachhaltiges Umfeld** im Rahmen der Sitzung der Leiterinnen und Leiter der Verwaltungsabteilungen, bei dem Fragen aus den Bereichen Diskriminierung, Mobbing und Ableismus mit 100 Managerinnen und Managern behandelt wurden.
3. Workshop mit dem Titel **Mobbing bekämpfen und Inklusion fördern: Was hat das mit mir zu tun** im Rahmen beider Eintrittsprogramme, die im Jahr 2023 abgehalten wurden, um 70 neue externe Bundesprüferinnen und -prüfer willkommen zu heißen und aufzunehmen.
4. Öffentlicher Vortrag mit dem Titel **Die Rolle von Führungskräften bei der Förderung eines gesunden, produktiven und nachhaltigen Arbeitsplatzes** anlässlich der „Directors Conference“ im Jahr 2023, an der 150 leitende Managerinnen und Manager teilnahmen und der von einer der führenden brasilianischen Expertinnen für Diversität sowie Inklusion, der Psychologin und Inhaberin eines Masters in Psychologie Mafoane Odara, gehalten wurde.
5. Online-Workshop mit dem Titel **Gesundes und nachhaltiges Umfeld – Gleichberechtigung, Diversität und Inklusion in Organisationen** im Rahmen des „Urban Dialogue“, einer Veranstaltungsreihe, bei der das Team aus der Abteilung für Stadt- und Wasserinfrastruktur zirka 50 Menschen zusammenkommt, um für die Arbeit und Tätigkeiten der Abteilung relevante Themen zu besprechen.

Anlässlich der Veranstaltungen wurden die Teilnehmenden aufgefordert, anhand von Vorträgen sowie Fallstudien über Fälle von Mobbing und sexueller Belästigung, Rassismus, Ableismus, Sexismus, Homophobie und Altersdiskriminierung nachzudenken. Durch Übungen, die Selbstreflexion und Empathie fördern, gelangen die Teilnehmenden von der Theorie zur Praxis. Der Inhalt umfasst sowohl nationale Statistiken als auch Statistiken spezifisch zur öffentlichen Verwaltung in Brasilien, Sensibilisierungsvideos, das Propagieren von Führungsmaßnahmen, Strategien und Vorschriften sowie anonymisierte reale Fälle.

Die für die Maßnahmen zuständigen Teams erhielten äußerst positives Feedback. Zusätzlich zur aktiven Beteiligung der Teilnehmenden zeigten die Auswertungen

der Rückmeldungen, dass die Maßnahmen beim Publikum auf große Akzeptanz stoßen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Veranstaltungen wie diese Menschen dazu ermutigen, sich wohler zu fühlen, wenn solche Themen besprochen werden, und freiwillig an anderen Schulungsmaßnahmen zu demselben Thema teilzunehmen. Ein weiteres positives Resultat, das hervorgehoben werden kann, ist, dass Managerinnen und Manager als Reaktion auf die interne mediale Bewerbung sowie die Resonanz auf die Veranstaltungen die Verantwortlichen der Initiativen baten, ähnliche Maßnahmen in ihren Teams durchzuführen.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass Minderheiten angehörende Personen, zum Beispiel Frauen, schwarze Menschen, Mitglieder der LGBTQIA -Community sowie Personen mit Behinderungen, angeben, dass es wichtig ist, diese Themen im Rahmen solcher Schulungseinheiten auf die Tagesordnung der Organisation zu setzen. Diese Gelegenheit ermöglicht es vielen, ihren Standpunkt zu verbalisieren und offen über Themen zu sprechen, die in der Institution lange Zeit tabu waren. Dies sorgt in der Regel dafür, dass ihr Zugehörigkeitsgefühl sowie ihre psychologische Sicherheit in ihrem Arbeitsumfeld erhöht werden.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehören:

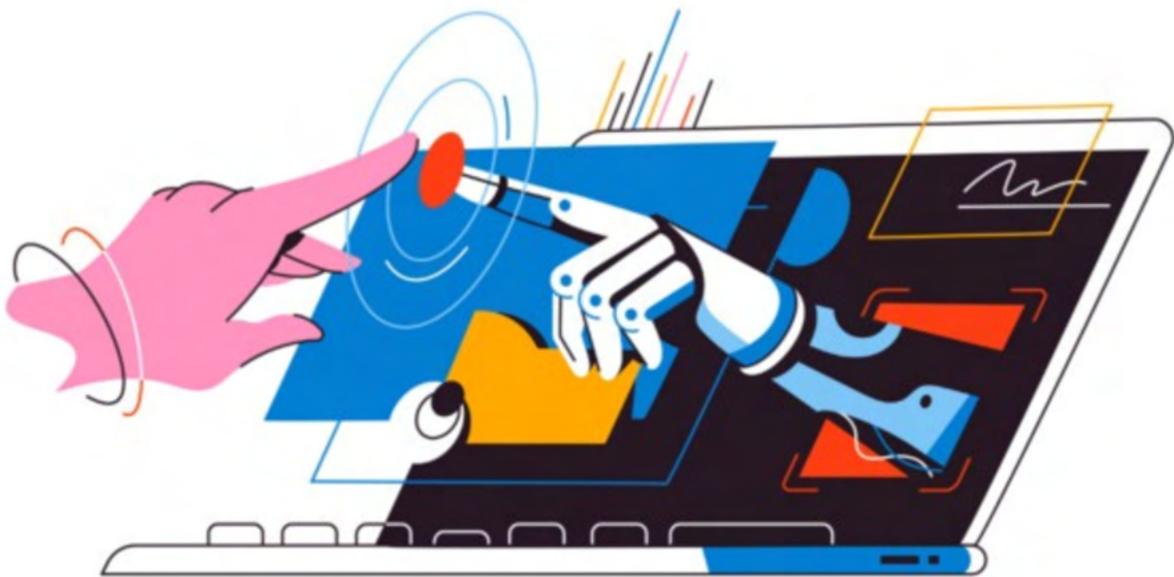
- Die Unterstützung durch die obere Führungsebene ist von großer Bedeutung, um diese Themen im Rahmen traditioneller Veranstaltungen, die von vielen Beamtinnen und Beamten besucht werden, zu behandeln.
- Organisatorische Gremien, die sich mit diesen Themen befassen und in der Lage sind, Sensibilisierungs- und Schulungsbedürfnisse zu erfüllen, sind von großer Relevanz: zum Beispiel der ORKB-Fachausschuss für Fairness, Diversität und Inklusion sowie der ORKB-Fachausschuss zur Prävention und Bekämpfung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.
- Wenn Themen wie Mobbing und Diskriminierung, Geschlechter- und ethnische Gleichstellung sowie Inklusion von Menschen mit Behinderungen behandelt werden, ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich.
- Es ist von großer Bedeutung, Referentinnen und Referenten zu haben, die sowohl über gründliche Expertise in diesen Bereichen als auch über die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen, verfügen.

Letztlich bestätigt die Erfahrung der ORKB Brasilien, dass kulturelle Veränderungen Zeit sowie Energie benötigen und dass es für die Sensibilisierung auf heikle Themen innerhalb einer Organisation Führungskräfte mit einer standfesten, kreativen und innovativen Herangehensweise braucht, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. So sind wir in der Lage, Arbeitsumfelder für alle gesünder und inklusiver zu gestalten.

Spotlight auf Wissenschaft und Technologie

Erfahrungen mit der Prüfung von Algorithmen und künstlicher Intelligenz in der niederländischen Staatsverwaltung

von Colin van Noordt, PhD, und Esther Meijer-van Leijsen, PhD, ORKB der Niederlande



Quelle: Adobe Stock Images, Kit8 d.o.o.

Gründe für die Prüfung von Algorithmen und KI

Die Anwendung von Algorithmen und Technologien mit künstlicher Intelligenz KI in der Staatsverwaltung bietet viele Chancen für die Verbesserung staatlicher Prozesse, der Erbringung staatlicher Leistungen, der Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern sowie zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Folglich werden derartige Technologien zu einem immer wichtigeren Bestandteil der staatlichen Funktionsweise. Jedoch gehen mit der Einführung von KI auch Risiken einher, wenn sie nicht verantwortungsvoll eingesetzt wird. So haben KI-Anwendungen möglicherweise Vorurteile, die diskriminierende Folgen haben können, oder personenbezogene Daten werden womöglich nicht hinreichend geschützt. Fehlende Transparenz bei der Verwendung der Technologie könnte Herausforderungen in Bezug auf ihre Kontrolle nach sich ziehen.

Verfahren für die Prüfung von Algorithmen

Im Jahr 2021 erstellte die ORKB der Niederlande vom Englischen „Netherlands Court of Audit“ kurz NCA einen [Prüfungsrahmen für Algorithmen](#). Der Rahmen gilt sowohl für einfachere regelbasierte Systeme als auch für komplexere auf maschinellem Lernen aufbauende Systeme. Es handelt sich um einen multidisziplinären Rahmen, der Kontroll-, Datenschutz-, Modell- und Datennormen sowie allgemeine IT-Kontrollen umfasst. In einem früheren [Beitrag](#) in dieser Zeitschrift erläuterten wir die Gründe für die Entwicklung des Rahmens sowie den entsprechenden Hintergrund.

Im Jahr 2022 verwendeten wir diesen Prüfungsrahmen, um [neun Algorithmen zu prüfen](#), die vom niederländischen Staat verwendet werden. Wir stellten fest, dass drei der neun geprüften Algorithmen alle Grundanforderungen erfüllten. Die restlichen sechs erfüllten diese nicht und setzten die Staatsverwaltung verschiedenen Risiken aus: von unzureichender Kontrolle über die Leistung sowie

Wirksamkeit des Algorithmus über Vorurteile und Datenverlust bis hin zu unbefugtem Zugriff.

Seit 2022 prüfen wir KI-Anwendungen im Rahmen unserer jährlichen Prüfungen. So können wir besser verstehen, was diese Algorithmen tatsächlich tun, wie der Staat die Kontrolle über deren Einsatz sicherstellt und wie negative Folgen vermieden werden können. Dieser Fokus-Beitrag enthält die praktischen Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, und liefert einige daraus gewonnene Erkenntnisse.

Schrittweise KI-Beurteilung

Wir bilden uns unsere Meinung über den Einsatz von Algorithmen und KI-Technologien folgendermaßen:

- 1. Wirksamkeit der Kontrollen:** Auf der Grundlage der vorgelegten Unterlagen sowie durchgeführten Interviews prüfen wir die Wirksamkeit aller in unserem Prüfungsrahmen enthaltenen Kontrollen. Eine Kontrolle wird als „wirksam“, „bedingt wirksam“ oder „unwirksam“ eingestuft.
- 2. Restrisiko:** Wir stufen das Restrisiko als niedrig, mittel oder hoch ein. Das Restrisiko ist stets hoch, wenn die Kontrollen unwirksam sind. Die Risikoklassifizierung kann je nach Kontext bzw. anderen Zusatzmaßnahmen auf mittel oder niedrig herabgesetzt werden.
- 3. Fazit:** Anschließend ziehen wir unsere Schlussfolgerungen und entscheiden, ob der Einsatz des Algorithmus den in unserem Prüfungsrahmen festgelegten Anforderungen entspricht oder nicht.
- 4. Endstellungnahme:** Falls der Algorithmus dem Prüfungsrahmen nicht entspricht, entscheiden wir, ob wir der Ministerin bzw. dem Minister Bedenken oder Mängel ausweisen. Dabei handelt es sich um eine globale Stellungnahme.

Praktische Erfahrungen mit der Prüfung von Algorithmen

Obwohl **Kontrollnormen** oft eher allgemein gehalten sind, sind diese Aspekte für alle Bereiche von Bedeutung und bilden eine wichtige Grundlage für die Prüfungen. In den Worten eines Prüfteam-Mitglieds:

„Wenn wir im Zuge unserer Prüfungen Probleme bei Kontrollaspekten feststellen, treten diese oft auch in anderen Bereichen zutage.“

Beispielsweise können geprüfte Stellen auf Modellebene eines Algorithmus oftmals keinerlei Nachweise über die Risikominderung erbringen, wenn die Leistung eines Algorithmus nicht hinreichend überwacht wird. Wenn die Entwicklung und Verwaltung eines Algorithmus auf einen Dritten ausgelagert wird, verstärken sich diese Risiken unter Umständen. Wir sind jedoch der Ansicht, dass die Zusammenarbeit mit einem externen Partnerunternehmen die staatliche Verwaltung nicht von der Verantwortung für die Kontrolle ihrer Algorithmen entbindet.

Unsere Prüfungen zeigten, dass staatliche Organisationen eine breite Palette an unterschiedlichen **Datenschutzpraktiken** aufweisen. Diese reicht von Organisationen, die ausführliche Datenschutz-Folgenabschätzungen DSFA durchführen sowie Datenzuständigkeiten klar festlegen, bis zu Organisationen, die Schwierigkeiten haben, die rechtlichen Vorgaben einzuhalten. Die zweite Kategorie hatte häufig einen Rückstand bei nicht hinreichend dokumentierten Algorithmen und verfügte nur über begrenzte Ressourcen, um diesen Rückstand abzarbeiten. Uns kam eine Organisation unter, die nur mit einem kleinen Team am Abschluss von über 50 verschiedenen DSFA arbeitete. Wie detailliert Bürgerinnen und Bürger über die Verwendung ihrer personenbezogenen Daten aufgeklärt werden, variiert ebenfalls erheblich. In manchen Fällen fanden wir lediglich allgemeine Informationen auf Websites vor, während Bürgerinnen und Bürger diese Informationen in anderen Fällen über spezielle Tools erhielten. Positiv zu vermerken ist, dass wir einen deutlichen Einfluss unserer Prüfungen auf diese unterschiedlichen Praktiken feststellen konnten:

„Infolge unserer Prüfungen hat der Datenschutz eine höhere Priorität erhalten und die Organisationen haben ihre Datenverarbeitungsdokumentation nach diesen Prüfungen erheblich verbessert.“

Bei der Prüfung der **Daten- und Modellaspekte** waren wir mit zwei Hauptproblemen konfrontiert. Zum einen gibt es derzeit keine standardisierten Methoden zur Risikominderung, zum Beispiel zur Beseitigung von Vorurteilen oder zur Modellauswahl. Zum anderen findet die Entwicklung der Algorithmen oft in einer isolierten Umgebung statt. Daher kann es schwierig sein, die Wünsche der Organisation an das Entwicklungsteam weiterzugeben. Das Gegenteil ist auch der Fall: Zum Beispiel wenn Modellierungsentscheidungen nicht so kommuniziert werden, dass sie für andere Fachleute, etwa mit juristischem Hintergrund oder im Management, nachvollziehbar sind.

Unsere Erfahrungen mit der Prüfung von **allgemeinen IT-Kontrollen** vom Englischen „General IT Controls“ kurz GITC zeigen, wie wichtig es ist, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um den IT-Administratorinnen und -Administratoren den Prüfungsrahmen zu erklären. Ebenso wichtig ist es, den Umfang des Prüfungsgegenstands zu bestimmen, zum Beispiel die verschiedenen IT-Komponenten der IT-Systeme und die gesamte Leistungserbringungskette. Die Bestimmung dieses Umfangs kann dazu beitragen, die beteiligten Parteien zu ermitteln und zu analysieren, wer für eine bestimmte Komponente zuständig ist. Am wichtigsten ist jedoch, dass der Prüfungsrahmen nur ein Instrument und kein Ziel an sich ist. Eines unserer Teammitglieder betonte:

„Kein Algorithmus oder KI-System ist gleich und möglicherweise sind Anpassungen an Besonderheiten, einzigartige Risiken und Bedürfnisse erforderlich, damit diese zielgerichtet und wirksam eingesetzt werden können.“

Trotz der hohen Spezialisierung auf einzelne Bereiche im Zuge der Prüfung von Algorithmen ist die Komplementarität zwischen ihnen von entscheidender Bedeutung. In den Worten der Projektleitung:

„Prüfungen von KI-Anwendungen erfordern viel Zusammenarbeit im Team und den Austausch von Erkenntnissen untereinander. Das ist wie bei verschiedenen Puzzleteilen, die zusammengesetzt werden. Keiner der Bereiche sieht das große Ganze.“

Die Bedeutung dieser Komplementarität sollte im Laufe des Prüfungsverfahrens und des Zeitplans niemals unterschätzt werden. Bei einer umfassenden Prüfung eines Algorithmus müssen alle Perspektiven zusammenkommen. Die Zusammenarbeit in einem multidisziplinären Team ist eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Prüfung.

Auswirkungen und Zukunftsperspektiven

Infolge unserer Prüfungen bemerkten wir eine deutliche Veränderung in Bezug auf den verantwortungsvollen Einsatz von KI-Systemen in der niederländischen Staatsverwaltung. Unsere Prüfungen nahmen direkten Einfluss auf die geprüften Stellen, insbesondere wenn Mängel festgestellt wurden. Sie dienten diesen Organisationen unter Umständen als Weckruf, der sie dazu veranlasste, die Risiken im Hinblick auf die eingesetzten KI-Systeme wirksamer zu mindern. Gleichzeitig stellten wir einen weitreichenderen Einfluss auf die niederländische Gesellschaft fest. Unser Prüfungsrahmen diente als Grundlage für weitere Leitfäden zum verantwortungsvollen KI-Einsatz in den Niederlanden, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor. Die besondere, unabhängige und vertrauenswürdige Rolle einer Obersten Rechnungskontrollbehörde in diesem neuen Bereich leistet daher einen nennenswerten Beitrag zur Kontrolllandschaft von KI-Anwendungen.

Zusammen mit dem Feld entwickeln wir uns nach wie vor weiter. Wir beobachten die Entwicklungen im Bereich der generativen KI sehr genau, da diese mit Sicherheit Einfluss auf die staatlichen Aktivitäten nehmen werden. Ebenso wird das Gesetz über KI der Europäischen Kommission, das neue Vorschriften für künstliche Intelligenz einführt, bald in Kraft treten. Für besonders risikoreiche KI-Systeme werden mehrere neue Rechtsvorschriften gelten. Wir werden diese Aspekte in unserem Prüfungsrahmen ebenfalls berücksichtigen müssen. Allerdings ist es auch vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wichtig, nicht auf sie zu warten. KI-Systeme werden bereits jetzt verwendet und unser bester Ratschlag lautet: Beginnen Sie einfach, KI-Systeme zu prüfen!



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

