



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle

*Finanzprüfungen und Mechanismen für eine
gute Regierungsführung: Länderfallstudien*

Redaktionsbeirat

Margit Kraker, Präsidentin, Rechnungshof, Österreich
Karen Hogan, Generalrechnungsprüferin, Kanada
Fadhila Gargouri, Acting Erster Präsident,
Rechnungshof, Tunesien
Orice Williams Brown, amtierender
Rechnungshofpräsident, Vereinigte Staaten von
Amerika
Gustavo Vizcaíno Gil, Oberster Rechnungsprüfer,
Venezuela

Präsident

Mark Keenan (U.S.A.)

Herausgeber und Vizepräsident

Jessica Du (U.S.A.)

Verwaltung und der Betrieb

Tonita Gillich (U.S.A.)
Jeanette Owens (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

INTERNATIONAL JOURNAL — OF GOVERNMENT AUDITING —

Q2 2026 - Finanzprüfungen und
Mechanismen für eine gute
Regierungsführung: Länderfallstudien
Vol. 53 No. 2

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: intosaijournal@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://intosaijournal.org/submit-an-article/>.

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

Quelle des Titelbildes: Adobe Stock Images, Randomic Dgitals

LEITARTIKEL

Eintreten für steuerpolitische Rechenschaftspflicht: Wie die ORKB der Philippinen weltweit eine Vorreiterrolle bei der Aufsicht über die Staatsverschuldung einnimmt und den Weg für partizipatorische Prüfungen unter Bürgerbeteiligung ebnet	5
---	---

HAUPTARTIKEL

Länderfallstudien: Mechanismen für eine gute Regierungsführung

Prüfung der Ausgaben im Rahmen der nationalen Wohnbauinitiative Brasiliens: Erkenntnisse für die Gewährleistung von Rechenschaftspflicht bei der Zuweisung und Verwendung staatlicher Gelder	9
Prüfung der Finanzberichterstattung: bewährte Verfahren und Auswirkungen auf die Segmentberichterstattung im öffentlichen Sektor	16
Auswirkungen der staatlichen Nutzung von Treuhandfonds und Fonds auf die finanzielle Rechenschaftspflicht: Erfahrungsbericht aus Manitoba	23
Prüfungen Bürgerinnen und Bürgern näherbringen: Prüfberichte ansprechender und relevanter gestalten	29
Das Benfordsche Gesetz als Hilfsmittel für Prüfungsplanung und Kontrolle: eine Analyse der Ausgaben auf Gemeindeebene	37
Die Rolle der ORKB in der saudi-arabischen Finanzaufsicht: Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel	45
ORKB Myanmar: stärkere Mechanismen bei Prüfungen der Rechnungsführung für eine bessere öffentliche Finanzverwaltung	52
Gute Regierungsführung durch Prüfungen der Rechnungsführung stärken: Erfahrungsbericht aus Albanien	57
<i>Strategische Rahmenbedingungen für die Aufsicht</i>	
Strategiebasiertes Prüfungsmodell: ein Wegweiser in der dynamischen Regierungslandschaft	61
Grundsätze des strategischen Managements im öffentlichen Sektor: Erfahrungsbericht der ORKB der Republik Aserbaidschan	68
<i>Bewährte Verfahren für Finanzprüfungen und die Rechenschaftspflicht bei öffentlichen Mitteln</i>	
Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel: Förderung von Rechenschaftspflicht, Transparenz und bürgerlichem Vertrauen durch Aufsicht sowie bewährte Verfahren	76
Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel	84

SONDERBEITRAG

Die Zukunft gestalten: Die Geschichte von IDI – die Ausbildung von Generationen von Fachkräften für Weiterbildung und Lernen

91

SCHWERPUNKTTHEMA KAPAZITÄTSAUFBAU

Wissensaustausch baut Sachkompetenzen aus: das saudi-arabische Zentrum für Prüfungen der Rechnungsführung und Wirtschaftlichkeitsprüfungen

96

SPOTLIGHT AUF WISSENSCHAFT UND TECHNOLOGIE

Erfolg Von Prüfungstechnologien Unter Dem Prüfungspersonal In Der Staatlichen Finanzkontrolle Malaysias: Wichtige Erkenntnisse & Zukünftige Ausrichtungen

100



Vorsitzender Gamaliel A. Cordoba, Rechnungshof der Republik der Philippinen. Quelle: Rechnungshof der Republik der Philippinen.

Eintreten für steuerpolitische Rechenschaftspflicht: Wie die ORKB der Philippinen weltweit eine Vorreiterrolle bei der Aufsicht über die Staatsverschuldung einnimmt und den Weg für partizipatorische Prüfungen unter Bürgerbeteiligung ebnet

Autor: Gamaliel A. Cordoba, Vorsitzender der ORKB der Republik der Philippinen

Strenge staatliche Finanzaufsicht ist unverzichtbar für gute Regierungsführung. Prüfungen der Rechnungsführung, Prüfungen der Staatsverschuldung und bürgerzentrierte Mechanismen sind zentrale Elemente, um Rechenschaftspflicht für öffentliche Mittel zu gewährleisten sowie finanzpolitische Integrität zu wahren. Die Philippinen dienen als überzeugendes Beispiel dafür, wie eine Oberste Rechnungskontrollbehörde (ORKB) durch eine wichtige innovative Reform des Prüfwesens sowie eine gestärkte Aufsicht im Bereich Staatsverschuldung weltweit eine Vorreiterrolle einnehmen kann.

Gemeinsam unterstreichen partizipatorische Prüfungen unter Bürgerbeteiligung (Citizen Participatory Audits; CPA) und der Vorsitz der INTOSAI-Arbeitsgruppe für die Staatsschulden (WGPD) den Einsatz der ORKB der Philippinen (Commission on Audit; COA) für Transparenz, Rechenschaftspflicht und Reformen im öffentlichen Sektor.

CPA: eine philippinische Innovation im Bereich der kollaborativen Regierungsführung

Die philippinische Verfassung aus dem Jahr 1987 überträgt der COA die ausschließliche Befugnis, den Umfang ihrer Prüfungen und Untersuchungen festzulegen sowie die für ihre Prüfungen erforderlichen Techniken und Methoden zu bestimmen. Im Rahmen dieses verfassungsmäßigen Auftrags beschloss die COA, im Zuge ihrer Transparenzreformen CPA einzuführen, und bezog dabei zivilgesellschaftliche Organisationen, Führungspersonlichkeiten aus lokalen Gemeinschaften sowie Bürgerinnen und Bürger direkt in das Prüfungsverfahren ein. Die im Jahr 2012 ins Leben gerufenen CPA gehören zu den weltweit anerkanntesten Initiativen für öffentliche Rechenschaftspflicht, die auch bürgerschaftliches Engagement fördern.

Im Gegensatz zu traditionellen Prüfungen, die ausschließlich von Prüferinnen und Prüfern durchgeführt werden, bringen CPA Bürgerinnen und Bürger mit COA-Teams zusammen, um Projekte der Nationalregierung und lokaler Verwaltungen zu beurteilen. Im Zuge dessen erfolgen Prüfungen von lokalen Gesundheitszentren, Untersuchungen von Programmen zur Abfallwirtschaft oder Überprüfungen der Verwendung von Katastrophenhilfsgeldern. Bürgerinnen und Bürger bringen lokales Wissen sowie den tatsächlichen Kontext ein, während das COA-Prüfungspersonal Fachwissen wie -normen beisteuert.

Diese Zusammenarbeit führt zu fundierteren, glaubwürdigeren und gemeinschaftsorientierteren Prüfungen. Behörden zeigen sich offener für Prüfungsempfehlungen, wenn die Erkenntnisse nicht nur auf das Prüfungspersonal, sondern auch auf die Gemeinschaften, denen sie dienen, zurückgehen. Mit der Zeit haben CPA das Vertrauen in Institutionen gestärkt, bürgerschaftliches Engagement gefördert sowie die allgemeine Rechenschaftspflicht in der Regierungsführung gesteigert.

Zu den messbaren Auswirkungen der CPA zählen zeitnähere Prüfungsempfehlungen, eine verbesserte Einhaltung von Vorschriften und ein geringeres Risiko von Ineffizienz oder Korruption. Sie haben Gemeinschaften eine direkte Stimme bei der Aufsicht über die Staatsausgaben verliehen und somit gezeigt, dass Rechenschaftspflicht am besten gedeiht, wenn Bürgerinnen und Bürgern im Zuge ihrer Mitarbeit Handlungsmacht verliehen wird.

Die Initiative hat bedeutende Auszeichnungen erhalten: den Bright-Spots-Preis der Open Government Partnership (OGP) (2013), den Special-Mention-Preis der Global Initiative for Fiscal Transparency (2017) und den OGP-Impact-Preis für die Region Asien-Pazifik (2021). Im Jahr 2022 erhielt die COA ein nationales OGP-Anerkennungszertifikat für ihre Rolle als Vorbild in Sachen Transparenz, bürgerschaftliches Engagement und wirksamer Technologieeinsatz für Regierungsführung. Diese Auszeichnungen untermauern die Vorreiterrolle der COA bei der weltweiten Einführung partizipatorischer Prüfungsansätze.

Stärkung der Aufsicht über die Staatsverschuldung: Führungsrolle der COA innerhalb der WGPD der INTOSAI

Seit der Übernahme des Vorsitzes der INTOSAI-Arbeitsgruppe WGPD im Jahr 2017 hat die ORKB der Philippinen die Arbeitsgruppe dabei angeleitet, qualitativ hochwertige Normen, Instrumente und Programme zum Ausbau der Sachkompetenzen von ORKB auf der ganzen Welt weiterzuentwickeln.

Die Schuldenverwaltung ist ein hochspezialisierter Bereich, für den Fachwissen, solide institutionelle Rahmenbedingungen und strenge Prüfungsmethoden benötigt werden. Unter der Leitung der COA hat die WGPD folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Ausarbeitung von Leitfäden für Prüfungen der Staatsverschuldung,
- Programme, um wechselseitig voneinander zu lernen und Wissen auszutauschen,
- Maßnahmen zum Ausbau von Sachkompetenzen für Prüfungen der Rechnungsführung, Wirtschaftlichkeitsprüfungen sowie Prüfungen der Rechts- und Ordnungsmäßigkeit im Bereich Staatsverschuldung sowie
- strategische Zusammenarbeit mit globalen Partnerorganisationen wie der INTOSAI Entwicklungsinitiative (IDI), dem Internationalen Währungsfonds (IWF), der Asiatischen Entwicklungsbank (ADB), der Weltbank, der Konferenz der VN für Handel und Entwicklung (UNCTAD) und der International Budget Partnership (IBP).

Durch diese Bemühungen sind Mitglieds-ORKB besser gerüstet für wirkungsvolle Prüfungen der Staatsverschuldung und der Schuldenverwaltung. Gleichzeitig wird finanzpolitische Transparenz, Rechenschaftspflicht sowie langfristige Nachhaltigkeit gefördert.

Eine der bedeutendsten Errungenschaften der WGPD ist die Erarbeitung von GUID 5250, des Leitfadens für die Prüfung der Staatsschulden, den der INTOSAI-Kongress im Jahr 2022 verabschiedete. Als erstes IFPP-konformes Produkt, das unter der Leitung der COA verfasst wurde, bietet der GUID 5250 ORKB grundlegende Leitlinien zu folgenden Themen:

- Prüfung der Finanzschuldaufnahme,
- Beurteilung quantitativer und qualitativer Informationen über Fremdmittel,
- Bewertung rechtlicher Rahmenbedingungen und Transparenzverfahren sowie
- Überprüfung von Risikomanagementmechanismen und Schuldenstrategien.

Die WGPD leistete im Jahr 2022 zudem einen Beitrag zur Initiative „Global Public Goods“ der INTOSAI Entwicklungsinitiative, und zwar durch die gemeinsam herausgegebene Publikation „Audit of Public Debt Management: A Handbook for Supreme Audit Institutions“ (dt. etwa „Prüfungen der Staatsschuldenverwaltung: ein Handbuch für ORKB“). Das auf Englisch, Französisch, Spanisch und Arabisch veröffentlichte Handbuch dient Prüferinnen und Prüfern weltweit als praktisches Nachschlagewerk.

Der Ausbau von Sachkompetenzen bildet nach wie vor den Mittelpunkt des Auftrags der WGPD. Webinare, Workshops und allgemeine Diskussionen helfen ORKB, Kompetenzlücken zu schließen, bewährte Verfahren auszutauschen und neu aufkommende finanzpolitische Risiken zu bewältigen. Im Mai 2025 organisierte die WGPD gemeinsam mit der IDI eine wichtige Webinar-Reihe zum Thema Nachhaltigkeit der Staatsverschuldung, an der Fachleute der Weltbank, der ADB, der UNCTAD und der IBP sowie Vertreterinnen und Vertreter der ORKB Argentinien, Brasilien, Ägypten und Indien teilnahmen. Diese Initiative unterstützte den weltweiten Austausch über Schuldenrisiken und die Rolle von ORKB bei der Überwachung der diesbezüglichen Nachhaltigkeit.

Im Zuge dieser Zusammenarbeit unterstützt die WGPD ORKB dabei, ihr Prüfungsvorgehen im Bereich Staatsverschuldung zu verbessern – eine unverzichtbare Sicherheitsvorkehrung im Bereich der finanzpolitischen Regierungsführung, insbesondere im Lichte der weltweit steigenden Verschuldung und der zunehmenden Komplexität von Finanzinstrumenten.

Angesichts der sich weltweit wandelnden finanzpolitischen Rahmenbedingungen stehen ORKB vor neuen Herausforderungen. Klimabedingte Herausforderungen, wirtschaftliche Schocks und Lücken in nationalen Schuldengesetzgebungen erfordern innovative Prüfungsansätze. Daher beinhaltet der neue Dreijahres-Arbeitsplan der WGPD die Ausarbeitung von Wissensprodukten außerhalb des IFPP, und zwar zu folgenden Themen:

- Herausforderungen im Bereich Staatsverschuldung, die mit dem Klimawandel in Verbindung stehen, sowie
- Diskrepanzen zwischen internationalen Schuldenbestimmungen und nationalen Rahmenwerken.

Diese Initiativen zielen darauf ab, ORKB dabei zu unterstützen, ihre Prüfungsmethoden zu stärken und das Verständnis für neu aufkommende finanzpolitische Schwachstellen zu vertiefen. Dies stellt sicher, dass die Aufsicht im Bereich Staatsschulden relevant, widerstands- sowie reaktionsfähig bleibt.

Fazit

Die philippinische COA hat ein leistungsstarkes Modell dafür, wie Prüfungen der Rechnungsführung in Kombination mit Bürgerbeteiligung und globaler Zusammenarbeit Rechenschaftspflicht sowie gute Regierungsführung fördern. Die CPA der COA befähigen Bürgerinnen und Bürger, sich direkt am Prüfungsverfahren zu beteiligen, und stärken so Transparenz sowie das Vertrauen in staatliche Institutionen. Durch seine Führungsrolle in der INTOSAI-Arbeitsgruppe WGPD unterstützt die COA ORKB weltweit dabei, die Aufsicht im Bereich Staatsverschuldung zu stärken und die steuerpolitische Nachhaltigkeit zu fördern.

Indem sie sich sowohl für gemeinschaftsbezogene Rechenschaftspflicht als auch für internationale Zusammenarbeit einsetzt, zeigt die COA, dass der Schutz öffentlicher Gelder sowohl eine lokale Verantwortung als auch ein globales Unterfangen ist. Ihre Tätigkeiten veranschaulichen die entscheidende Rolle, die ORKB bei der Sicherstellung spielen, dass öffentliche Ressourcen integer verwaltet und so eingesetzt werden, dass sie tatsächlich dem Gemeinwohl dienen.



Luftaufnahme der Baustelle für die Standardhäuser des Programms „Minha Casa Minha Vida“ in der Stadt Pompeia im Bundesstaat São Paulo, Brasilien. Quelle: Adobe Stock Images, Alfribeiro

Prüfung der Ausgaben im Rahmen der nationalen Wohnbauinitiative Brasiliens: Erkenntnisse für die Gewährleistung von Rechenschaftspflicht bei der Zuweisung und Verwendung staatlicher Gelder

von André Farias, leitender Prüfer an der Obersten Rechnungskontrollbehörde Brasilien (TCU)

Zusammenfassung

Während Prüfungen der Rechnungsführung im Hinblick auf Staatsausgaben einen Eckpfeiler staatlicher Rechenschaftspflicht bilden, entzieht sich eine entscheidende Dimension der öffentlichen Finanzen oft einer gleichwertigen Prüfung: Einnahmeausfälle durch steuerliche Begünstigungen. In den Jahren 2023/2024 führte die Oberste Rechnungskontrollbehörde Brasilien (ORKB Brasilien), vom Portugiesischen auch kurz TCU, eine Prüfung der steuerlichen Begünstigungen auf Bundesebene durch, bei der erhebliche Governance-Lücken und Risiken für die steuerpolitische Nachhaltigkeit aufgedeckt wurden.

Dieser Beitrag enthält eine Fallstudie zu dieser Prüfung und beschreibt detailliert, wie die ORKB Brasilien die Effizienz steuerlicher Begünstigungen und ihre tatsächlichen wirtschaftlichen Auswirkungen beurteilte, um für transparentere öffentliche Finanzen zu sorgen. Abschließend wird erläutert, welche Erkenntnisse gewonnen wurden, die auch andere ORKB nutzen können, wenn sie ihre Aufsicht über die Finanzpolitik jenseits traditioneller Verfahren für Prüfungen der Rechnungsführung verbessern wollen.

Einleitung

Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) fungieren seit Langem als Hüterinnen der Staatsausgaben. In einer Zeit des zunehmenden finanzpolitischen Drucks und wachsender Abhängigkeit von Steueranreizen zur Stimulierung verschiedener Wirtschaftssektoren muss sich die staatliche Rechenschaftspflicht allerdings auch auf einnahmeseitige Entscheidungen erstrecken. Steuererleichterungen und -anreize führen oft dazu, dass Regierungen ebenso viel in Einnahmen entgeht, wie sie direkt ausgeben. Dennoch unterliegen diese Ausfälle selten derselben strengen Prüfung oder Transparenzanforderung.

In Anerkennung dieses Ungleichgewichts initiierte die ORKB Brasilien eine Reihe Bewertungen, die in einer umfassenden Prüfung der steuerlichen Begünstigungen auf Bundesebene gipfelte, und zwar im Rahmen ihrer Prüfung des Rechnungsabschlusses der Union aus dem Jahr 2023. Die Erkenntnisse lösten eine nationale Debatte aus und verdeutlichten, dass dringend Reformen benötigt werden, um die Haushaltsführung in Einklang mit den verfassungsrechtlichen Grundsätzen Effizienz, Transparenz und Gerechtigkeit zu bringen.

Hintergrund: Umfang und Ausmaß der Steuerausfälle in Brasilien

Laut dem Bericht des TCU über den Bundesrechnungsabschluss 2023 aus dem Jahr 2024 entgingen der brasilianischen Regierung aufgrund einer Vielzahl von Steuerbefreiungen und -anreizen schätzungsweise 518,9 Mrd. R\$ (105 Mrd. USD) an Steuereinnahmen. Diese Zahl entspricht 5,9 % des BIP des Landes und fast einem Viertel der gesamten Staatseinnahmen.

Umso verblüffender, dass allein im Jahr 2023 32 neue Steuerbegünstigungen eingeführt wurden, deren Kosten bis 2026 auf 213,6 Mrd. R\$ geschätzt werden. Das TCU wies darauf hin, dass vielen dieser Anreize Ex-ante-Folgenabschätzungen, Überwachungsmechanismen oder klare soziale bzw. wirtschaftliche Begründungen fehlten. In einigen Fällen wurden langjährige Steuerbefreiungen verlängert, obwohl sie bei der Erzielung der beabsichtigten Nutzen für die Öffentlichkeit durchwegs hinter den Erwartungen zurückblieben.

Prüfungsmethode

Die Prüfung wurde im Rahmen des Berichts und der vorläufigen Stellungnahme des TCU zu den Rechnungsabschlüssen der Bundesregierung unter der Leitung von Minister Vital do Rêgo durchgeführt. Sie umfasste Folgendes:

Wichtige Erkenntnisse

1. Fehlende strategische Planung und Erfolgskriterien

Das TCU stellte fest, dass die Exekutive die Maßnahmen für Steuerbegünstigungen selten derselben strikten Planung unterzieht, wie sie für Staatsausgaben erforderlich ist. Nur wenige Programme verfügten über festgelegte Ziele, messbare Vorgaben oder Leistungskennzahlen. Folglich fungierten viele Steuerbegünstigungen als quasi-permanente Subventionen, deren Wirksamkeit kaum überwacht wurde und zu denen es kaum Rückmeldungen gab.

2. Finanzpolitische Risiken und budgetäre Einschränkungen

Die ungebremsste Ausweitung der steuerlichen Begünstigungen trug zur strukturellen Fragilität der öffentlichen Finanzen Brasiliens bei. Die entgangenen Einnahmen in Höhe von 518,9 Mrd. R\$ überstiegen bei Weitem sämtliche Investitionen des Bundes und waren mit den großen obligatorischen Ausgabenkategorien wie Pensions- oder Gesundheitswesen vergleichbar. Diese Dynamik untergräbt die Glaubwürdigkeit der Budgets und schränkt den finanzpolitischen Spielraum für frei verfügbare Investitionen ein.

3. Rückschrittliche Verteilung der Steuervorteile

Die Prüfung ergab, dass ein unverhältnismäßig großer Anteil der Steuerbegünstigungen großen Unternehmen und wohlhabenderen Bevölkerungsgruppen zugutekam. So erhielten der staatliche Ölkonzern Petrobras und der Bergbaugigant Vale Steuererleichterungen in Höhe von 29,5 Mrd. R\$ bzw. 19,2 Mrd. R\$, ohne dass ein klarer öffentlicher Nutzen erkennbar war. Kleinere Unternehmen oder bedürftige Bevölkerungsgruppen profitierten hingegen nur minimal von der bestehenden Steuerstruktur.

4. Governance-Lücken im Gesetzgebungsverfahren

Das TCU zeigte, dass viele Steueranreize im Rahmen der Budgetdiskussionen durch vorläufige Maßnahmen oder in letzter Minute vorgenommene Änderungen eingeführt oder verlängert wurden. Somit wurde deren strukturierte Prüfung umgangen. Bei einigen Programmen fehlten Kostenobergrenzen oder Verfallsklauseln, sodass sie ohne Neubewertung auf unbestimmte Zeit fortbestehen konnten.

Empfehlungen

In seiner abschließenden Stellungnahme zum Rechnungsabschluss 2023 (Beschluss Nr. 1534/2024 – Plenum) gab das TCU konkrete, umsetzbare Empfehlungen ab:

- Eine wohl überlegte Obergrenze für die Gesamtheit der Steuerbegünstigungen als Prozentsatz der Bundeseinnahmen festlegen.
- Die Einführung neuer Steuerbefreiungen aussetzen, solange der Bundeshaushalt defizitär ist.
- Anordnung von Ex-ante- und Ex-post-Folgenabschätzungen für alle Steuerbegünstigungen in Übereinstimmung mit internationalen Normen, zum Beispiel der OECD und des IWF.

- Verbesserung der Transparenz durch eine umfassendere Offenlegung der Begünstigten, der geschätzten Steuerkosten und der erwarteten Ergebnisse der Steuermaßnahmen.
- Einführung regelmäßiger Überprüfungsmechanismen für bestehende Programme, einschließlich automatischer Verfallsklauseln, sofern diese nicht aufgrund ihres Erfolges verlängert werden.

Diese Maßnahmen zielen darauf ab, den steuerpolitischen Führungsrahmen Brasiliens wieder ins Gleichgewicht zu bringen und die Wirksamkeit sowie Fairness öffentlicher Finanzinstrumente zu verbessern.

Auswirkungen auf Öffentlichkeit und Politik

Die bei der Prüfung ermittelten Schwächen in der Finanzverwaltung und Überwachung der nationalen Wohnbauinitiative Brasiliens (vom Portugiesischen kurz PMCMV) hatten (und haben unter Umständen auch in Zukunft noch) Auswirkungen auf Öffentlichkeit und Politik.

- Gefahr für Transparenz und soziale Kontrolle: Uneinheitliche und unzuverlässige Daten über Mittelverwendung sowie Programmergebnisse untergraben die Transparenz des Programms und erschweren seine Prüfung. Dies hindert die Gesellschaft – einschließlich Nichtregierungsorganisationen, die implizit Teil des Konzepts der sozialen Kontrolle sind – daran, die staatliche Maßnahme zu verfolgen und genau unter die Lupe zu nehmen.
- Schwierigkeiten bei der Wirksamkeitsmessung: Da keine soliden Überwachungsmechanismen und aktuellen Kennzahlen vorhanden sind – etwa in Bezug auf Veränderungen beim Wohnungsdefizit –, ist es schwieriger, zu beurteilen, ob das Programm seine Kernziele erfolgreich erreicht. Dies schränkt die Entscheidungsfindung sowie politische Verbesserungen ein, die darauf ausgerichtet sind, den Bedürfnissen der Bevölkerung besser gerecht zu werden.
- Risiko von Projektunterbrechungen und verfehlten Zielen: Finanzielle Schwierigkeiten und abweichende Ausgabenprognosen deuten darauf hin, dass aufgrund fehlerhafter Prognosen der Mittelauszahlungen das Risiko von Bauunterbrechungen besteht. Probleme wie verspätete Zahlungen an Auftragnehmer und eine nicht fristgerechte Überwachung tragen zu einer Anhäufung gestoppter Projekte bei, was sich direkt auf die Begünstigten auswirkt.
- Ineffiziente Nutzung öffentlicher Ressourcen: Probleme wie die unsachgemäße Verwendung ausstehender Verbindlichkeiten, Ausgaben ohne vorherige Mittelbindung und Mängel in der Rechnungslegung offenbaren Defizite im Finanzmanagement. Die Nichtbeachtung des Periodenabgrenzungsprinzips führt zu einer Unterbewertung der Bundesvermögenswerte und erschwert sowohl die Vermögens- als auch die Finanzverwaltung.

- Beeinträchtigte Rechenschaftspflicht: Der Mangel an zuverlässigen Daten und die fehlende angemessene Überwachung beeinträchtigen die Fähigkeit der Regierung, der Gesellschaft transparente und genaue Berichte über die Umsetzung sowie die Ergebnisse des PMCMV zu liefern.

Zusammenfassend zeigen die gewonnenen Erkenntnisse die dringende Notwendigkeit, das Informationsmanagement, die Ergebnisüberwachung sowie Buchhaltungs- und Finanzverfahren zu verbessern, um dafür zu sorgen, dass das PMCMV sowie künftige Wohnbauprogramme transparent, zuverlässig, effizient und wirksam sind.

Was andere ORKB von der Ausgabenprüfung des TCU lernen können

Die Prüfung des PMCMV mit Schwerpunkt auf dessen Finanzmanagement deckte mehrere Schwachstellen auf und hob wichtige Erkenntnisse für die Durchführung groß angelegter staatlicher Programme hervor:

- Kritisches, einheitliches Datenmanagement: Es gab weitreichende sowie besorgniserregende Abweichungen und Unstimmigkeiten bei den Finanzdaten zwischen dem Ministerium für regionale Entwicklung (MDR), der Caixa Bank (dem operativen Manager) und den anderen Finanzakteuren. In der Entscheidung wurde erwähnt, dass im Rahmen des Programms offensichtlich kein klares, objektives buchhalterisches Vorgehen bestand. Dies zeigt, dass es dringend notwendig ist, einen gemeinsamen, soliden Informationsmanagementplan zu haben, um konsistente, zuverlässige und zeitnahe Daten sicherzustellen.
- Entscheidende Ergebnisüberwachung und -bewertung: Nach über zehn Jahren befanden sich die Mechanismen zur Bewertung der Ergebnisse immer noch im Anfangsstadium. Eine frühere Prüfung hatte bereits festgestellt, dass die Ergebnisse des PMCMV nur unzureichend überwacht werden. Die Kennzahl für den Wohnungsmangel ist seit 2015 überholt. Dies verhindert die Bewertung der jüngsten Wirkungen und zeigt, dass eine kontinuierliche Überwachung und Bewertung unverzichtbar ist für die Verbesserung öffentlicher Maßnahmen.
- Programmspezifische Trennung der Buchführung: Die Prüfung zeigte, dass es innerhalb des Residential Lease Fund (FAR) keine getrennten Konten für PMCMV-Unternehmen und die FAR-Teilprogramme gab. Deshalb fehlen klare Daten zu den Gesamtkosten sowie der Mittelherkunft und -verwendung für die einzelnen Programme. Dies dient als Erinnerung, dass Mittel verschiedener Wohnbauprogramme klar voneinander getrennt werden müssen, um Klarheit sowie eine bessere Verwaltung zu gewährleisten.
- Sorgfältige Finanz- und Budgetplanung: Obwohl ein Teil der Analyse an ein anderes Verfahren übergeben wurde, zeigten erste Erkenntnisse, dass die Mittel aus dem Bundeshaushalt unzureichend waren, ausstehende Verbindlichkeiten aus früheren Jahren verwendet wurden, sowie andere Probleme. Dieser Punkt unterstreicht, wie entscheidend eine präzise Budget- und Finanzplanung ist.

- Einhaltung der Rechnungslegungsnormen für den öffentlichen Sektor: Die Nichtanwendung des Periodenabgrenzungsprinzips bei der Erfassung der finanziellen Beteiligung einiger Begünstigter in den Konten des MDR verstieß zudem gegen die Rechnungslegungsvorschriften für den öffentlichen Sektor. Dies führte zu einer Unterbewertung des Vermögens der Union sowie zu Schwierigkeiten bei der Prognose künftiger Programmergebnisse und zeigt, dass die Buchführung unter strenger Einhaltung von Normen erfolgen muss, um Rechte und Pflichten korrekt widerzuspiegeln.

Fazit

Da Regierungen weltweit bestrebt sind, Budgetdisziplin und inklusive Entwicklung miteinander zu vereinen, ist die Überwachung von Steuerbegünstigungen unerlässlich. Die ORKB Brasilien nahm dieses komplexe Thema mit einer entschlossenen Strategie in Angriff und lieferte praktische Erkenntnisse, die echte Reformen in Gang setzten.

Dies zeigt, dass Steueraufsicht sowohl fachlich als auch transformativ sein kann. Mit ihrer Strategie sicherte die ORKB Brasilien nicht nur öffentliche Mittel in Milliardenhöhe, sondern stärkte auch die Grundlagen der demokratischen Regierungsführung.

Für die internationale Prüfgemeinschaft unterstreicht dieser Fall, dass eine wirksame Prüfung der öffentlichen Finanzen nicht nur die Ausgaben berücksichtigen, sondern auch auf die oft verborgene Welt der Steueranreize und deren tatsächliche Auswirkungen auf die Gesellschaft blicken muss.



Quelle: Brasilianischer Bundesrechnungshof



Quelle: Adobe Stock Images, FAHMI

Prüfung der Finanzberichterstattung: bewährte Verfahren und Auswirkungen auf die Segmentberichterstattung im öffentlichen Sektor

Autor: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Arabischen Republik Ägypten

Einleitung

Die Offenlegung von Rechnungsabschlüssen gilt als wichtiges Element, das für mehr Transparenz sowie Rechenschaftspflicht sorgt und somit zur Korruptionsbekämpfung beiträgt. Prüfungen der Rechnungsführung durch Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) spielen eine wirkungsvolle Rolle bei der Prüfung dieser Offenlegungen. In diesem Beitrag befassen wir uns mit der Prüfung der Segmentberichterstattung im öffentlichen Sektor und stellen eine Fallstudie zu diesen Offenlegungen – einem wichtigen Aspekt zur Erhöhung von Transparenz und Rechenschaftspflicht – vor.

Die Internationale Rechnungslegungsnorm für den Öffentlichen Sektor 18 (International Public Sector Accounting Standard; IPSAS 18) legt die Grundsätze für die Segmentberichterstattung im öffentlichen Sektor dar und besagt, dass die Offenlegung von Segmentinformationen die Finanzberichterstattung transparenter macht und die Einrichtung in die Lage versetzt, ihren Rechenschaftspflichten (IPSAS 18, B) auf einer angemessenen Grundlage nachzukommen, um so Leistungsbeurteilungen sowie die Entscheidungsfindung bezüglich der Mittelzuweisung zu ermöglichen.

Risiken bei der segmentalen Darstellung von Finanzinformationen

IPSAS 18 legt einen Ansatz zur Bestimmung des erforderlichen Detailgrads für die Segmentberichterstattung in den Erläuterungen zum Rechnungsabschluss fest.

Die Norm schreibt vor, dass Segmente als unterscheidbare Tätigkeit oder Gruppe von Tätigkeiten einer Einrichtung ermittelt werden, für die es angemessen ist, Finanzinformationen separat darzustellen, um die bisherige Leistung der Einrichtung bei der Erreichung ihrer Ziele zu beurteilen und Entscheidungen über die künftige Mittelzuweisung zu treffen (IPSAS 18, 9).

In Übereinstimmung mit dieser Norm müssen Einrichtungen des öffentlichen Sektors bestimmte Tätigkeiten oder Gruppen von Tätigkeiten festlegen, über die als Segmente gesondert berichtet werden soll. Dies trägt dazu bei, (a) die Leistung der Einrichtung zu beurteilen und festzustellen, ob sie ihre Ziele in der Vergangenheit erreicht hat, sowie (b) fundierte Entscheidungen über die Mittelzuweisung zu treffen. Einrichtungen werden zudem dazu angehalten, zusätzliche Informationen über diese berichtspflichtigen Segmente offenzulegen, sofern dies in der Norm vorgesehen oder für die Rechenschaftspflicht und Entscheidungsfindung erforderlich ist. (IPSAS 18, 13).

Bei der Bestimmung der segmentalen Finanzinformationen zu berücksichtigende Faktoren

Unter anderem folgende Faktoren müssen berücksichtigt werden bei der Festlegung, ob Leistungen (Waren, Dienstleistungen) miteinander verknüpft sind und für die Zwecke der Finanzberichterstattung als Segmente zusammengefasst werden sollten:

(a) die primären operativen Ziele, Waren und Dienstleistungen der Einrichtung; die Aktivitäten zur Erreichung jedes dieser Ziele; ob Mittel auf der Grundlage der Bündelung von Waren und Dienstleistungen zugewiesen und budgetiert werden;

(b) die Art der produzierten Waren oder erbrachten Dienstleistungen oder ausgeübten Tätigkeiten;

(c) die Art des Produktionsprozesses bzw. des Prozesses oder Mechanismus zur Erbringung und zum Angebot von Dienstleistungen;

(d) die Art der Kundinnen und Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten der Güter oder Dienstleistungen;

(e) ob dies den Führungsstil der Einrichtung widerspiegelt und wie Finanzinformationen an die obere Führungsebene sowie das Leitungsgremium berichtet werden;

(f) gegebenenfalls die Art des regulatorischen Umfelds (z. B. Verwaltungs- oder gesetzliche Behörde) oder des staatlichen Sektors (z. B. Finanzsektor, öffentliche Versorgungsunternehmen oder allgemeine öffentliche Verwaltung).

Fallstudie

Der Fall

Einrichtung (X) – eine Einrichtung des öffentlichen Sektors, welche die IPSAS anwendet, über eine Reihe von Nebenstellen verfügt und einen konsolidierten Rechnungsabschluss erstellt. Im konsolidierten Rechnungsabschluss weist sie eine Reihe von Segmenten aus, legt die Segmente auf der Tätigkeitsebene offen und wird gemäß den International Standards on Auditing (ISA) geprüft.

Offenlegungen

Nachstehend finden Sie den Abschnitt über die segmentalen Offenlegungen zum 31. Dezember 2024 und zum 31. Dezember 2023 für die Einrichtung (X), deren Haupttätigkeit aus Segmenten besteht, die Erlöse aus Landverkehr, Seeverkehr und sonstigen Dienstleistungen sowie Erträge ohne Leistungsaustausch in Form von staatlichen Zuschüssen umfassen.

Informationen zu den Segmenten

Summe (in Tausend Pfund)	Zuschüsse (in Tausend Pfund)	Sonstige Leistungen (in Tausend Pfund)	Seeverkehr (in Tausend Pfund)	Landverkehr (in Tausend Pfund)	Beschreibung
					31.12.2024
41.000.000	600	3.700.000	22.700.000	14.000.000	Erträge
(10.100.000)		(1.100.000)	(6.000.000)	(3.000.000)	Löhne
(2.500.000)		(700.000)	(300.000)	(1.500.000)	Abschreibung
13.700.000	600	800	7.200.000	5.100.000	Überschuss
52.000.000		10.000.000	20.000.000	22.000.000	Gesamtvermögen pro Segment
18.500.000		3.000.000	500	15.000.000	Gesamtverbindlichkeiten pro Segment
					31.12.2023
39.950.000	550	3.750.000	22.650.000	13.000.000	Erträge
(9.520.000)		(920.000)	(5.800.000)	(2.800.000)	Löhne
(2.460.000)		(720.000)	(215.000)	(1.525.000)	Abschreibung
13.480.000	550	830	7.300.000	4.800.000	Überschuss
29.450.000		7.000.000	20.300.000	2.150.000	Gesamtvermögen pro Segment
38.700.000		4.200.000	18.000.000	16.500.000	Gesamtverbindlichkeiten pro Segment

Offenlegung der Erträge nach wesentlichen Produktgruppen und geografischen Gebieten

Summe (in Tausend Pfund)	Zuschüsse (in Tausend Pfund)	Sonstige Leistungen (in Tausend Pfund)	Seeverkehr (in Tausend Pfund)	Landverkehr (in Tausend Pfund)	Beschreibung
					31.12.2024
14.150.000	350	2.300.000	11.500.000	10.000.000	Gebiet 1
3.600.000	200	1.200.000	10.700.000	2.500.000	Gebiet 2
3.250.000	50	200	500	1.500.000	Gebiet 3
21.000.000	600	3.700.000	22.700.000	14.000.000	Gesamterträge
					31.12.2023
12.500.000	250	1.900.000	11.150.000	9.200.000	Gebiet 1
13.700.000	200	1.100.000	11.200.000	1.200.000	Gebiet 2
3.750.000	100	750	300	2.600.000	Gebiet 3
39.950.000	550	3.750.000	22.650.000	13.000.000	Gesamterträge

Prüftätigkeit

Wesentlichkeit

In Übereinstimmung mit den Bestimmungen des International Standard on Auditing 320 (ISA 320) und unter Berücksichtigung des Leitfadens für Prüfungsverfahren der ORKB Ägypten (Accountability State Authority; ASA) haben wir die Wesentlichkeit auf 1 % des Vermögens und die leistungsbezogene Wesentlichkeit auf 80 % festgelegt.

Planung der Prüfung des Rechnungsabschlusses

Die ASA plante die Prüfung des Rechnungsabschlusses gemäß den Bestimmungen von ISA 300. Bei der Ermittlung und Bewertung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen (gemäß ISA 315) konzipierten wir die Prüfungsverfahren entsprechend den bewerteten Risiken (gemäß ISA 330). Unter Anwendung unseres fachlichen Urteilsvermögens legten wir die durchzuführenden inhaltlichen Prüfungsverfahren fest:

- (a) Einsatz analytischer Verfahren als inhaltliche Verfahren
- (b) Detailprüfungen

Wir kategorisierten die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Finanzinformationen auf Segmentebene wie folgt:

- Festlegung der Segmente, für die Finanzinformationen offengelegt werden sollten
- Festlegung der Höhe des mit den offengelegten Informationen verbundenen Risikos
- Festlegung der Prüfungsverfahren, die zwecks Prüfung der Segmentinformationen durchzuführen sind

Prüfungsnachweise

Die ASA führte eine horizontale und vertikale Analyse der Rechnungsabschlüsse im Hinblick auf die offengelegten Segmente durch. Dabei verglich sie die Finanzinformationen der Einrichtung mit folgenden Daten:

- Vergleichsinformationen aus früheren Perioden
- den geplanten Ergebnissen der Einrichtung gemäß den genehmigten Budgets

Wir prüften Einzelheiten einer Transaktionsstichprobe im Zusammenhang mit den Daten der offengelegten Segmente und holten entsprechende Bestätigungen ein, die unseren Anforderungen in Bezug auf „Vollständigkeit, tatsächlichen Eintritt, Richtigkeit und Klassifizierung“ entsprachen. Wir konzentrierten uns auf Transaktionen am Ende des Berichtszeitraums und zu Beginn des folgenden Berichtszeitraums, da diese als Sachverhalte mit erhöhtem Risiko wesentlicher falscher Darstellung gelten.

Wesentliche Prüfungssachverhalte

Die ASA legte die Segmentberichterstattung gemäß ISA 701 als wesentlichen Prüfungssachverhalt fest. Denn diese ist von entscheidender Bedeutung für die Bereitstellung von Informationen über die Leistung der Einrichtung. Sie ist zudem ein Bereich, in dem das Risiko wesentlicher falscher Darstellungen erhöht ist, insbesondere wegen des fachlichen Urteils der Leitungsgremien in Bezug auf die Segmente, über die berichtet werden soll.

Gemäß ISA 701 werden die wesentlichen Prüfungssachverhalte in einem gesonderten Abschnitt des unabhängigen Berichts der Prüferinnen und -prüfer dargelegt. Dies kann eine Beschreibung des wesentlichen Prüfungssachverhalts „Darstellung von segmentalen Finanzinformationen“ umfassen, die Folgendes beinhaltet:

- Die Begründung dafür, warum segmentale Finanzinformationen als wesentlicher Prüfungssachverhalt angesehen werden, indem die Bedeutung der Darstellung solcher Daten für die Beurteilung der Segmentleistung sowie deren Auswirkung auf Transparenz und Rechenschaftspflicht verdeutlicht wird. Durch die Bereitstellung von Finanzinformationen an die Aufsichtsgremien der Einrichtung wird diesen ermöglicht, Leistungen zu beurteilen und die Geschäftsleitung zur Rechenschaft zu ziehen.

Wie die Offenlegung der segmentalen Finanzinformationen zu behandeln ist, und zwar durch Erläuterung der Methode, die bei der Prüfung der Rechnungsabschlüsse in Bezug auf die offengelegten Segmente zur Anwendung kam, und einen kurzen Überblick über die eingesetzten Verfahren.

Bericht der unabhängigen Prüferinnen und -prüfer

Die ASA erstellte einen ausführlichen Bericht über die Prüfung der Einrichtung (X) gemäß den Internationalen Prüfungsnormen und den aufsichtsrechtlichen Vorschriften für die Einrichtung sowie in Übereinstimmung mit deren Finanzvorschriften. Der Bericht enthielt:

- einen Bericht über den Rechnungsabschluss für das am 31. Dezember 2024 endende Finanzjahr gemäß ISA 700, wobei wesentliche Prüfungssachverhalte gemäß ISA 701 gesondert dargestellt wurden.
- eine Zusammenfassung der Feststellungen aus der Prüfung der Rechnungsführung sowie der Wirtschaftlichkeitsprüfung, die der Führungsebene und den Leitungsgremien („Programm- und Haushaltsausschuss“) übermittelt wurde.

Fazit

Die Prüfung der Segmentberichterstattung ist ein wesentlicher Bestandteil von Prüfungen der Rechnungsführung im öffentlichen Sektor, der über die reine Einhaltung von Vorschriften hinausgeht, um für mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht zu sorgen. Diese Prüfungen stellen einen ethischen sowie wirksamen Mitteleinsatz sicher und ermöglichen Stakeholdern dabei, die Mittelzuweisung sowie die Ausgabeneffizienz zu beurteilen, die Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung zu stärken und zu einer soliden Finanzverwaltung beizutragen.



Winnipeg, Manitoba, Kanada. Quelle: Adobe Stock Images, Henryk Sadura

Auswirkungen der staatlichen Nutzung von Treuhandfonds und Fonds auf die finanzielle Rechenschaftspflicht: Erfahrungsbericht aus Manitoba

Autor: Yves Genest, Leitender Berater, Projektprüfungen, Rechnungshof von Manitoba

Einleitung

Regierungen können weltweit verschiedene Finanzstrukturen schaffen, bei denen Mittel getrennt, für bestimmte Zwecke auf die Seite gelegt und im Namen anderer Parteien verwaltet werden. Diese Strukturen können die Form verschiedener Treuhandfonds, Fonds und Sonderkontenannehmen. Obwohl sie alternative Finanzierungsmechanismen bieten, die unter bestimmten Umständen vorteilhaft sind, können sie aus Sicht der Rechnungslegung sowie Finanzkontrolle auch Herausforderungen bergen.

In diesem Beitrag werden die zu berücksichtigenden Aspekte, Auswirkungen und Folgen der Nutzung solcher Mechanismen anhand der Treuhandkonten der Provinzverwaltung Manitoba (der Provinz) unter die Lupe genommen. Dabei liefern Prüfungen, die von der Rechnungskontrollbehörde Manitoba (RKB Manitoba) zur Partnerschaft zwischen der Provinz und der Winnipeg Foundation (WF) durchgeführt wurden, eine besonders nützliche Perspektive zur Betrachtung dieser Themen.

Fallstudie: die Winnipeg Foundation

Im Jahr 2018 eröffnete die Provinz vier neue Treuhandkonten bei der Winnipeg Foundation, um verschiedene Programminitiativen zu unterstützen. Die Foundation ist Teil einer komplexen Struktur von Empfängerorganisationen mit mehreren Ebenen separater Fonds, die ineinander fließen und unter den Begriff „Gemeinschaftsstiftungen“ fallen. Seit 2018 hat die berichterstattende staatliche Stelle Gemeinschaftsstiftungen in Manitoba 410 Millionen Dollar zugewendet. Der Großteil dieser Mittel soll auf Dauer von diesen Organisationen verwaltet werden. (RKB Manitoba, 2019) und (RKB Manitoba, 2021)

So wird jeder WF-Fonds oder jedes WF-Treuhandkonto zunächst durch einen Transfer seitens der Provinz eingerichtet. In den meisten Fällen erfolgt der erste Transfer in Form einer Stiftungseinlage – einer großen Einlage, die Kapitalerträge erwirtschaftet, die dann für einen bestimmten Zweck verwendet werden. In einigen Fällen fließen die Erträge jedes Jahr an die Provinz oder an eine von der Provinz kontrollierte Stelle zurück, die sie in diesem Jahr für einen bestimmten Zweck verwendet. In anderen Fällen fließen die Mittel von der WF an eine Stelle außerhalb der Kontrolle der Provinz, die sie dann für einen bestimmten Zweck verwendet.

Um zu veranschaulichen, wie die Transfers an die WF ausgewiesen werden könnten, wird in der Abbildung ein hypothetischer Transfer in Höhe von 20 Millionen Dollar dargestellt. Es sei darauf hingewiesen, dass dies nur eine von mehreren Finanzierungsvarianten ist. Bei einer anderen fließt das Geld nicht zurück (RKB Manitoba, 2021)



Quelle: Yves Genest.

Vorteile von Treuhandfonds und zweckgebundenen Fonds

Die Nutzung von Treuhandfonds und Fonds als Finanzierungsinstrumente kann zur Erreichung politischer Ziele beitragen. Sie können attraktive Optionen für staatliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger darstellen, da sie gewisse Vorteile bieten. Einer davon ist eine garantierte, wiederkehrende Finanzierungsquelle für die betreffenden Programme. Wie viele andere öffentliche Verwaltungen schreibt auch die Provinz vor, dass alle Mittel (Gelder), die eine Behörde im Laufe eines Jahres nicht verwendet, verfallen und im nächsten Finanzjahr nicht mehr ausgegeben werden können (Verwaltung Manitoba, 2025). Ein unwiderrufliches Treuhandkonto umgeht diese Einschränkung.

Auch die langfristige Auswirkung auf den Jahresüberschuss oder -fehlbetrag könnte als vorteilhaft betrachtet werden, da die für einen bestimmten Zweck bereitgestellte langfristige Finanzierung zu einer einmaligen Erhöhung des Fehlbetrags oder einer Verringerung des Überschusses führt. Nach Einrichtung des Fonds gibt es keine Auswirkungen auf den Nettojahresüberschuss oder -fehlbetrag mehr. (RKB Manitoba, 2021)

Es wird auch behauptet, dass die von der Provinz angewandte Formel – bei der die Vergabe von Zuschüssen in vielen Fällen delegiert wird – eine effizientere (Congressional Research Service, 2025) und wirksamere (Person, A.E., 2009) Art der Verwaltung darstellt. Die Stiftungen können ihre eigenen Zuteilungsmechanismen festlegen. Sie haben mehr internes Wissen über die Bedürfnisse der Gemeinschaften sowie die Art der Maßnahmen, welche die erfolgreichsten Ergebnisse erzielen.

Mögliche Nachteile von Treuhandfonds und zweckgebundenen Fonds

Da solche Finanzierungsmechanismen von den üblichen budgetären Vorgehensweisen abweichen, muss die Provinz im Rahmen von Diskussionen, Genehmigungs- und Kontrollverfahren Probleme sowie Auswirkungen berücksichtigen. Es bestehen offensichtliche Bedenken hinsichtlich der Rechnungslegungsvorschriften und -mechanismen, die zur angemessenen Behandlung dieser Transaktionen in den Rechnungsabschlüssen angewendet werden sollten. Von den zu berücksichtigenden Problemen hat die RKB Manitoba folgende umrissen (RKB Manitoba, 2021):

- Erheblicher finanzieller Aufwand im ersten Jahr: Die Nutzung von Treuhandfonds und zweckgebundenen Fonds verringert die Auswirkungen auf die Jahresergebnisse künftiger Jahre. Im ersten Jahr waren die Auswirkungen auf den Rechnungsabschluss jedoch deutlich höher als in einem Szenario, in dem die Provinz sich dafür entschieden hätte, diese Programme jedes Jahr zu finanzieren.

- Kontrolle: Der für WF-Fonds verwendete Ansatz entzieht der Provinz die Kontrolle, weshalb die Vermögenswerte nicht in den Rechnungsabschlüssen ausgewiesen wurden. Er entzieht der Provinz zudem die einseitige Befugnis, diese Mittel in Zukunft für andere Zwecke zu verwenden. Wie bereits erwähnt bietet dieser Ansatz eine garantierte Finanzierungsquelle für die Programme und ihre Ziele. Allerdings hat die Provinz bezüglich dieser Mittel an Flexibilität verloren und kann sie in Zukunft nicht mehr für andere Zwecke verwenden, falls sich die Prioritäten verschieben.
- Kosten der Struktur: Werden diese Fonds zu einem Zeitpunkt eingerichtet, an dem die Provinz einen Jahresfehlbetrag aufweist, bedeutet das, dass sie durch erhöhte Finanzschuldaufnahme finanziert werden.

Nutzung der Synergie zwischen Wirtschaftlichkeits- und Prüfungen der Rechnungsführung

Aus Sicht der finanziellen Rechenschaftspflicht liegt das Kernproblem in der Kontrolle über die Mittel. Obwohl diese Mittel als Zuwendungen behandelt werden, sind sie nach wie vor öffentliche Gelder, die zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger aufgewendet werden. Daher muss sichergestellt werden, dass sie ihre Ziele erreichen. (ORKB Kanada, 2005). Tatsächlich sind diese Bedenken nicht auf den öffentlichen Sektor beschränkt, da festgestellt wurde, dass auch private Stiftungen mit Steuerungsschwierigkeiten konfrontiert sein könnten. (Gloria, M.J., 2022; OIG-USAID, 2020)

Wirtschaftlichkeitsprüfungen in Kanada, den USA und dem Vereinigten Königreich zeigten, dass diese Bedenken real und begründet sind. Eine vor Kurzem durchgeführte Prüfung der Obersten Rechnungskontrollbehörde Kanada kam beispielsweise zu dem Schluss, dass eine Stiftung, Sustainable Development Technology Canada (SDTC), Mittel nicht immer in Übereinstimmung mit den Bedingungen der Zuwendungsvereinbarungen und ihrem gesetzlichen Auftrag verwaltete. Im Zuge der Prüfung wurde festgestellt, dass einige geförderte Projekte nicht förderfähig waren, Interessenkonflikte schlecht gehandhabt und mehrere gesetzliche Anforderungen nicht erfüllt wurden. SDTC verstieß 90 Mal gegen seine Richtlinien zu Interessenkonflikten, vergab 59 Millionen Dollar an zehn Projekte, die nicht förderfähig waren, und wies den ökologischen Nutzen seiner Projekte häufig zu hoch aus. Kurz nach Vorlage des Berichts kündigte die zuständige Ministerin an, SDTC abzuschaffen. (ORKB Kanada, 2024)

Aufgrund dieser Beispiele und der potenziellen Probleme, die sich aus den inhärenten Risiken dieser Mechanismen ergeben, kam die RKB Manitoba zu dem Schluss, dass eine Wirtschaftlichkeitsprüfung der Treuhandfonds und Fonds geeignet sein könnte, um die potenziellen Auswirkungen der bei seinen Prüfungen der Rechnungsführung gemachten Feststellungen unter die Lupe zu nehmen.

Der Prüfungsplan enthielt mehrere Prüfungsfragestellungen, die dazu beitragen, die Auswirkungen von Treuhandfonds und Fonds auf die Qualität sowie Art der Verwaltung öffentlicher Gelder, die über diese Mechanismen verteilt werden, zu beleuchten. Die Prüfung konzentrierte sich auf:

- Erwägungen zum Risikomanagement: Wie die RKB Manitoba sowie Prüfungen der Rechnungsführung und Wirtschaftlichkeitsprüfungen in anderen Bereichen gezeigt haben, müssen bei der Entscheidung über die Nutzung dieser Finanzierungsmechanismen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Es ist wichtig, dass diese sorgfältig dokumentiert und aus der Perspektive des Risikomanagements analysiert werden. Dabei sollten auch das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit dieser Risiken sowie etwaige zu ergreifende Maßnahmen zur Risikominderung berücksichtigt werden.
- Bereitgestellte Leitlinien: Die Mittel werden im Rahmen einer Vereinbarung überwiesen. Diese Vereinbarungen sollten Erwartungen hinsichtlich der Rechenschaftspflicht enthalten, die im Einklang mit den von der Provinzregierung herausgegebenen Leitlinien für Finanzierungsvereinbarungen stehen.
- Verwendung von Vereinbarungen mit Empfängern: Die Regierung sollte die Vereinbarungen mit den Empfängern überwachen, um sicherzustellen, dass die Ziele und erwarteten Ergebnisse erreicht wurden.
- Verfügbarkeit und Qualität von Rechenschaftsinformationen: Schließlich sollten die im Rahmen der Überwachungsmaßnahmen der Regierung erhobenen Informationen präzise sowie zuverlässig sein und veröffentlicht werden. Das Fehlen solcher Informationen sollte ebenfalls mitgeteilt und begründet werden.

Die Prüftätigkeiten zu dieser Wirtschaftlichkeitsprüfung laufen noch und werden der Legislativversammlung von Manitoba im Jahr 2025/2026 vorgelegt.

Fazit

Treuhandfonds sowie Fonds können nützlich sein und stellen legitime Finanzierungsmechanismen für Regierungen dar, da sie ein gewisses Maß an Flexibilität sowie Effizienz bieten, das zur Erreichung politischer Ziele beitragen kann. Sie werfen jedoch auch einige potenzielle Bedenken hinsichtlich der Kontrolle durch die Regierung und der Rechenschaftspflicht für die erzielten Ergebnisse auf. In dieser Hinsicht könnten Wirtschaftlichkeitsprüfungen eine fruchtbare Ergänzung zu Prüfungen der Rechnungsführung darstellen. Prüfungen von Rechnungsabschlüssen sind eine hervorragende Möglichkeit, die buchhalterische Behandlung dieser Vereinbarungen zu beurteilen, können jedoch nicht immer tiefer in „weichere“ organisatorische Fragen vordringen, bei denen sich ethische, effizienz- und governancebezogene Herausforderungen vermischen.

Wirtschaftlichkeitsprüfungen können die Erkenntnisse aus Prüfungen der Rechnungsführung erweitern sowie vertiefen und Empfehlungen zur Stärkung von Rechenschaftspflicht und Regierungsführung liefern. Gleichzeitig können sie zu Erkenntnissen führen, die sicherstellen, dass die künftige Umsetzung der Finanzierungsvereinbarungen robust ist und für das erforderliche Maß an Rechenschaftspflicht sorgt, damit politische Ziele mit Integrität erreicht werden können.

Quellenangaben

1. Congressional Research Services. Universities and Indirect Costs for Federally Funded Research. 2025
2. Glorya, M. J., Julia Kalmirah und Charlie Heatubun. 2022 „Funding for Sustainability: Three Challenges of Trust Fund Implementation in Papua, Indonesia“ Vorabdrucke. <https://doi.org/10.20944/preprints202209.0266.v1>
3. Regierung der Provinz Manitoba, Financial Administration Manual, 2025.
4. Office of the Inspector General, U.S. Agency for International Development, Improved Guidance, Data and Metrics Would Help Optimize USAID's Private Sector Engagement. 2020.
5. Oberste Rechnungskontrollbehörde Kanada. Kapitel 4: Accountability of Foundations. 2005
6. Oberste Rechnungskontrollbehörde Kanada. Bericht 6: Sustainable Development Technology Canada. 2024.
7. Rechnungskontrollbehörde Manitoba. Public Accounts and Other Financial Statements. 2019.
8. Rechnungskontrollbehörde Manitoba. Public Accounts and Other Financial Statements. 2021.
9. Rechnungskontrollbehörde New Brunswick, New Brunswick Innovation Foundation. 2009.
10. Rechnungskontrollbehörde Nova Scotia, Effectiveness of the Green Fund Over First Two Years. 2023.
11. Rechnungskontrollbehörde Ontario. Kapitel 4: Ontario Trillium Foundation. 2013
12. Person, A.E. et al. Maximizing the Value of Philanthropic Efforts through Planned Partnerships between the U.S. Government and Private Foundations, Mathematica Policy Research Inc. 2009.
13. ORKB des UK. Monitor: Regulating NHS foundation trusts. 2014.



Quelle: Adobe Stock Images, Paulista

Prüfungen Bürgerinnen und Bürgern näherbringen: Prüfberichte ansprechender und relevanter gestalten

von Shay Sapir, stellvertretender Sprecher, ORKB Israel und
EUROSAI-Vorsitz

Einleitung

Rechnungskontrollbehörden fungieren in verschiedensten Gesellschaften auf der ganzen Welt als Hüterinnen von Transparenz und Rechenschaftspflicht. Doch viel zu lange waren ihre Tätigkeiten in schwer verständlicher Sprache, rechtlichen Verweisen und Fachjargon verpackt, wodurch sie für die breite Öffentlichkeit größtenteils unzugänglich wurden. Obwohl Prüfberichte Erkenntnisse enthalten, die jede Bürgerin bzw. jeden Bürger betreffen können – von Verspätungen im öffentlichen Verkehr bis hin zu Mängeln im Gesundheitswesen –, lesen die meisten Menschen sie nie. In einer Zeit, in der Informationen sofort verfügbar, visuell aufbereitet und emotional ansprechend sein sollen, müssen Rechnungskontrollbehörden weltweit überdenken, wie sie ihre Arbeit präsentieren.

Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Israel (ORKB Israel), die derzeit den Vorsitz der EUROSAI innehat, hat sich genau das zur Aufgabe gemacht. Durch den Einsatz innovativer Kommunikationsmethoden wie Video-Infografiken, sozialen Medien und sogar KI-Tools steht die ORKB Israel stellvertretend für eine wachsende globale Bewegung in der Prüfgemeinschaft: Prüfberichte sollen nicht nur zugänglich, sondern auch ansprechend, menschenzentriert und wirkungsvoll sein.

Warum Zugänglichkeit wichtig ist

Prüfungen im öffentlichen Sektor sind nicht nur interne Rechenschaftspflichtmechanismen. Sie sind die Stimme der Öffentlichkeit und bewerten, ob staatliche Stellen Leistungen fair, effizient und rechtskonform erbracht haben. Dennoch können wir uns nicht darauf verlassen, dass die Durchschnittsbürgerinnen und -bürger den gesamten Bericht lesen. Und tatsächlich sollten sie das auch nicht müssen.

Die Zugänglichkeit von Prüfberichten ist kein Kompromiss, sondern eine Verpflichtung. Wenn Prüfungserkenntnisse Reformen anstoßen, Bürgerinnen und Bürger mobilisieren sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger beeinflussen sollen, müssen sie verständlich sein. Noch wichtiger ist: Sie müssen einen Bezug zu gelebten Erfahrungen herstellen. Dabei geht Zugänglichkeit über Übersetzung oder Formatierung hinaus. Es geht um Relevanz, Verbindung und Inklusion.



Kennzahlen der Prüfberichte zur nationalen Bereitschaft für künstliche Intelligenz (November 2024). Quelle: ORKB Israel

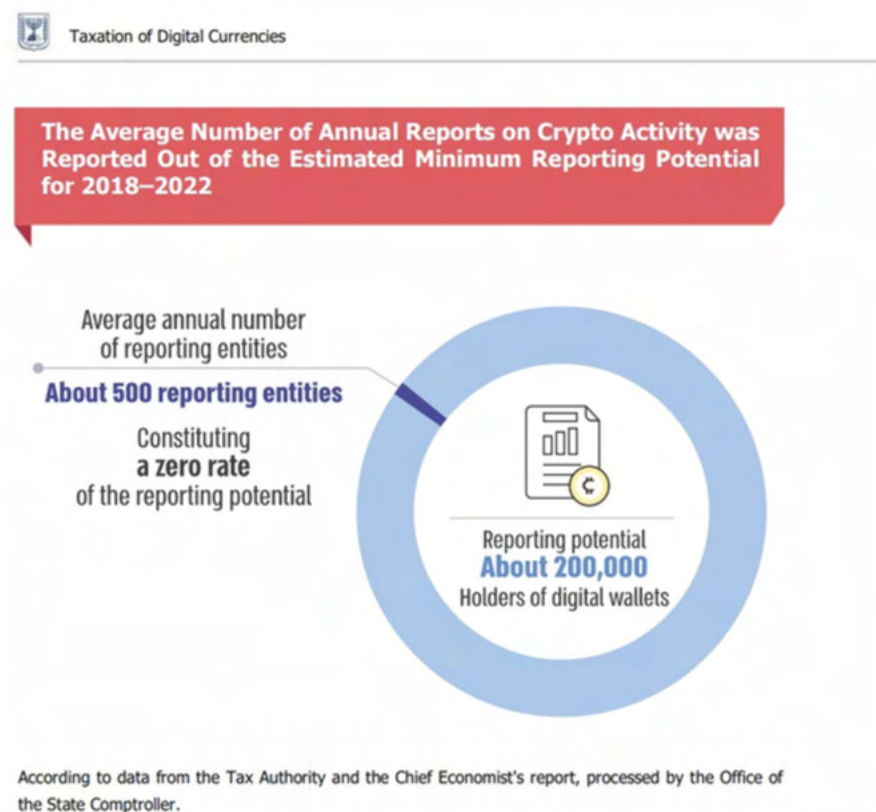
Die Neugestaltung der Prüfungszusammenfassung: vom Text zur Erzählung

Einer der transformativsten Schritte der ORKB Israel war die Neugestaltung ihrer Zusammenfassungen. Die traditionell langatmigen Zusammenfassungen wurden in prägnantere Formate umgewandelt, die Folgendes umfassen:

- einen kurzen Hintergrund zum Prüfungsthema
- Kennzahlen, die oft schon auf einen Blick Aufschluss geben
- eine Zusammenfassung der Prüfungshandlungen
- klare, nach Priorität geordnete Erkenntnisse
- prägnante Empfehlungen
- unterstützende visuelle Elemente wie Grafiken oder Fotos

Betrachten wir die Prüfung zur Besteuerung digitaler Währungen, die der EUROSAT-Vorsitzende und Leiter der ORKB Israel, Herr Matanyahu Englman, im November 2024 veröffentlichte. Anstatt sich mit rechtlichen Feinheiten zu befassen, hob die Zusammenfassung des Berichts zwei Zahlen hervor: Schätzungen zufolge besitzen 200.000 Personen in Israel Kryptowährungen und nur 500 davon meldeten dies der Steuerbehörde.

Allein diese Zahlen zeigten eine gravierende Lücke bei der Einhaltung der Vorschriften auf und machten das Thema sofort verständlich sowie aufmerksamkeitswirksam – selbst für Laiinnen und Laien.



Eine Abbildung aus dem Prüfbericht zur Besteuerung digitaler Währungen (November 2024). Quelle: ORKB Israel

Die Macht des Videos: jenseits der geschriebenen Seite

Texte haben ihre Grenzen. Hier kommen Videos ins Spiel. In den letzten Jahren erwies sich das Video als wirkungsvolles Instrument, um fachliche Prüfberichte in emotional fesselnde Erzählungen zu übersetzen.

Ziehen wir zum Beispiel die erweiterte Follow-up-Überprüfung zur nationalen Klimaschutzpolitik der israelischen Regierung heran. Sie wurde im März 2024 veröffentlicht und kam zu dem Schluss, dass der nationale Klimaschutz Israels stagnierte. Anstelle eines langen Dokuments, das in bürokratischen Archiven verloren geht, wurden die Prüfungserkenntnisse in einer kurzen Video-Infografik präsentiert. Die visuell dargestellte Dringlichkeit in Verbindung mit einer klaren Botschaft führte zu weitreichender Medienberichterstattung und sogar zu politischem Engagement.



Ein Ausschnitt aus dem Video zu den Erkenntnissen aus der Klimaprüfung (März 2024). Quelle: ORKB Israel

In ähnlicher Weise führte ein Video, das zusammen mit der Prüfung zur Bereitschaft für künstliche Intelligenz veröffentlicht wurde, zu einer Notfallsitzung im Büro des Premierministers und im Parlament. Diese Debatte führte zur Einrichtung eines neuen Regierungsausschusses zur KI-Strategie. In beiden Fällen erhöhte sich die Reichweite der Prüfungen dramatisch – weil sie gesehen, verstanden und weiterverbreitet wurden.

Prüfberichte menschlich gestalten: Stimmen hinter den Erkenntnissen

Ein Kernprinzip der Kommunikationsstrategie der ORKB Israel ist die Idee, dass „hinter jedem Prüfbericht Menschen stehen“. Dieser menschenzentrierte Ansatz bringt den Betrachterinnen und Betrachtern die Prüfungen im öffentlichen Sektor emotional näher.

Prominente Fälle veranschaulichen diesen Effekt. Shira Isakov, eine Betroffene von häuslicher Gewalt, stellte den Prüfbericht zu Gewalt gegen Frauen vor. Ariel, ein Schüler, der von seinen Mitschülerinnen und Mitschülern ausgeschlossen wurde, schilderte die Erkenntnisse eines Berichts zum Schutz von Kindern im Internet.



Frau Shira Isakov, zu sehen im Begleitvideo zum Prüfbericht zum Phänomen der häuslichen Gewalt (Juni 2021). Quelle: ORKB Israel

Dorit, eine Überlebende des Terroranschlags auf das Nova-Musikfestival vom 7. Oktober 2023, stellte einen Bericht zu psychologischen Betreuungsangeboten nach Traumata vor.

Diese Erfahrungsberichte verwandeln Prüfungen in Erzählungen. Sie leihen Menschen, die keine Stimme haben, ein Sprachrohr und lassen abstrakte Daten real sowie dringlich erscheinen. Damit bekräftigen sie auch die Relevanz der Rechnungskontrollbehörde selbst.

Mehr Kanäle: soziale Medien und Podcasts

Bei der Zugänglichkeit von Berichten geht es nicht nur um das Format, sondern auch darum, die Menschen dort abzuholen, wo sie sind. Das bedeutet, Inhalte auf verschiedenen Plattformen zu verbreiten.

Die ORKB Israel ist auf Facebook, Instagram, X (vormals Twitter), Telegram, YouTube, LinkedIn, TikTok und Threads aktiv. Jedes Netzwerk erfordert maßgeschneiderte Botschaften: Instagram für schnelle visuelle Botschaften, YouTube für längere Erklärvideos, TikTok für prägnante Einblicke und LinkedIn für politischen sowie fachlichen Austausch.

Andere ORKB in der EUROSAI haben ähnliche Schritte unternommen. Die ORKB des Vereinigten Königreichs bewirbt Berichte über LinkedIn und Twitter. Die ORKB Österreich produziert Podcasts mit Prüferinnen und Prüfern. Die ORKB Estland betreibt einen Blog. Zugängliche Informationen werden mittlerweile auf dem gesamten Kontinent erwartet.

Riigikontrolli blogi

2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | Kõik aastad

1 2 3 Järgmised

Kas järgmine Nordica ja arve maksumaksjale on juba teel?

20.12.2024 | Ermo Liedemann, vanemauditor

Olles auditeerinud nii Estonian Airi krahhi kui ka Nordica allakäiku, teeb nõutuks riigi äriühingute valitsemise eest vastutajate seisukoht, et süsteem töötab nagu kellavärk või kui lõpuks ebaõnnestumine ilmsiks saab, on süüdi alati keegi teine. Kui riigi omanikutunne ei parane, tulevad uued pankrotid ja kahjud pigem varem kui hiljem.

Loe edasi



Kas saamegi kiire interneti alles 2050. aastaks? Selles graafikus Eesti liigub

15.10.2024 | Toomas Viira, auditjuht

Eesti liikumine kiire interneti poole paistab olevat kõige muud kui kiire. Veelgi enam, ehkki kiire internet viimise iga Eesti inimeseni on olnud riskikes plaanides juba kaks aastakümnet, läheneb Eesti sellele teosammul ja tähtaegu pidevalt kaugemale tulevikku lükates. Et see nii ei juhtuks, oleks vaja märgatavalt suurendada rahastamist ja ehitustempot, saada oluliselt seigem pilt, millistele aadressidele tasub kiire interneti ühendusi ehitada ja millistele mitte, kes kiiret ühendust ootavad ning kuidas reguleerida võrkude hilisemat haldust.

Loe edasi



Der Blog der ORKB Estland. Quelle: ORKB Estland

Neues Territorium: KI, Mobilversionen und mehrsprachiger Zugang

Innovation macht nicht bei Videos und sozialen Medien Halt. Die ORKB Israel testet derzeit Tools zur weiteren Verbesserung der Zugänglichkeit:

1. Mobile-First-Berichte: Berichte, die für das Lesen auf Mobilgeräten strukturiert sind, da viele Bürgerinnen und Bürger zunehmend darauf verzichten, ganze Desktop-Websites aufzurufen.
2. KI-gestützter Chatbot: Das Projekt, das derzeit noch entwickelt wird, soll es Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, Fragen zu Prüfungen zu stellen und sich mithilfe von KI-Gesächspartnern in den Erkenntnissen zurechtzufinden.
3. Mehrsprachige Öffentlichkeitsarbeit: In Anerkennung der Vielfalt Israels werden einige Berichte nun auf Arabisch herausgegeben – insbesondere jene, die marginalisierte Gemeinschaften betreffen.

Selbst Kinder werden in dieser inklusiven Strategie berücksichtigt. Die ORKB Israel prüft derzeit die Möglichkeit kindgerechter Videos, insbesondere für Prüfungen in den Bereichen Bildung, Umwelt oder Online-Sicherheit. Denn Zugänglichkeit sollte nicht erst mit 18 Jahren beginnen.



Ein Auszug aus dem Video zur Beschattung öffentlicher Räume in Städten (Juli 2025). Quelle: ORKB Israel

Bewährte Verfahren für zugängliche Prüfungen der Rechnungsführung

Auf der Grundlage der in Israel gemachten Erfahrungen sowie aus aller Welt kommunizierten Praktiken finden Sie hier fünf bewährte Verfahren, um Prüfberichte zugänglicher zu gestalten:

1. Vereinfachen Sie die Sprache: Vermeiden Sie Fachjargon. Verwenden Sie Alltagsvokabular. Konzentrieren Sie sich auf die Wirkung, nicht das Vorgehen.
2. Visualisieren Sie Daten: Versetzen Sie Zahlen in Bewegung. Verwenden Sie Grafiken, Animationen und Infografiken.
3. Erzählen Sie menschliche Geschichten: Beziehen Sie echte Stimmen ein. Verknüpfen Sie Erkenntnisse mit persönlichen Erfahrungen.
4. Nutzen Sie vielfältige Plattformen: Verlassen Sie sich nicht nur auf Websites. Veröffentlichen Sie dort, wo Ihre Zielgruppe ist – auf Mobiltelefonen, in sozialen Netzwerken, in Podcasts.
5. Gestalten Sie Ihre Inhalte inklusiv: Berücksichtigen Sie sprachliche Minderheiten, Kinder und Menschen mit Behinderungen. Denken Sie an jede Zielgruppe.

Fazit: von Kontrolle zur Öffentlichkeitsarbeit

Die Zeiten, in denen sich Rechnungskontrollbehörden leisten können, nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Regierung zu kommunizieren, sind vorbei. Wenn Prüfungen der Gesellschaft dienen sollen, müssen sie zu Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit werden – nicht nur der Kontrolle.

Durch die Nutzung neuer Formate, die Verstärkung echter Stimmen und das Abholen von Menschen in ihren digitalen Räumen können Oberste Rechnungskontrollbehörden ihren Einfluss weit über die traditionelle Berichterstattung hinaus ausweiten. Sie können Veränderungen vorantreiben, Vertrauen wiederherstellen und die Öffentlichkeit daran erinnern, dass Rechenschaftspflicht nichts Abstraktes ist – sie ist etwas Persönliches.

Der Weg nach vorn ist klar: Verleihen Sie dem Bericht eine menschliche Komponente. Verleihen Sie ihm Sichtbarkeit und Relevanz.



Quelle: Adobe Stock Images, Vadym

Das Benfordsche Gesetz als Hilfsmittel für Prüfungsplanung und Kontrolle: eine Analyse der Ausgaben auf Gemeindeebene

Autor: Georgios Stefanou, M.Sc., Ph.D., Abteilungsleiter, ORKB
Griechenland – Büro des Kommissars in der Präfektur Messinia

Zusammenfassung

Diese Studie präsentiert einen praktischen Anwendungsfall des Benfordschen Gesetzes auf die Ausgabendaten zweier griechischer Gemeinden, Messini und Trifylia. Dabei sollte bewertet werden, inwieweit diese Finanztransaktionen den erwarteten Ziffernverteilungen gemäß dem Benfordschen Gesetz entsprechen. Das primäre Ziel besteht darin, den Nutzen des Benfordschen Gesetzes als Hilfsmittel für Verfahren der staatlichen Finanzkontrolle zu bewerten und festzustellen, ob es Warnsignale aufzeigen kann, die dann weitere Nachforschungen veranlassen.

Wir wendeten Gauß- sowie Chi-Quadrat-Tests auf Verträge aus dem Jahr 2021 an, um die Übereinstimmung mit der Benfordschen Verteilung zu messen, sowohl in Bezug auf die erste als auch die zweite Ziffer. Statistisch signifikante Abweichungen von den erwarteten Ziffernhäufigkeiten wurden als Indikatoren für potenzielle Unregelmäßigkeiten behandelt, die weitere Prüfungshandlungen rechtfertigen.

Die Analyse ergab, dass das Benfordsche Gesetz ein wertvolles Hilfsmittel bei der ersten Beurteilung sein kann, um Anomalien aufzudecken. Verträge, die von den erwarteten Verteilungen abweichen, können als Grundlage für die Priorisierung von Prüfungen herangezogen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gemeinde Trifylia eine größere Übereinstimmung mit dem Benfordschen Gesetz aufwies, während bei der Gemeinde Messini häufigere und ausgeprägtere Abweichungen ersichtlich waren.

1. Einleitung

Fortschritte im IT-Bereich führten zu einer deutlichen Erhöhung der Menge sowie Komplexität von Finanzdaten. In der modernen Prüfungspraxis werden zunehmend analytische Methoden eingesetzt, um Prüfungsverfahren zu optimieren und Anomalien sowie Unregelmäßigkeiten in Staatsausgaben besser aufdecken zu können. Wie Durtschi, Hillison und Pacini (2004) feststellten, führen diese Methoden zu einer Vereinfachung und Verbesserung der Prüfungsverfahren.

Diese Studie untersucht die Anwendung des Benfordschen Gesetzes als statistische Methode zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten bei staatlichen Ausgaben, insbesondere anhand der Finanzdaten zweier Gemeinden. Die Untersuchung bewertet, ob die Ausgaben mit der nach dem Benfordschen Gesetz erwarteten Ziffernverteilung übereinstimmen, und geht den Auswirkungen der beobachteten Abweichungen nach.

Das Benfordsche Gesetz wurde bereits in zahlreichen Studien zur Betrugsaufdeckung in öffentlichen Haushalten angewendet, darunter in namhaften Arbeiten von Carslaw (1988), Nigrini (2005) und anderen. Die Bedeutung dieser Studie liegt in der praktischen Anwendung prädiktiver Unregelmäßigkeitsmodelle zur Beurteilung der Transparenz in der öffentlichen Verwaltung.

2. Das Benfordsche Gesetz und seine Relevanz für die staatliche Finanzkontrolle

Das Benfordsche Gesetz sagt die Häufigkeitsverteilung von Ziffern in natürlich vorkommenden Datensätzen voraus. Das von Simon Newcomb (1881) eingeführte und später von Frank Benford (1938) formalisierte Gesetz besagt, dass niedrigere Ziffern häufiger als führende Ziffern auftreten. Das Gesetz wurde bereits auf vielfältige Datensätze angewendet, zum Beispiel Finanztransaktionen, Flusslängen und Bevölkerungszahlen.

Im Bereich der staatlichen Finanzkontrolle zeigten Forscherinnen und Forscher (Durtschi et al., 2004; Arkan, 2010; Ardiansah & Sudarto, 2017), dass mit dem Benfordschen Gesetz Datenunregelmäßigkeiten ermittelt werden können, die weiteren Nachforschungen bedürfen. Es ist mittlerweile in Prüfungs-Softwaretools wie ACL und CaseWare eingebunden.

Die Anwendungsbereiche reichen von der IT-Datenintegrität (Debreceeny & Gray, 2010) über die Betrugsaufdeckung in der nationalen Statistik (Holz, 2014) und die Umweltberichterstattung (Stoerk, 2016) bis hin zur Analyse von Wahlbetrug (Leeman & Bochsler, 2014). KPMG und andere globale Konzerne empfehlen, das Gesetz in forensischen Prüfungen anzuwenden (Pavlovic, 2019).

3. Forschungsmethode

3.1 Datenerhebung

Die Studie analysierte 129 Verträge der Gemeinde Messini und 230 der Gemeinde Trifylia, die alle von der elektronischen Beschaffungsplattform Griechenlands (Promitheas) bezogen wurden. Aus diesen Verträgen gehen im Jahr 2021 Ausgaben in Höhe von insgesamt etwa 3,73 Mio. EUR bzw. 10,22 Mio. EUR hervor.

3.2 Statistisches Modell

Wir verwendeten Gauß- sowie Chi-Quadrat-Tests, um Abweichungen von der erwarteten Benfordschen Verteilung zu messen, sowohl in Bezug auf die erste als auch die zweite Ziffer. Die Tests prüfen die Nullhypothese (H_0 : keine Unregelmäßigkeiten) gegen die Alternativhypothese (H_1 : potenzielle Unregelmäßigkeiten). Es wurde ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ angenommen.

Als Referenz dienten die Benfordschen Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Ziffernhäufigkeiten, und die kritischen Werte beruhten auf statistischen Standardtabellen (Z-kritisch = 1,96; Chi-Quadrat-kritische Werte = 15,507 für die erste Ziffer, 16,919 für die zweite Ziffer).

4. Ergebnisse und Diskussion

4.1 Gemeinde Messini

Es wurden signifikante Abweichungen bei den Ziffernhäufigkeiten beobachtet. Bei der ersten Ziffer (siehe Tabelle 1) überschritten die Werte 1, 2 und 9 den kritischen Z-Schwellenwert. Auch der Gesamt-Chi-Quadrat-Wert (22,250) lag über dem kritischen Grenzwert, was auf eine Ablehnung der Nullhypothese hindeutet. In Bezug auf die zweite Ziffer wurden bei den Werten 3 und 8 ähnliche Abweichungen festgestellt (siehe Tabelle 2).

Tabelle 1. Verteilung der ersten Ziffern der Ausgaben der Gemeinde Messina (2021).

1. Ziffer	Anzahl der Beobachtungen	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	kritischer Chi-Quadrat-Wert
1	61	0.473	0.301	0.172	61	39	22	3.319	12.659	
2	13	0.101	0.176	-0.075	13	23	-10	2.812	4.148	
3	11	0.085	0.125	-0.04	11	16	-5	1.491	1.629	
4	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
5	9	0.07	0.079	-0.009	9	10	-1	0.24	0.139	
6	6	0.047	0.067	-0.02	6	9	-3	0.906	0.808	
7	7	0.054	0.058	-0.004	7	7	0	-0.007	0.031	
8	6	0.047	0.051	-0.004	6	7	-1	0.033	0.051	
9	2	0.016	0.046	-0.03	2	6	-4	2.486	2.608	
Summe	129	1	1	0	129	129	0	–	22.25	15.507

Tabelle 2. Verteilung der zweiten Ziffern der Ausgaben der Gemeinde Messini (2021).

2. Ziffer	Anzahl der Beobachtungen	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	kritischer Chi-Quadrat-Wert
0	25	0.194	0.12	0.074	25	15	10	1.923	5.855	
1	10	0.078	0.114	-0.036	10	15	-5	1.413	1.506	
2	17	0.132	0.109	0.023	17	14	3	0.627	0.614	
3	7	0.054	0.104	-0.05	7	13	-6	2.362	3.068	
4	12	0.093	0.1	-0.007	12	13	-1	0.122	0.063	
5	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
6	8	0.062	0.093	-0.031	8	12	-4	1.298	1.332	
7	16	0.124	0.09	0.034	16	12	4	1.019	1.66	
8	4	0.031	0.088	-0.057	4	11	-7	3.587	4.761	
9	16	0.124	0.085	0.039	16	11	5	1.185	2.312	
Summe	129	1	1	0	129	129	0		21.348	16.919

4.2 Gemeinde Trifylia

Die Daten wiesen weniger Abweichungen auf. Lediglich der Wert 2 bei der ersten Ziffer (siehe Tabelle 3) sowie die Werte 4 und 9 bei der zweiten Ziffer (siehe Tabelle 4) überschritten den kritischen Z-Schwellenwert. Jedoch überschreitet das Gesamt-Chi-Quadrat-Ergebnis für die erste Ziffer (11,657) den kritischen Wert nicht, was auf eine allgemeine Übereinstimmung mit dem Benfordschen Gesetz hindeutet.

Tabelle 3. Verteilung der ersten Ziffern der Ausgaben der Gemeinde Trifylia (2021).

1. Ziffer	Anzahl der Beobach- tungen	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	kritisc her Chi- Quadr at- Wert
1	83	0.361	0.301	0.06	83	69	14	1.742	2.739	
2	30	0.13	0.176	-0.046	30	40	-10	2.007	2.713	
3	21	0.091	0.125	-0.034	21	29	-8	1.691	2.089	
4	22	0.096	0.097	-0.001	22	22	0	-0.043	0.004	
5	23	0.1	0.079	0.021	23	18	5	0.941	1.284	
6	12	0.052	0.067	-0.015	12	15	-3	0.87	0.755	
7	17	0.074	0.058	0.016	17	13	4	0.79	1.004	
8	14	0.061	0.051	0.01	14	12	2	0.486	0.439	
9	8	0.035	0.046	-0.011	8	11	-3	0.753	0.629	
Summ e	230	1	1	0	230	230	0		11.657	15.507

Tabelle 4. Verteilung der zweiten Ziffern der Ausgaben der Gemeinde Trifylia (2021).

2. Ziffer	Anzahl der Beobachtungen	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	kritischer Chi-Quadrat-Wert
0	34	0.148	0.12	0.028	34	28	6	1.079	1.484	
1	30	0.13	0.114	0.016	30	26	4	0.636	0.545	
2	20	0.087	0.109	-0.022	20	25	-5	1.083	1.025	
3	26	0.113	0.104	0.009	26	24	2	0.327	0.181	
4	15	0.065	0.1	-0.035	15	23	-8	2.041	2.783	
5	15	0.065	0.097	-0.032	15	22	-7	1.85	2.395	
6	20	0.087	0.093	-0.006	20	21	-1	0.209	0.09	
7	19	0.083	0.09	-0.007	19	21	-2	0.289	0.14	
8	18	0.078	0.088	-0.01	18	20	-2	0.429	0.248	
9	33	0.143	0.085	0.058	33	20	13	2.357	9.253	
Summe	230	1	1	0	230	230	0		18.144	16.919

4.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Gemeinde Messini wies an beiden Ziffernpositionen deutlichere und zahlreichere Abweichungen auf, was auf ein höheres Risiko für Unregelmäßigkeiten hindeutet. Etwa 74,10 % der Vertragssummen der Gemeinde Messini enthielten verdächtige Ziffern, verglichen mit 22,03 % bei der Gemeinde Trifylia (siehe Tabelle 5). Diese Ergebnisse sprechen für die Anwendung des Benfordschen Gesetzes bei der Priorisierung von Prüfungen und der Optimierung der Mittelzuweisung.

Tabelle 5. Vergebene Verträge, deren ersten Ziffern nicht mit dem Benfordschen Gesetz übereinstimmen

	Nicht-konforme Ziffern		Verträge (n)	Verträge (EUR)	% aller Verträge
Gemeinde Messini	1st Ziffer	1, 2 und 9	76	2,433,183.67 €	65.18
	2nd Ziffer	3 und 8	11	333,030.90 €	8.92
Gemeinde Trifylia	1st Ziffer	2	30	782,085.53 €	7.65
	2nd Ziffer	4 und 9	48	1,469,650.74 €	14.38

5. Fazit

Die Analyse bestätigt den Nutzen des Benfordschen Gesetzes als einleitendes Hilfsmittel bei Prüfungen öffentlicher Ausgaben. Die Gemeinde Messini wies eine größere Abweichung auf und könnte daher ein höheres Prüfungsrisiko darstellen. Anhand der festgestellten statistisch signifikanten Abweichungen, die auf potenzielle Unregelmäßigkeiten hindeuten, könnten staatliche Rechnungskontrollorganisationen Prüfungsfälle ermitteln. Das Benfordsche Gesetz ermöglicht eine datengestützte Priorisierung in der Prüfungsplanung, liefert Indikatoren für Transparenz und unterstützt strategische Entscheidungen.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten den Datensatz auf weitere Gemeinden ausweiten, um einen Transparenzindex zu erstellen, der die Einhaltung des Benfordschen Gesetzes als Kernvariable berücksichtigt.

Quellenangaben

1. Benford, F. (1938). The Law of Anomalous Numbers. Proceedings of the American Philosophical Society.
2. Carslaw, C. (1988). Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal-Oriented Behavior. The Accounting Review.
3. Durtschi, C., Hillison, W., & Pacini, C. (2004). The Effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data. Journal of Forensic Accounting.
4. Nigrini, M. (2011). Forensic Analytics: Methods and Techniques for Forensic Accounting Investigations. Wiley.
5. Pavlovic, V. (2019). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Case Study.
6. Sartori Cella, R., & Zanolli, E. (2018). Benford's Law and Transparency: An Analysis of Municipal Expenditure. Brazilian Business Review.
7. Yudhistira, & Nengzih, N. (2021). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Saudi Journal of Economics and Finance.



Quelle: Obersten Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien

Die Rolle der ORKB in der saudi-arabischen Finanzaufsicht: Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel

von Herrn Mohammed Almalki, Prüfer an der Obersten Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien

Einleitung

Derzeit durchläuft die Buchhaltung im öffentlichen Sektor des Königreichs Saudi-Arabien einen tiefgreifenden Wandel, weg vom Prinzip der Zahlungswirksamkeit hin zur vollständig periodengerechten Rechnungslegung. Die Umstellung bildet eine der strategischen Säulen der Vision 2030, die groß angelegte Investitionsprojekte umfasst. Angesichts dieses Wandels müssen sich Prüfungen der Rechnungsführung zu proaktiven Instrumenten entwickeln, die Risiken ermitteln und dazu beitragen, öffentliche Mittel auf die Prioritäten der Bürgerinnen und Bürger auszurichten, anstatt lediglich passive Rechnungsabschlussprüfungen darzustellen.

Als Reaktion auf diese Veränderungen nahm die Oberste Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien (General Court of Audit; GCA) eine zunehmend strategische Rolle bei der Stärkung der Finanzaufsicht und der öffentlichen Rechenschaftspflicht ein.

Dieser Beitrag behandelt die entscheidende Rolle des GCA bei der Förderung der Rechenschaftspflicht im öffentlichen Sektor in Saudi-Arabien anhand von bewährten Verfahren. Er beleuchtet zudem die Maßnahmen, die der GCA zur Bekämpfung von Korruption und Misswirtschaft ergreift, sowie die Mechanismen, die er verwendet, um den wirksamen Einsatz staatlicher Mittel sicherzustellen. Anhand von Fallstudien veranschaulicht er die positiven Auswirkungen der Prüftätigkeiten des GCA auf Bürgerinnen und Bürger sowie die nationale Entwicklung.

Bewährte Verfahren für die Durchführung von Prüfungen der Rechnungsführung im öffentlichen Sektor

Der GCA hat bedeutende Fortschritte bei der Stärkung von Prüfungen der Rechnungsführung im öffentlichen Sektor erzielt, und zwar durch die Erarbeitung einer modernen Prüfungsmethode, die sich an internationalen Prüfungsnormen (ISA) orientiert, die Förderung des digitalen Wandels sowie die Einführung einer umfassenden Schulungsplattform zum Ausbau der Sachkompetenzen seines Prüfungspersonals.

Die Prüfungen der Rechnungsführung des GCA orientieren sich an zentralen Grundsätzen wie institutioneller Unabhängigkeit, Echtzeit-Zugriff auf Daten und risikobasierten Prüfungen. Jede Prüfung beginnt mit einer strukturierten Risikobeurteilung, die sich an den Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ISSAI) (INTOSAI, o. J.) orientiert. Ergänzt wird diese durch eine Analyse historischer Trends, die aus der digitalen Prüfungsplattform „Shamel“ des GCA abgeleitet wird. Die Plattform nutzt Big Data, die aus dem regierungsweiten Beschaffungs- und Zahlungsabwicklungsportal „Etimad“ sowie anderen nationalen Plattformen stammen. Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Prüfungen nicht nur objektiv, sondern auch strategisch auf Bereiche mit hoher Wirkung ausgerichtet sind. Somit bildet er das Rückgrat einer glaubwürdigen Finanzverwaltung.

Shamel hat die Effizienz, Präzision und Reaktionsfähigkeit der Prüfungsabläufe erheblich gesteigert. Durch die nahtlose Integration mit nationalen Plattformen wie Etimad haben die GCA-Prüferinnen und Prüfer in Echtzeit Zugriff auf Transaktionen und Finanzdaten. Das ermöglicht ihnen, Vertragssummen, Zahlungspläne und Projektzeitpläne mit den tatsächlichen Finanzunterlagen abzugleichen. Die Plattform umfasst eine breite Palette intelligenter Funktionen – darunter automatisierte Aufgabenerstellung, KI-gestützte Analysen und integrierte Berichtstools –, die Arbeitsabläufe optimieren und den manuellen Aufwand reduzieren. Eine ihrer Hauptfunktionen ist „ArIF“, der KI-Facilitator des GCA, ein KI-gestützter intelligenter Assistent, der dem Prüfungspersonal mithilfe von linguistischer Datenverarbeitung sofortige, personalisierte Antworten auf Fragen liefert und sie somit bei seinen Prüfungsvorhaben unterstützt.

Darüber hinaus erfordern die Steigerung der Prüfungsqualität sowie die Einhaltung internationaler Normen für den öffentlichen Sektor nachhaltige Investitionen in die Fortbildung des Prüfungspersonals. Der GCA erfüllt diese Anforderung durch kontinuierliche berufliche Weiterbildungsangebote in Bereichen wie den internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor (IPSAS) und den ISSAIs, wodurch die fachlichen Kompetenzen gestärkt werden und die Einhaltung globaler Normen gefördert wird.

In diesem Zusammenhang führte der GCA die Plattform „Smart Course Library“ (SCL) ein, eine digitale Schulungsplattform, die darauf ausgelegt ist, kontinuierliches Lernen zu fördern und die Wirkung moderner Technologien zu maximieren. Die über smarte Geräte zugängliche Plattform beschert Nutzerinnen und Nutzern eine bessere Erfahrung, erweitert den Zugang zu Lernressourcen und unterstützt die personalisierte berufliche Weiterentwicklung. Sie beinhaltet derzeit mehr als 100 Fachkurse zu Prüfungspraktiken, den IPSAS und ähnlichen fachlichen Themen sowie über 20 strukturierte Lernpfade, die auf funktionelle Prüfungsrollen zugeschnitten sind.

Die Rolle der staatlichen Finanzkontrolle bei der Bekämpfung von Korruption und Misswirtschaft

Prüfungen der Rechnungsführung gehen über die Aufdeckung falscher Finanzangaben hinaus – sie tragen zur Aufdeckung von finanziellem Fehlverhalten bei, indem sie in öffentlichen Einrichtungen für mehr Rechenschaftspflicht sorgen. Der GCA spielt dabei eine entscheidende Rolle und deckt mithilfe von modernen digitalen Instrumenten auf seiner Shamel-Plattform regelmäßig risikoreiche Transaktionen auf.

Der GCA trägt zur Bekämpfung von Korruption und Misswirtschaft bei, indem er strukturierte Eskalationsregeln anwendet, die von den überprüften Stellen verlangen, alle angeforderten Unterlagen innerhalb von sieben Werktagen einzureichen und innerhalb von 30 Tagen auf die Prüfungserkenntnisse zu reagieren. Ein derartiger Rahmen stellt sicher, dass Prüfungserkenntnisse nicht ignoriert, sondern in Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden. Die Unabhängigkeit des GCA stärkt seine Rolle bei der Durchsetzung der Rechenschaftspflicht zusätzlich und ermöglicht ihm, ungeklärte Fragen bei Bedarf an die zuständigen Behörden weiterzuleiten.

In Fällen, die schwerwiegende finanzielle Bedenken oder die Außerkraftsetzung von Kontrollen durch die Führungsebene betreffen, löst die Nichteinhaltung eine automatische Eskalation an die Aufsichts- und Antikorruptionsbehörde (Nazaha) aus. Von Shamel ermittelte wesentliche Ausnahmen werden über sichere digitale Kanäle weitergeleitet. Über die nationale Whistleblower-Hotline (980) werden Meldungen von Bürgerinnen und Bürgern in dieses System eingespeist. Bei der Nazaha gehen jährlich durchschnittlich 47.000 Meldungen ein. Ein Teil davon erfordert die zeitnahe Einbeziehung des GCA, der fachliche Expertise einbringt, insbesondere in Fällen von Unterschlagung und Bestechung, Amts- und Dienstmissbrauch sowie finanziellem Fehlverhalten (Al Arabiya, 2024).

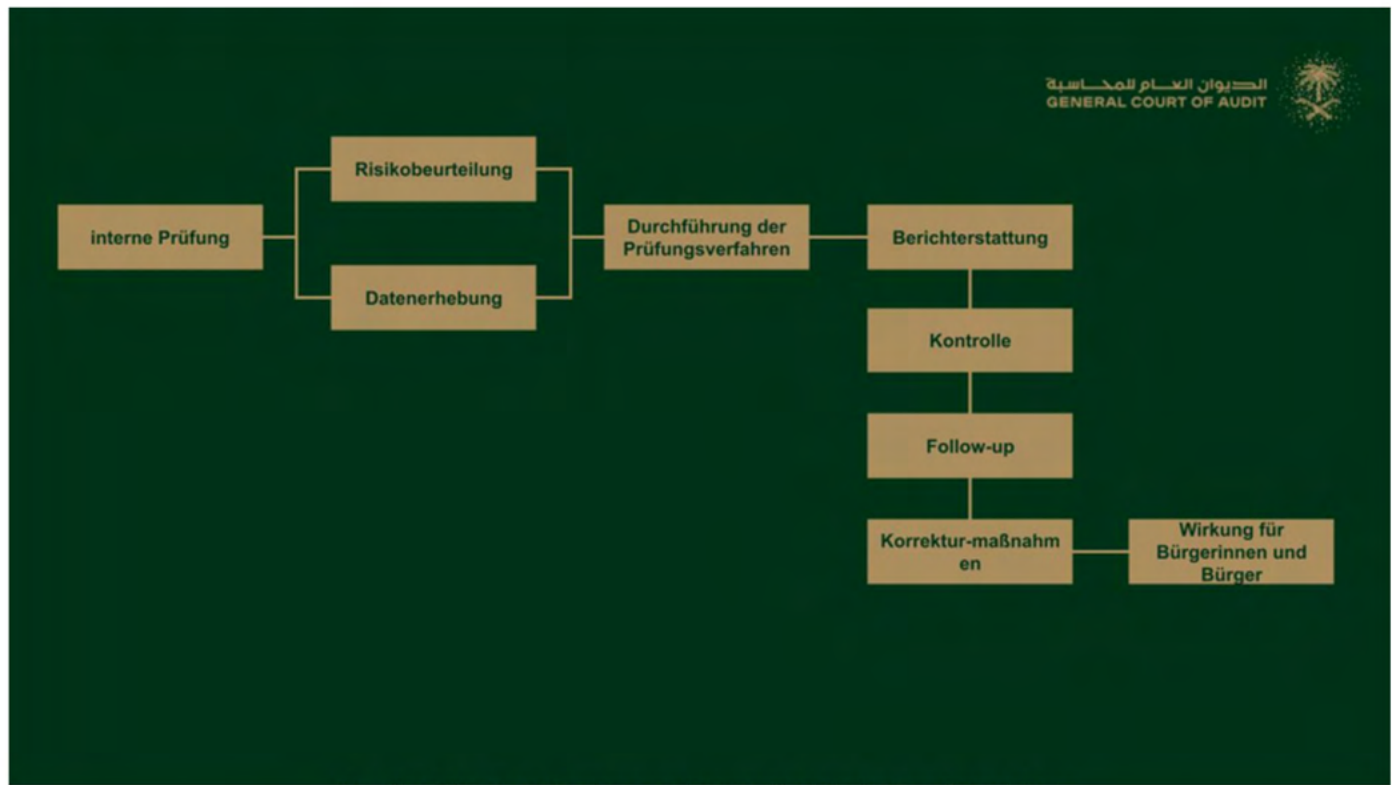
Mechanismen und Rahmenwerke zur Gewährleistung der Rechenschaftspflicht bei der Bereitstellung und Verwendung staatlicher Mittel

Der GCA hat ein integriertes Rechenschaftspflicht-Rahmenwerk entwickelt, das den gesamten Budgetzyklus von der Mittelbereitstellung bis zur Abwicklung abdeckt. Dieses Rahmenwerk umfasst mehrere miteinander verknüpfte Mechanismen, darunter Finanzüberwachung in Echtzeit, Systeme für Follow-up-Überprüfungen, Eskalationsvorschriften im Bereich Aufsicht sowie leistungsstarke Berichterstattungsinstrumente, die darauf ausgelegt sind, in allen Phasen der öffentlichen Finanzverwaltung sowohl Transparenz als auch Durchsetzung sicherzustellen.

Das Herzstück dieses Rahmenwerks bildet ein System zur Nachverfolgung der Prüfungsempfehlungen (Audit Recommendation Tracking System; ARTS). Dieses Tool überwacht kontinuierlich den Status von Prüfungsempfehlungen und verknüpft sie direkt mit Entscheidungen über die Mittelauszahlung. Wenn risikoreiche Fragen ungeklärt bleiben, benachrichtigt ARTS das Finanzministerium, das Mittelfreigaben aussetzen oder an Auflagen knüpfen kann, bis Korrekturmaßnahmen bestätigt sind (AlQurashi, 2024). Dank dieses Mechanismus werden die Korrekturmaßnahmen der überprüften Stellen zu einer finanzpolitischen Priorität. Dies sorgt für mehr Rechenschaftspflicht sowohl in der Planungs- als auch in der Abwicklungsphase öffentlicher Mittel.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil dieses Rahmenwerks ist Transparenz auf den höchsten Ebenen der Regierungsführung. Der GCA legt dem König seinen Tätigkeitsbericht direkt vor – ein Zeichen seiner zentralen Rolle bei der Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht in der öffentlichen Finanzverwaltung des Königreichs. Diese Berichte bieten einen strategischen Überblick darüber, inwieweit sich Einrichtungen an finanzpolitische Prioritäten halten und ob Staatsausgaben im Einklang mit den nationalen Entwicklungszielen stehen. Dieser direkte Kommunikationskanal stärkt die Rechenschaftspflicht öffentlicher Einrichtungen in Bezug auf die Verwaltung und Nutzung öffentlicher Mittel.

Fallstudien zu erfolgreichen Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel



Quelle: Obersten Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien

In Saudi-Arabien spielt die Oberste Rechnungskontrollbehörde (GCA) eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung betrieblicher und finanzieller Verbesserungen im gesamten öffentlichen Sektor. Durch die Förderung des effizienten Einsatzes öffentlicher Mittel stellt der GCA sicher, dass Ausgaben im Einklang mit den nationalen Prioritäten stehen sowie zu messbaren Ergebnissen für Bürgerinnen und Bürger führen. Im Einklang mit GUID 5260 der INTOSAI, der hervorhebt, wie wichtig interne Prüfdienste als grundlegende Komponenten guter Regierungsführung und des Risikomanagements sind, unterstützt der GCA aktiv Initiativen zum Ausbau interner Kontrollkompetenzen in staatlichen Stellen (INTOSAI, 2019).

Die folgende Fallstudie veranschaulicht, wie der GCA zur Erarbeitung interner Prüfsysteme im öffentlichen Sektor beiträgt – insbesondere in Ministerien, die für die Erbringung wichtiger Sozialleistungen an die Öffentlichkeit zuständig sind.

Fallstudie: bessere Finanzaufsicht durch interne Prüfkompetenz im öffentlichen Sektor

Im Rahmen seines kontinuierlichen Einsatzes für eine bessere Verwaltung öffentlicher Mittel ging der GCA Partnerschaften mit verschiedenen Ministerien im öffentlichen Sektor ein, um deren interne Prüfkompetenz zu steigern. Diese Kooperation konzentrierte sich auf den Aufbau interner Strukturen, die Rechenschaftspflicht fördern sowie für bessere Aufsicht über für Bürgerinnen und Bürger unmittelbar relevante Programme sorgen.

Teil der Initiative war die Erstellung eines Aktionsplans zur Einführung spezialisierter Schulungsprogramme, die darauf abzielen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sämtlichen Ministerien das Wissen und die Hilfsmittel an die Hand zu geben, die sie für die Durchführung wirksamer interner Prüfungen benötigen. Das Programm wurde speziell auf das konkrete betriebliche und finanzielle Umfeld des öffentlichen Sektors zugeschnitten und trug dazu bei, solide interne Kontroll- sowie Prüfungsverfahren zu institutionalisieren (GCA, 2023).

Das Ergebnis:

- Die Ministerien erhielten strukturierte Leitlinien zur Einrichtung wirksamer interner Prüfdienste.
- Es wurden sektorspezifische Schulungspläne eingeführt, um die Kompetenzen der Teams für interne Prüfungen im Bereich Prüfungen der Rechnungsführung zu verbessern.
- Es wurde eine solidere Grundlage für interne Rechenschaftspflicht und Programmüberwachung geschaffen.

Obwohl die Initiative ihren Schwerpunkt auf den Ausbau von Sachkompetenzen im Bereich interne Prüfungen setzt, liegt ihr langfristiger Nutzen in der Verbesserung der Gesamtleistung sowie der Finanzverwaltung des öffentlichen Sektors. Durch die Stärkung der Verfahren für Prüfungen der Rechnungsführung sind Ministerien besser in der Lage, öffentliche Mittel zu verwalten, die Leistungserbringung zu verbessern und reaktionsfähigere sowie effektivere Maßnahmen auszuarbeiten – was letztlich den Bürgerinnen und Bürgern, die auf diese Leistungen angewiesen sind, zugutekommt.

Fazit: eine strategisch ausgerichtete Prüfungsbehörde für finanzpolitische Rechenschaftspflicht und Regierungsführung

Der GCA ist zu einem Eckpfeiler der finanzpolitischen Regierungsführung Saudi-Arabiens geworden und spielt eine bedeutende Rolle für die Erhöhung der Rechenschaftspflicht sowie die Handhabung der Staatsausgaben. Durch die Einbindung moderner digitaler Tools, zum Beispiel Shamel und ARTS, sowie durch sein Bekenntnis zu internationalen Prüfnormen nutzte der GCA Prüfungen der Rechnungsführung als proaktives Instrument zur Weiterentwicklung des öffentlichen Sektors. Im Hinblick auf Saudi-Arabiens Fortschritte bei den Zielen seiner Vision 2030 fungiert der GCA weiterhin als entscheidender Reformmotor. Zudem trägt er dazu bei, die Finanzverwaltung mit den nationalen Prioritäten und dem Vertrauen der Öffentlichkeit zu vereinen.



Der Autor, Herr Mohammed Almalki. Quelle: Der Autor.

Quellenangaben:

1. INTOSAI (o. J.). Leitfäden für Prüfungen der Rechnungsführung. <https://www.issai.org/>
2. AlQurashi, A. (2024). Digitale Transformation der ORKB Saudi-Arabien: innovative Lösungen für die Empfehlungsumsetzung und die Prüfungsnachkontrolle. INTOSAI-Zeitschrift <https://intosaijournal.org/de/journal-entry/digitale-transformation-der-orkb-saudi-arabien-innovative-loesungen-fuer-die-empfehlungsumsetzung-und-die-pruefungsnachkontrolle/> Der Wert und Nutzen von ORKB – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger | IFPP. (o. J.). <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>
3. Al Arabiya. (25. Februar 2024). 3 مدن سعودية الأعلى في نسب بلاغات الفساد [Drei saudi-arabische Städte meldeten die höchste Anzahl an Korruptionsbeschwerden]. <https://www.alarabiya.net/saudi-today/2024/02/25/3-%D9%85%D8%AF%D9%86-%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF>
4. General Court of Audit. (2023). GCA Introductory Brochure. In <https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory.brochure.pdf>.
5. INTOSAI. (2019). <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5260-governance-of-public-assets/>



Quelle: Rechnungshof der Union Myanmar

ORKB Myanmar: stärkere Mechanismen bei Prüfungen der Rechnungsführung für eine bessere öffentliche Finanzverwaltung

Autor: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Union Myanmar

Einleitung

Vor dem Hintergrund der laufenden politischen, wirtschaftlichen, sozialen und administrativen Reformen in Myanmar steigen die Erwartungen der Öffentlichkeit, was die wirksame Nutzung der Ressourcen im bürgerschaftlichen Eigentum sowie die solide öffentliche Finanzverwaltung durch die Regierung anbelangt.

Ministerien und staatliche Stellen nehmen ihre Aufgaben aktiv wahr, um die nationale Entwicklung zu unterstützen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen. In diesem Sinne versteht sich die Oberste Rechnungskontrollbehörde der Union (Office of the Auditor General; OAG) als Institution, die öffentliche Interessen schützt sowie fördert und dabei nationale Prioritäten sowie das Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt ihrer Mission stellt. Als Oberste Rechnungskontrollbehörde (ORKB) spielt sie eine entscheidende Rolle bei der Überwachung der Umsetzung staatlicher Programme und Tätigkeiten. Dabei stellt sie sicher, dass diese wie beabsichtigt wirksame Ergebnisse erzielen und zur Verbesserung der öffentlichen Finanzverwaltung beitragen. Das OAG ist bestrebt, Prüfungen professionell und effizient durchzuführen, wobei der Dienst am öffentlichen Interesse im Vordergrund steht.

Prüfungsaufgaben des OAG

Die Systeme der öffentlichen Finanzverwaltung von Ministerien und Einrichtungen des öffentlichen Sektors sowie das Verhalten von Beamtinnen und Beamten müssen die Grundsätze Rechenschaftspflicht und Transparenz hochhalten. Transparenz bedeutet, dass die Öffentlichkeit darüber informiert wird, wie öffentliche Mittel verwendet werden und welche Leistungen Organisationen erbringen. Rechenschaftspflicht bedeutet, dass diejenigen, die für die Verwaltung öffentlicher Mittel zuständig sind, für ihr Handeln Rechenschaft ablegen und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergreifen müssen. Diese Grundsätze sind unerlässlich für eine wirksame und verantwortungsvolle Verwaltung der öffentlichen Finanzen.

Gemeinsam mit den regionalen Rechnungskontrollbehörden hat das OAG die Aufgabe, darüber zu berichten, inwieweit die zuständigen Personen und Organisationen die öffentlichen Gelder, die staatlichen Einrichtungen anvertraut wurden, wirksam eingesetzt haben. Somit übt das OAG eine externe Aufsichtsfunktion aus, die von wesentlicher Bedeutung für die Stärkung des öffentlichen Finanzverwaltungssystems ist. In jedem Ministerium und jeder Einrichtung werden die Rechnungsabschlüsse von den jeweiligen Buchhalterinnen und Buchhaltern erstellt und mit Genehmigung der Leitung veröffentlicht. Das Prüfungspersonal ist dann dafür zuständig, die Richtigkeit sowie Vollständigkeit dieser Rechnungsabschlüsse und der zugehörigen Budgetangaben im Zuge einer Prüfung der relevanten Nachweise unter die Lupe zu nehmen. Anschließend muss es einen Bestätigungsvermerk darüber abgeben, ob die Rechnungsabschlüsse in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit dem geltenden Rechnungslegungsrahmenwerk ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermitteln.

Rechtsrahmen für das Prüfwesen

Damit Prüferinnen und Prüfer ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen können, wurde im Jahr 2010 das Gesetz über die staatliche Finanzkontrolle erlassen und anschließend in den Jahren 2013, 2014 und 2018 novelliert.

Diese Novellen wurden erlassen, um neuen Bedürfnissen sowie Herausforderungen Rechnung zu tragen, und verfolgen das Ziel, die rechtzeitige Aufdeckung sowie Überwachung von Verschwendung, Schwund, Einbußen, Verlust und Missbrauch öffentlicher Mittel zu verbessern, die staatliche Zusammenarbeit im Rahmen von Prüfungsverfahren zu fördern, das öffentliche Interesse zu wahren, die Wirksamkeit der Prüfungstätigkeiten zu steigern und die Ausrichtung an den Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ISSAI) sowie an international bewährten Verfahren sicherzustellen.

Das OAG führt seine Prüfungen in Übereinstimmung mit dem Gesetz über die staatliche Finanzkontrolle durch. Abschnitt 11 des Gesetzes schreibt vor, dass es die Hauptaufgabe der ORKB ist, die Einnahmen- und Ausgabenkonten des Staates zu prüfen. Abschnitt 11 legt insgesamt 27 konkrete Aufgaben fest. Um diese Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, erstellte das OAG eine klare Vision, definierte Aufgaben und formulierte relevante Richtlinien sowie Strategien. Das OAG führt seine Prüfungsverfahren kompetent sowie effizient durch. Damit steht es im Einklang mit den Erwartungen der Öffentlichkeit an gute Regierungsführung und saubere Verwaltung.

Reform des OAG

Im Rahmen seiner Reformbemühungen setzte das OAG mehrere wichtige Initiativen um. Dazu gehörten die Novellierung des Gesetzes über die staatliche Finanzkontrolle zur Stärkung des Rechtsrahmens, die Übertragung erweiterter Zuständigkeiten an die Rechnungskontrollbehörden in den Regionen und Staaten sowie an deren Prüfungspersonal zur Verbesserung der dezentralen Aufsicht, die Ausarbeitung Strategischer Pläne für die Zeiträume 2018–2022 und 2023–2027, Bemühungen zur Übernahme internationaler Normen für die Rechnungslegung und das Prüfwesen sowie die Beteiligung an Reforminitiativen im Bereich der öffentlichen Finanzverwaltung.

Mit Stand 2025 gehören landesweit über 410 Rechnungskontrollbehörden zum OAG, darunter auf Ebene der Regionen und Staaten sowie die Rechnungskontrollbehörde Nay Pyi Taw. Das OAG ist für die Prüfung von 16.304 Einrichtungen im ganzen Land zuständig und wird dabei von 3.651 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin im Prüfdienst sowie 851 Personen mit anderen Funktionen, d. h. einer Gesamtbelegschaft von 4.502 Angestellten, unterstützt.

Prüfungen der Rechnungsführung und Budgetaufsicht des OAG

Gemäß den Bestimmungen des Unionsbudgetgesetzes prüft das OAG die Einnahmen- und Ausgabenkonten der Union, ob Maßnahmen ergriffen wurden, um die im Budgetvoranschlag enthaltenen Einnahmen vollständig zu erzielen, und ob die im Budgetvoranschlag enthaltenen bewilligten Mittel wirksam verwendet werden. Darüber hat es dem höchsten Staatsorgan mindestens einmal jährlich sowie anlässlich außergewöhnlicher Situationen einen entsprechenden Bericht vorzulegen.

Gemäß dem Gesetz über die staatliche Finanzkontrolle prüfen das OAG sowie die Rechnungskontrollbehörden der verschiedenen Ebenen, ob die im Finanzjahr von Bürgerinnen und Bürgern, aus anderen Einnahmequellen sowie durch Beihilfen oder Darlehen aus dem Ausland erhaltenen Mittel auf die kostengünstigste, effizienteste und wirkungsvollste Weise zum Wohle der Nation verwendet werden. Zudem beurteilen sie, inwieweit diese Mittel dem öffentlichen und nationalen Interesse dienen, und erstellen diesbezüglich Berichte. Als Prüfungskriterien für die Beurteilung anlässlich der Prüfungen dienen das Unionsbudgetgesetz, die Budgetgesetze der Regionen und Staaten, das nationale Planungsgesetz, das regionale Planungsgesetz, das Unionssteuergesetz, das Gesetz über die Staatsschuldenverwaltung sowie relevante Finanzvorschriften, Verordnungen, Bekanntmachungen und Richtlinien zum Budget.

Im Zuge der Berichterstattung über Prüfungserkenntnisse, die von den festgelegten Kriterien abweichen, wird das Unionsbudget dahingehend bewertet, ob es von den Einrichtungen auf Unionsebene transparent und wirksam verwendet wird. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dem höchsten Staatsorgan einmal jährlich vorgelegt. In ähnlicher Weise werden die Budgets der Regionen sowie Staaten anhand ihrer transparenten und effektiven Verwendung durch die Einrichtungen auf regionaler bzw. staatlicher Ebene bewertet. Die Erkenntnisse werden den jeweiligen Regional- bzw. Staatsregierungen vorgelegt.

Mehr als Prüfungen der Rechnungsführung

Bisher führte das OAG Prüfungen der Rechnungsführung, Prüfungen der Recht- und Ordnungsmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch, um die Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit staatlicher Tätigkeiten zu beurteilen. Nun wurde sein Prüfungsrepertoire um Echtzeitprüfungen erweitert, die eine schnellere Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten in laufenden Verfahren ermöglichen, sowie um IT-Prüfungen, welche die Zuverlässigkeit, Sicherheit und Wirksamkeit staatlicher Informationssysteme bewerten.

Zusätzlich zu seiner Prüftätigkeit erbringt das OAG eine einzigartige Dienstleistung: Es bietet staatlichen Stellen Kommentare sowie Empfehlungen zu Rechnungslegungs- und Finanzangelegenheiten, Finanzvorschriften und -verfahren sowie zum Beschaffungsverfahren, mit dem Ziel, die öffentliche Finanzverwaltung zu stärken. Diese proaktiven Beratungsleistungen, die auf Anfrage erbracht werden, helfen Stellen, Probleme zu vermeiden, Risiken zu mindern, Ergebnisse zu verbessern und Chancen zu ergreifen, wenn sie neue Richtlinien, Verfahren, Projekte oder sonstige Initiativen ausarbeiten. Zudem wird dadurch die Einhaltung etablierter Richtlinien, Verfahren und Vorschriften sichergestellt.

Darüber hinaus bietet das Institut für fortgeschrittene Rechnungslegung und -prüfung, das dem OAG unterstellt ist, Schulungen im Bereich Rechnungslegung an, darunter Diplomlehrgänge zu den internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor (IPSAS) und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen (IFRS). Auch die Rechnungskontrollbehörden in den Regionen und Staaten halten Basisausbildungen im Bereich Rechnungslegung. Diese Schulungsinitiativen zielen darauf ab, professionelle Buchhalterinnen und Buchhalter auszubilden, die ethische Standards einhalten und so für mehr Transparenz in der Finanzberichterstattung staatlicher Einrichtungen sorgen. Außerdem absolvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des OAG Schulungen zu ISSAI-basierten Prüfungen der Rechnungsführung, damit ihre Prüfungen sowie die entsprechende Berichterstattung im Einklang mit internationalen Normen steht. Nach einer landesweiten Einführungsphase und der praktischen Durchführung einiger Prüfungen, werden seit dem Finanzjahr 2022/2023 in sämtlichen Rechnungskontrollbehörden ISSAI-basierte Prüfungen der Rechnungsführung durchgeführt. Des Weiteren trägt das OAG zum Ausbau institutioneller Sachkompetenzen bei: Es erstellte für die dem Planungs- und Finanzministerium unterstellte Akademie der öffentlichen Finanzverwaltung einen Lehrplan für Rechnungslegung und -prüfung und stellte Vortragende für die Wissensvermittlung in diesen Fächern ab.



Abschlussfeier des Diplomlehrgangs zu den internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor (2. Jahrgang, 1. Niveau). Quelle: Oberste Rechnungskontrollbehörde der Union Myanmar

Fazit

Prüfungen der Rechnungsführung tragen dazu bei, dass öffentliche Gelder transparent verwendet werden. Dabei unterstützen sie die Korruptionsprävention, minimieren Verluste sowie Verschwendung und stärken das Vertrauen der Öffentlichkeit. Folglich fördert Myanmar transparente finanzielle Verfahren, die nachhaltige Entwicklung vorantreiben. Gleichzeitig stärken laufende Verbesserungen der Regierungsführung weiterhin die öffentliche Finanzverwaltung.



Quelle: Oberster Rechnungshof Albanien

Gute Regierungsführung durch Prüfungen der Rechnungsführung stärken: Erfahrungsbericht aus Albanien

Autorin: Lorena Lici

Einleitung

Eine wirksame Finanzaufsicht bildet die Grundlage für gute Regierungsführung. Die Oberste Rechnungskontrollbehörde Albanien (KLSH) spielt eine entscheidende Rolle für den Schutz öffentlicher Ressourcen, die Förderung von Rechenschaftspflicht und die Stärkung des Vertrauens in staatliche Institutionen. In diesem Beitrag werden wichtige Erkenntnisse aus den Prüfungshandlungen der Behörde im Jahr 2023 präsentiert, die Auswirkungen dieser Tätigkeiten auf die Regierungsführung im öffentlichen Sektor beurteilt sowie bewährte Verfahren ermittelt, die auf alle Mitglieds-ORKB der INTOSAI Anwendung finden können.

Prüfungsumfang und strategische Ziele

Die KLSH arbeitet nach einem strategischen Rahmenwerk, das auf ihre Mission ausgerichtet ist: die Unterstützung der parlamentarischen Aufsicht sowie die Sicherstellung einer effizienten, wirksamen und wirtschaftlichen Verwendung öffentlicher Gelder. Drei übergeordnete strategische Ziele werden anhand von Leistungskennzahlen überwacht. Im Jahr 2023 erteilte die KLSH 71 Bestätigungsvermerke im Rahmen von Prüfungen der Rechnungsführung und unterstrich damit ihren Einsatz für Rechenschaftspflicht.

Zu den wichtigsten Prüfungsschwerpunkten gehörten:

- Budgetvollzug: Ermittlung von Unregelmäßigkeiten bei der Ausgabenplanung und -ausführung, einschließlich nicht genehmigter Rechnungen und Zahlungsrückständen.
- Aufsicht über das Beschaffungswesen: wiederkehrende Mängel bei den Verfahren im öffentlichen Beschaffungswesen aufgrund von Verfahrensverstößen, die sich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis auswirken.
- Einnahmeverwaltung: Aufdeckung von Einnahmeausfällen aufgrund von Unregelmäßigkeiten bei der Steuer- und Zollerhebung.

Korrekturmaßnahmen und Umsetzungsquoten

Die Prüfungen mündeten in 1.024 empfohlene Maßnahmen in den Kategorien finanzielle Korrekturmaßnahmen, Schadenersatzleistungen, Disziplinarmaßnahmen und administrative Maßnahmen. Die Überprüfung der Empfehlungsumsetzung zeigte gemischte Ergebnisse:

- 98 % der finanziellen Korrekturmaßnahmen wurden angenommen, aber nur 17 % wurden vollständig umgesetzt.
- 94 % der Maßnahmen zur Schadenersatzleistung wurden angenommen, wobei die vollständige Umsetzungsquote bei 32 % lag.
- Auch bei den Disziplinar- und administrativen Maßnahmen war die Umsetzungsquote relativ gering, was auf Herausforderungen bei der Durchsetzung und Nachverfolgung hindeutet.

Institutionelle Auswirkungen und rechtliche Zusammenarbeit

Die KLSH leitete 67 Prüfberichte an die Sonderstaatsanwaltschaft für Korruption und organisierte Kriminalität sowie weitere 24 Fälle an lokale Staatsanwaltschaften weiter. Diese Weiterleitungen zeugen von der Kooperationsbereitschaft der Behörde und ihrer Rolle bei der Korruptionsbekämpfung sowie der Durchsetzung von Rechenschaftspflicht, die über administrative Maßnahmen hinausgeht.

Einbindung der Öffentlichkeit und Transparenz

Bürgerinnen und Bürger interagieren immer häufiger mit der KLSH: Dies zeigen die 368 Informationsanfragen und Beschwerden aus dem Jahr 2023. Sie betrafen vor allem die Tätigkeiten der Lokalverwaltung. In allen Fällen, in denen Maßnahmen ergriffen werden konnten, reagierte die KLSH umgehend. Dies trug zu ihrer wachsenden Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit bei.

Externe Beurteilungen und Anerkennung

Die Initiative „Unterstützung der Verbesserung des Regierungs- und Verwaltungssystems“ (Support for Improvement in Governance and Management; SIGMA), eine gemeinsame Initiative der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und der Europäischen Union, veröffentlichte im Jahr 2023 einen Bericht über die Grundsätze der öffentlichen Verwaltung. In diesem wurde die KLSH in Bezug auf die Grundsätze 16 und 31 als vertrauenswürdige, kompetente Akteurin, die eine erfolgreiche Leistungserbringung sowie finanzielle Integrität fördert, anerkannt. Umfragedaten ergaben:

- 58,6 % der Befragten führten die KLSH als die wirksamste inländische Rechenschaftsinstitution an, vor dem Parlament (49,5 %).
- Transparenz und Rechenschaftspflicht in der Zentral- sowie in den Lokalverwaltungen wurden weiterhin als gering wahrgenommen (rund 40 %), was die Notwendigkeit von Interventionen seitens der ORKB verdeutlicht.

Bewährte Verfahren und gewonnene Erkenntnisse

1. Evidenzbasierte Empfehlungen: Bei der Empfehlung und Nachverfolgung von Korrekturmaßnahmen verwendet die KLSH einen strukturierten Ansatz. Dieser könnte ORKB, die ihre Follow-up-Verfahren verbessern wollen, als reproduzierbares Modell dienen.
2. Rechtliche Schnittstelle: Systematische Weiterleitungen an Antikorruptionsstellen und lokale Staatsanwaltschaften verstärken die Abschreckungswirkung der ORKB. Diese Zusammenarbeit kann durch interinstitutionelle Protokolle formalisiert werden.
3. Öffentliche Kommunikation: Eine zügige wie transparente Bearbeitung von Bürgerbeschwerden fördert Vertrauen und Legitimität – Verfahren, welche die Rolle der ORKB als Beschützerin der Öffentlichkeit stärken können.
4. Leistungsüberwachung: Regelmäßige Selbstbeurteilungen und strategische Nachverfolgung anhand von Leistungskennzahlen unterstützen die institutionelle Reife sowie die Einhaltung der INTOSAI-Normen.



Meinungsumfrage zum Vertrauen in die Regierungsführung 2023. Quelle: UNDP

Fazit

Die Erfahrungen der ORKB Albanien aus dem Jahr 2023 veranschaulichen die wichtige Rolle, die ORKB für die Förderung von Integrität, Finanzdisziplin und Vertrauen in die öffentliche Verwaltung spielen. Trotz bestehender Herausforderungen bei der Empfehlungsumsetzung und -durchsetzung bilden strukturierte Prüfungen, sektorübergreifende Zusammenarbeit sowie die Einbindung der Öffentlichkeit die Säulen ihres Erfolgs. Diese Vorgehensweisen liefern anderen ORKB, die sich im Rahmen der Finanzaufsicht für bessere Ergebnisse im öffentlichen Sektor einsetzen, wertvolle Erkenntnisse.

Quellenangaben

1. Oberste Rechnungskontrollbehörde. (2023). Annual Performance Report.
2. SIGMA/OECD. (2023). Monitoring Report: Principles of Public Administration – Albania.
3. Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI). ISSAI 12: Der Wert und Nutzen von ORKB.



Quelle: Adobe Stock Images, TarikVision

Strategiebasiertes Prüfungsmodell: ein Wegweiser in der dynamischen Regierungslandschaft

Autoren: Akhsanul Khaq und Candra Hapsari Susilo, Oberste Rechnungskontrollbehörde Indonesien (ORKB Indonesien)

Einleitung

Der Obersten Rechnungskontrollbehörde Indonesien (BPK) wurde von der Verfassung ein unabhängiges Mandat übertragen. Dies steht im Einklang mit der INTOSAI-Deklaration von Lima (1977), die hervorhebt, wie wichtig rechtliche, organisatorische sowie betriebliche Unabhängigkeit für die Gewährleistung von Rechenschaftspflicht ist. Die sich wandelnde politische und institutionelle Landschaft Indonesiens stellt dieses Mandat jedoch vor Herausforderungen.

Der Präsidentschaftswechsel im Jahr 2024 leitete gemäß Gesetz Nr. 25/2004 einen neuen Entwicklungszyklus ein, der von jeder Verwaltungsbehörde die Ausarbeitung eines nationalen mittelfristigen Entwicklungsplans (RPJMN), der auf den langfristigen Entwicklungsplan (RPJPN) abgestimmt sein muss, verlangte. Im Zuge des Wechsels wurden Ministerien umstrukturiert, neue Behörden eingerichtet sowie Vorzeigeprojekte, zum Beispiel das Programm für kostenlose nahrhafte Mahlzeiten, eingeführt. All das verschob Führungsstrukturen und Prüfungsschwerpunkte.

Der RPJPN 2025–2045 enthält vier strategische Ziele: Erzielung des Einkommensniveaus von Industrieländern, Verringerung von Armut und Ungleichheit, Stärkung der globalen Führungsrolle sowie Ausbau des Bildungskapitals. Die Erreichung dieser Ziele erfordert solide Regierungsführung, effiziente Mittelverwendung und wirksame Aufsicht. Doch politische Veränderungen, sich wandelnde Ideologien sowie Umstrukturierungen in der Verwaltung unterbrechen oft die Kontinuität von Maßnahmen und erschweren die langfristige Planung. In diesem dynamischen Kontext stellen sich entscheidende Fragen: Wie kann das BPK seine funktionale Unabhängigkeit wahren, und wie kann sein Prüfungsansatz vor dem Hintergrund sich wandelnder Entwicklungsagenden anpassungsfähig sowie relevant bleiben?

Nationale Prioritäten und unsere Rolle

Die Prüfungsstrategien des BPK müssen anpassungsfähig bleiben und auf laufende Veränderungen reagieren können. Angesichts des sich wandelnden Entwicklungskontextes ergeben sich mehrere Auswirkungen für die Rolle des BPK und seinen Ansatz, die aus der Perspektive der vier unten aufgeführten nationalen Prioritäten beschrieben werden können:

1. Wirtschaftlicher Wandel und umfassende Investitionen

Die Anhebung des Einkommensniveaus auf das Niveau der Industrieländer erfordert groß angelegte Investitionen in Infrastruktur, Industriepolitik und Innovation. Das BPK muss sicherstellen, dass diese Investitionen effizient, transparent sowie wirkungsvoll erfolgen. Dies erfordert Prüfungen, die über die bloße Einhaltung von Vorschriften hinausgehen in Richtung Wirtschaftlichkeitsprüfungen sowie ergebnisorientierte Beurteilungen.

2. Soziale Inklusion und Armutsbekämpfung

Maßnahmen zur Verringerung von Armut sowie Ungleichheit werden durch umfangreiche Sozialprogramme, Subventionen und gezielte Entwicklungsfonds umgesetzt. Das BPK muss die Maßnahmengestaltung, deren integrale Umsetzung sowie die Verteilung der Leistungen beurteilen, wobei der Schwerpunkt stärker auf Wirksamkeit sowie Gerechtigkeit und nicht nur auf der finanziellen Ordnungsmäßigkeit liegen muss.

3. Globales Engagement und internationaler Einfluss

Die verstärkte Teilnahme Indonesiens an internationalen Foren und Initiativen bedeutet mehr grenzüberschreitende Ausgaben, Mittel im Bereich Diplomatie sowie globale Partnerschaften. Das BPK muss auch in der internationalen Zusammenarbeit für Rechenschaftspflicht sorgen, im Einklang mit internationalen Prüfungsnormen und Transparenzerwartungen.

4. Bildungskapital und Wettbewerbsfähigkeit

Massive staatliche Investitionen in Bildung, Gesundheit und die Personalentwicklung erfordern Prüfungsansätze, mit denen langfristige strategische Ergebnisse und institutionelle Bereitschaft bewertet werden können. Die Sicherstellung der Qualität und Wirkung dieser Maßnahmen ist entscheidend für die Verwirklichung der im RPJPN festgelegten langfristigen Vision.

Die Bewältigung dieser Auswirkungen erfordert nicht nur anpassungsfähige Prüfungsansätze, sondern auch Abstimmung auf institutioneller Ebene. Somit ist die Gewährleistung der Kohärenz zwischen dem Strategischen Plan des BPK und dem übergeordneten Nationalen Strategischen Plan entscheidend für die Einbindung des Prüfwesens in den langfristigen Entwicklungspfad Indonesiens.

Abstimmung des institutionellen Strategischen Plans mit dem Nationalen Strategischen Plan
Gemäß dem Präsidentendekret Nr. 80 aus dem Jahr 2025 müssen staatliche Stellen in Indonesien Fünfjahres-Strategiepläne erstellen, die auf den RPJMN abgestimmt sind, der wiederum aus dem RPJPN für Indonesien 2045 abgeleitet ist. Der RPJMN 2025–2029 stellt die erste Phase der Agenda dar und legt Schwerpunkte auf Armutsbekämpfung, den Ausbau des Bildungskapitals sowie nachhaltiges Wirtschaftswachstum (Bappenas, 2024).

Im Einklang mit diesen Prioritäten zielt der Strategische Plan des BPK darauf ab, den Nutzen sowie die Wirkung des Prüfwesens zu erhöhen, und zwar durch den Ausbau institutioneller Sachkompetenzen, die Steigerung der Prüfqualität und die Einbindung digitaler Innovationen. Das BPK ist sowohl ein unbeirrter Hüter der Rechenschaftspflicht als auch ein zukunftsorientierter Partner für die Umsetzung der nationalen Entwicklungsagenda. Geleitet von diesem Doppelmandat ist unsere Institution entschlossen, ihren Ruf als glaubwürdige, vertrauenswürdige und einflussreiche Institution, deren Arbeit unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg nationaler Ziele hat, zu festigen. Dieses Streben wird durch drei konkrete Aufgaben verwirklicht:

1. Gewährleistung der Integrität sowie Wirksamkeit der staatlichen Finanzverwaltung und -berichterstattung;
2. Vorantreiben der Korruptionsbekämpfung bei gleichzeitiger Ermöglichung, staatliche Verluste aus finanzieller Misswirtschaft zurückzufordern;
3. Aufrechterhaltung einer wahrhaft unabhängigen, transparenten und rechenschaftspflichtigen Regierungsführung.

Diese Aufgaben bildeten die Grundlage für die Erarbeitung des strategiebasierten Prüfungsmodells des BPK – ein Rahmenwerk, welches das Ziel verfolgt, die Rolle des Prüfwesens von der bloßen Einhaltung von Vorschriften und der Richtigkeitsgewähr hin zu einem strategischen Instrument zu erweitern, das Reformen der Regierungsführung untermauert, Rechenschaftspflicht fördert sowie direkt zu nationalen Entwicklungsprioritäten beiträgt.



Abbildung 1. Das Dreieck des strategiebasierten Prüfansatzes. Quelle: Oberste Rechnungs kontrollbehörde Indonesien

Würde und Wirkung: strategiebasiertes Prüfungsmodell

Elem (2016) argumentiert, dass der wahre Wert einer Maßnahme nicht in ihrer schriftlichen Vision liegt, sondern in der Entschlossenheit derjenigen, die sie umsetzen. In Anlehnung daran betont INTOSAI-P 12, dass ORKB einen Mehrwert schaffen, indem sie das Leben der Bürgerinnen und Bürger beeinflussen.

Auf diesen Grundsätzen aufbauend verfolgt das strategiebasierte Prüfungsmodell das Ziel, Prüfungen von routinemäßigen Konformitätskontrollen zu Instrumenten, welche die nationale Entwicklung aktiv unterstützen, emporzuheben.

Das institutionelle Ethos aus dem vorangegangenen Abschnitt kommt in dem Slogan „BPK Bermartabat dan Bermanfaat“ zum Ausdruck, was wörtlich übersetzt würdevoller Prüfungsausschuss Indonesien, wirkungsvoller Prüfungsausschuss Indonesien bedeutet. Ein kurzer, einfacher Satz, der unser Engagement als würdevolle Institution und als treibende Kraft für bedeutsame Veränderungen in der öffentlichen Finanzverwaltung zum Ausdruck bringt. „Bermartabat“ spiegelt unser unerschütterliches Bekenntnis zu Unabhängigkeit, Integrität und Professionalität wider – Werte, die unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Öffentlichkeit begründen. „Bermanfaat“ steht für unser Ziel: dass unsere Tätigkeiten über reine Formalitäten hinausgehen und Erkenntnisse sowie Empfehlungen liefern müssen, welche für bessere Regierungsführung sorgen, staatliche Leistungen optimieren und letztlich der Bevölkerung dienen.

Strategiebasierte Prüfungen im öffentlichen Sektor

Im Einzelnen sind wir davon überzeugt, dass eine wirkungsvolle Prüfung durch die Konzentration auf drei Schwerpunkte erreicht werden kann:

1. Der nationale Plan der Regierung und Schwerpunktprogramme

Das Fundament einer strategiebasierten Prüfung bildet ein klares Verständnis des nationalen Entwicklungsplans der Regierung (z. B. RPJMN/RPJPN) und der entsprechenden Schwerpunktprogramme. Diese Dokumente legen die Vision, die Mission sowie die messbaren Ziele der Regierung auf mittlere und lange Sicht fest. Sie umreißen Schwerpunktbereiche wie Armutsbekämpfung, Infrastrukturausbau, den digitalen Wandel, Bildung, Gesundheit und Nachhaltigkeit. Durch die Ausrichtung der Prüfungen auf diese Schwerpunkte stellt die ORKB sicher, dass ihre Tätigkeiten nationale Ziele unterstützen und für Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Verwendung öffentlicher Mittel in strategischen Bereichen sorgen.

2. Institutioneller Strategischer Plan

Um Wirksamkeit und Relevanz sicherzustellen, muss die Rechnungskontrollbehörde selbst nach einem klar definierten Strategischen Plan vorgehen, der ihr verfassungsmäßiges Mandat in durchführbare Schwerpunkte umsetzt. Dazu gehören die Festlegung von Zielen zur Verbesserung der Prüfungsqualität, die Einführung neuer Methoden, die Stärkung der institutionellen Kompetenzen, die Ausweitung der Einbindung von Stakeholdern sowie die Förderung von Innovation. Der Strategische Plan dient als Kompass, um der Organisation Orientierung zu bieten. So kann sie festlegen, welche Bereiche zu prüfen sind, welche Kompetenzen ausgebaut werden müssen und wie auf neu aufkommende Risiken sowie Herausforderungen im Bereich Regierungsführung reagiert werden soll. Die Abstimmung des Strategischen Plans der Institution auf die nationale Entwicklungsagenda stärkt die Kohärenz und Wirkung der Prüfungsmaßnahmen.

3. Relevante und zielgerichtete Prüfungsthemen in strategisch zentralen Bereichen

Ein strategiebasierter Prüfungsansatz legt den Schwerpunkt auf Themen, die im Einklang mit strategischen Fragen – wie der Klimakrise, dem digitalen Wandel, Ungleichheit, Verschuldung und Regierungsführung – stehen, und zwar durch risikobasierte Planung, Austausch sowie Trendanalysen. Dies stellt sicher, dass das BPK in der Lage ist, Aufsicht, Einsicht sowie Weitsicht sicherzustellen und so die Glaubwürdigkeit, Relevanz wie den Stellenwert der staatlichen Leistungen zu stärken.

Umsetzung: Themenprüfung 2025 zum Ausbau des Bildungskapitals und zu Ernährungssicherheit

Im Rahmen seines strategiebasierten Prüfungsansatzes führt die ORKB Indonesien derzeit Themenprüfungen durch, die auf die nationalen Prioritäten der Regierung abgestimmt sind und speziell die Bereiche Ausbau des Bildungskapitals sowie Ernährungssicherheit ins Visier nehmen.

Diese Themen wurden aufgrund ihrer strategischen Bedeutung für die Erreichung der im RPJMN und RPJPN dargelegten Ziele ausgewählt. Anstatt sich ausschließlich auf einzelne Einrichtungen zu konzentrieren, sind die Prüfungen darauf ausgelegt, die politische Kohärenz, den Erfolg der Umsetzung sowie die behördenübergreifende Koordination zwischen mehreren Ministerien und staatlichen Stellen zu beurteilen.

Jedes Thema wird weiter in eine Reihe von „Quick-Wins“ unterteilt. Das sind Initiativen mit hoher Wirkung, von denen erwartet wird, dass sie innerhalb eines kürzeren Zeitraums messbare Ergebnisse liefern. Um den Gesamtstand der Umsetzung zu erfassen, werden diese Prüfungen nicht nur auf Ebene der Zentralregierung durchgeführt, sondern beziehen auch die Regionalbüros der ORKB ein, welche die Umsetzung auf lokaler Ebene, darunter auf Gemeinde-, Bezirk- und sogar Dorfebene, beurteilen.

Dieses integrierte Prüfungsmodell stützt sich auf die Säulen Aufsicht, Einsicht und Weitsicht: Es sorgt für Rechtmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit, liefert evidenzbasierte Bewertungen der Maßnahmendurchführung und ermittelt Risiken oder systemische Probleme, die langfristige Ergebnisse beeinträchtigen könnten. Letztendlich spiegelt es das Engagement des BPK wider, aussagekräftige, relevante sowie zukunftsorientierte Prüfungsergebnisse zu liefern, die zu einer verbesserten Regierungsführung und besseren öffentlichen Leistungen auf allen Regierungsebenen beitragen.

Fazit

In Zeiten sich wandelnder nationaler Prioritäten und sich verändernder institutioneller Rahmenbedingungen stellt die Einführung des strategiebasierten Prüfungsmodells ein zukunftsorientiertes Bekenntnis dar, sowohl zu institutioneller Würde als auch zu öffentlicher Wirkung. Da das BPK seine Tätigkeiten auf die Säulen Aufsicht, Einsicht sowie Weitsicht stützt und sich an den wichtigsten Prioritäten und strategischen Themen der Regierung ausrichtet, stellt es sicher, dass seine Prüfungen relevant, bedarfsgerecht sowie ergebnisorientiert bleiben. Durch Initiativen wie die Themenprüfungen zum Ausbau des Bildungskapitals und zu Ernährungssicherheit zeigt das BPK, wie unabhängige Rechnungskontrollbehörden nicht nur als Hüterinnen der öffentlichen Rechenschaftspflicht, sondern auch als strategische Partnerinnen im Bereich nationale Entwicklung fungieren können. Da das BPK sein Mandat weiterhin mit Unabhängigkeit, Integrität und Professionalität erfüllt, hält es sein doppeltes Versprechen, Würde in seinem Auftreten zu wahren sowie Wirkung durch seine Tätigkeiten zu zeigen.

Quellenangaben

1. BAPPENAS. (2024). Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045. Ministerium für nationale Entwicklungsplanung/nationale Behörde für Entwicklungsplanung. <https://indonesia2045.go.id>
2. Elem, J. (2016). Public policy and governance: From vision to implementation. Routledge.
3. Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI). (1977). Deklaration von Lima über die Leitlinien der Finanzkontrolle. Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden.
4. Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI). (2019). INTOSAI-P 12: Der Wert und Nutzen von ORKB – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger. Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden.
5. Peters, B. G., & Pierre, J. (2006). Handbook of public policy. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608054>
6. Republik Indonesien. (2004). Gesetz Nr. 25 aus dem Jahr 2004 über das staatliche System zur Entwicklungsplanung. Regierung der Republik Indonesien. Aufgerufen am 19. August 2025 auf <https://peraturan.bpk.go.id>
7. Republik Indonesien. (2025). Präsidentendekret Nr. 80 aus dem Jahr 2025 über die Erarbeitung des institutionellen Strategie- und Arbeitsplans. Staatssekretariat der Republik Indonesien. <https://peraturan.bpk.go.id>
8. Staatssekretariat der Republik Indonesien. (2025). Ansprache des Präsidenten zum Start des nationalen Programms für kostenlose nahrhafte Mahlzeiten. Staatssekretariat der Republik Indonesien.



Quelle: ORKB der Republik Aserbaidschan

Grundsätze des strategischen Managements im öffentlichen Sektor: Erfahrungsbericht der ORKB der Republik Aserbaidschan

Autorinnen und Autoren: Tamerlan Yusif-Zada, Personalchef, und Narmin Jafarova, Beraterin, ORKB der Republik Aserbaidschan

Ausarbeitung des zentralen Strategiedokuments der Obersten Rechnungskontrollbehörde

In den letzten 20 bis 25 Jahren wurde weitgehend anerkannt, dass das strategische Management zu den Methoden für die Modernisierung staatlicher Maßnahmen gehört. Der Strategische Plan der ORKB Aserbaidschan für den Zeitraum 2021–2025, der die langfristige Entwicklung der Behörde skizziert, enthält deren Vision, Mission, Grundwerte, Ergebnisse und Leistungen sowie die entsprechenden Tätigkeiten.

Er fußt auf internationalen Expertenbewertungen und -empfehlungen, fortschrittlichen Praktiken, dem „Strategic Management Handbook for Supreme Audit Institutions“ (dt. etwa „Handbuch des strategischen Managements für Oberste Rechnungskontrollbehörden) sowie den Grundsätzen der INTOSAI-P 12 (Der Wert und Nutzen von ORKB – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger). Der Strategische Plan dient als Wegweiser für die Tätigkeiten der ORKB Aserbaidshan von 2021 bis 2025. Er verfolgt das Ziel, institutionelle Sachkompetenzen zu stärken und die Rolle qualitativ hochwertiger Prüfungen in der öffentlichen Finanzverwaltung und -aufsicht durch eine engere Zusammenarbeit mit dem Parlament, der Regierung sowie der Gesellschaft zu stärken.

Umsetzung des Strategischen Plans der ORKB Aserbaidshan

Zur Umsetzung des Strategischen Plans der ORKB Aserbaidshan für den Zeitraum 2021–2025 wurde ein einjähriger Einsatzplan erstellt, der alle Ergebnisse und Outputs abdeckt. Dieser Plan beinhaltet Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, Schwachstellen und potenzielle Lücken in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen zu beheben sowie die Leistung in verschiedenen Dimensionen – institutionell, organisatorisch und fachlich – zu steigern.

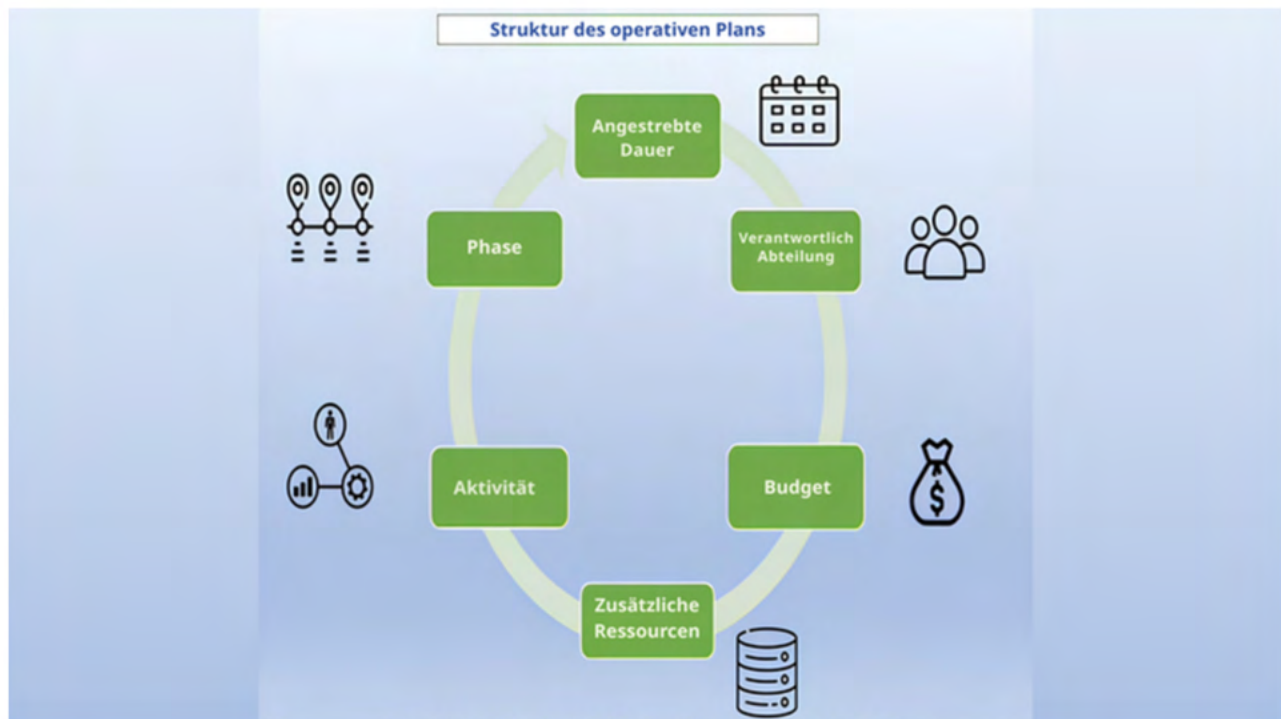
Ergebnisse sind mittel- und langfristige strategische Veränderungen im unmittelbaren externen Umfeld der Organisation und unter ihren Stakeholdern. Die Organisation kann wesentlich zu diesen Veränderungen beitragen (sie jedoch nicht vollständig kontrollieren). Als Endergebnisse ihres Strategischen Plans hat die ORKB Aserbaidshan Folgendes festgelegt.

- Beitrag zu einer besseren Rechenschaftspflicht im Bereich öffentliche Finanzen und einer gestärkten finanzpolitischen Verantwortung,
- Stärkung des Vertrauens in ihre Tätigkeiten.

Outputs sind Ergebnisse, die unter der Kontrolle der Organisation stehen. Als Zwischenergebnisse ihres Strategischen Plans hat die ORKB Aserbaidshan Folgendes festgesetzt:

- Ausweitung des Anwendungsbereichs von Wirtschaftlichkeitsprüfungen,
- Verbesserung der Auswahl und der Reichweite von Prüfungen der Rechnungsführung sowie der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit,
- Steigerung der Prüfungsqualität.

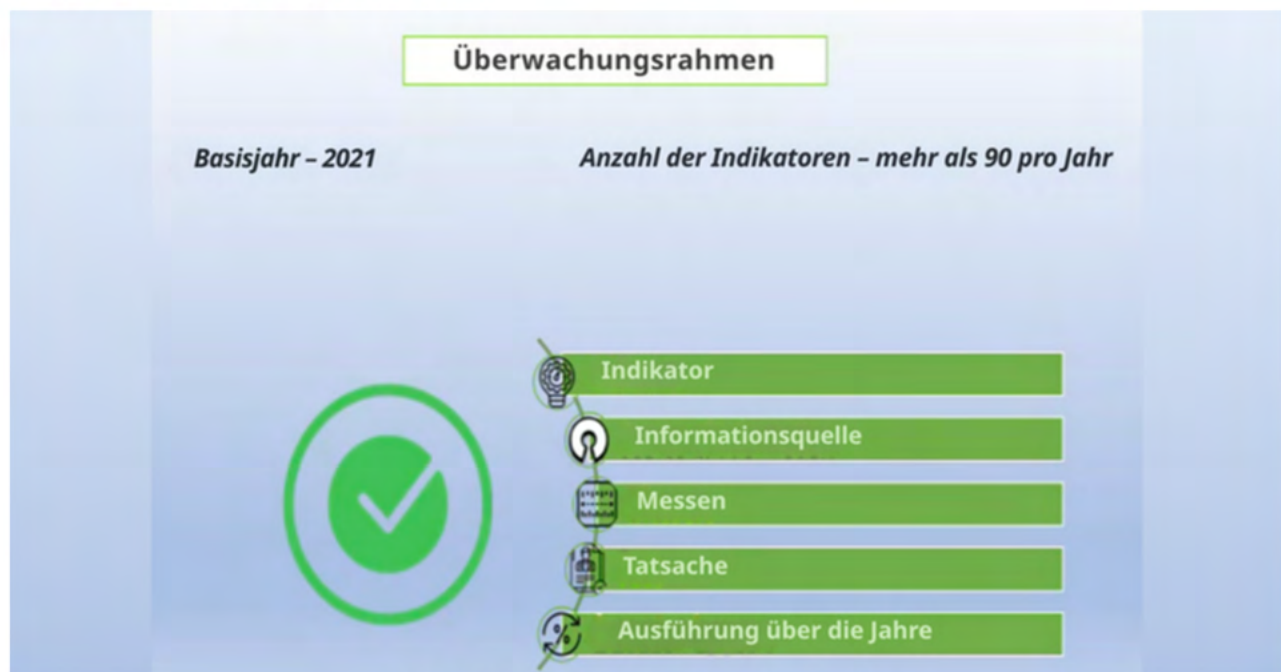
Das Erreichen der Zwischenergebnisse steht in Abhängigkeit von den Sachkompetenzen der Organisation, die aus drei unterschiedlichen Dimensionen bestehen: der institutionellen, organisatorischen und fachlichen.



Quelle: ORKB der Republik Aserbaidschan

Das Herzstück des Einsatzplanes bilden die „Tätigkeiten“. Diese müssen vor allem geeignet sein, zur Erreichung der im Strategischen Plan festgelegten Ziele beizutragen. Analysen zeigen, dass eine der größten Schwachstellen in den Strategischen Plänen vieler Institutionen darin liegt, dass sie überwiegend routinemäßige (alltägliche) Tätigkeiten enthalten.

Überwachung und Rechenschaftspflicht in Bezug auf den Strategischen Plan der ORKB Aserbaidschan



Quelle: ORKB der Republik Aserbaidschan

Überwachung und Rechenschaftspflicht werden manchmal als Bestandteile des allgemeinen Strategieumsetzungsprozesses behandelt. Wird im Zuge der Ausarbeitung der Strategie ein Überwachungsrahmenwerk für Ergebnisse und Outputs erarbeitet, können die Methoden zur Ergebnismessung im Voraus festgelegt werden. Das trägt auch dazu bei, die Ergebnisse genauer zu beschreiben.

Die ORKB Aserbaidshan erstellte ein Indikatorensystem, um die Umsetzung des Strategischen Plans zu überwachen. Dieses System umfasst über 90 Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators; KPIs). Es legt die Bewertungshäufigkeit fest und bestimmt die zu erreichenden quantitativen wie qualitativen Ziele.

Um sicherzustellen, dass die Ausführung der geplanten Tätigkeiten messbar ist, wird am Ende jedes Jahres ein Vergleich der tatsächlichen Ausführung mit den geplanten Indikatoren durchgeführt.

Die jährlichen Tätigkeitsberichte der ORKB Aserbaidshan für den Zeitraum 2021–2024 enthielten einen eigenen Abschnitt zur Umsetzung des Strategischen Plans – eine landesweite Premiere. Zum ersten Mal wurde die Berichterstattung über die Umsetzung des Strategischen Plans in Aserbaidshan auch mit Budgetkennzahlen verknüpft.

Tabelle 1. Umsetzung des Einsatzplans und Budget des Strategischen Plans, %

	2022	2023	2024
<i>Einsatzplan</i>	81,3%	91.7%	91.6%
<i>Budget</i>	80,0%	83.3%	86%

Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, lag die Ausführung der Tätigkeiten über dem Niveau der Budgetverwendung.

Darüber hinaus lag die allgemeine Erreichung der Indikatoren des Überwachungsrahmenwerks in diesen Jahren bei mindestens 80 %, was über dem entsprechenden Budgetverwendungsgrad liegt und somit einen zusätzlichen Anhaltspunkt für die wirksame Umsetzung des Strategischen Plans darstellt.

Die Berichterstattung der ORKB Aserbaidshan über ihren Strategischen Plan wurde von internationalen Organisationen (z. B. der INTOSAI Entwicklungsinitiative (IDI)) als eine der besten in diesem Bereich anerkannt und anderen Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) empfohlen. Die ORKB Aserbaidshan war sogar als Experte an Projekten beteiligt, die das Ziel verfolgten, ähnliche Verfahren in ORKB anderer Länder einzuführen.

Tabelle 2. Auszug aus dem Rahmenwerk zur Überwachung des Umsetzungsstands des Strategischen Plans 2024

Indikator	geplant	Umsetzung	Status
Anteil der in der Stellungnahme analysierten Einnahmen im Vergleich zu den gesamten staatlichen Haushaltseinnahmen	96,0%	97,8%	
Anteil der in der Stellungnahme analysierten Ausgaben im Vergleich zu den gesamten Staatsausgaben	75,0%	85,5%	
Berücksichtigung der Empfehlungen der ORKB Aserbajdschan im Bericht des Ministerkabinetts	Ja	Ja	
Anteil der Wirtschaftlichkeitsprüfungen an der Gesamtanzahl der Prüfungen	12,5%	13,0%	
Veröffentlichungsquote des Portfolios (Arbeitsplan aus dem Vorjahr)	63%	64,3%	
Umsetzungsquote der Empfehlungen aus Beschlüssen der Behörde zu Aufsichtsmaßnahmen	65%	70 % (operative Informationen)	
Anteil der Prüfungen und sonstigen Maßnahmen, die einer Qualitätskontrolle unterzogen wurden, an den Gesamttätigkeiten	100%	98%	
Bewertung der ORKB Aserbajdschan im Open Budget Index	89	100	

Wie bereits erwähnt konzentriert sich dieser Beitrag eher auf die nächsten Phasen des strategischen Managements, insbesondere auf die Überwachung. In diesem Zusammenhang ist die Bestimmung geeigneter Indikatoren zur Messung der Fortschritte bei der Zielerreichung besonders wichtig. Der Beitrag hebt zudem die Bedeutung von Leistungskennzahlen (KPIs) in verschiedenen Tätigkeitsbereichen hervor und betont, wie wichtig es ist, den Umsetzungsstatus anhand dieser Indikatoren nachzuverfolgen. Ziel dabei ist, staatliche Institutionen bei der Umsetzung dieses Verfahrens zu unterstützen und zur Verbesserung der verwendeten Indikatorsysteme beizutragen.

Die ORKB Aserbajdschan wendet Indikatoren auf Ergebnisse an, um die Wirkung ihrer Tätigkeiten zu messen. Dies durch die Verwendung strategischer Managementgrundsätze sowohl bei ihrer Kernaufgabe – der staatlichen Finanzkontrolle – als auch bei anderen Tätigkeiten.

Es ist jedoch anzumerken, dass einige Indikatoren nicht im Überwachungsrahmenwerk des Strategischen Plans enthalten sind, entweder weil die ORKB Aserbajdschan keine direkte Kontrolle über die Erhebung der benötigten Daten hat oder weil solche Indikatoren nicht im Voraus geplant werden können. Zum Beispiel: Empfehlungen mit finanzieller Wirkung – wie die Rückforderung öffentlicher Mittel, Kosteneinsparungen, die Verhinderung von Budgetüberschreitungen oder die Steigerung öffentlicher Einnahmen; Empfehlungen mit verfahrenstechnischen oder Auswirkungen im Compliance-Bereich (d. h. ohne direkte finanzielle Auswirkung) – wie eine bessere Einhaltung von Rechtsvorschriften oder die Verabschiedung neuer Regelwerke. Obwohl diese zu den wichtigsten Indikatoren für Prüfungstätigkeiten gehören, sind sie nicht Teil des Überwachungsrahmenwerks des Strategischen Plans. Daten zu diesen Indikatoren sind jedoch in den jährlichen Tätigkeitsberichten enthalten.

Daraus lässt sich schließen, dass nicht alle guten Indikatoren für die Überwachung der Umsetzung strategischer Dokumente herangezogen werden können.

Einer der wichtigsten Aspekte des Überwachungsrahmenwerks ist die korrekte Bestimmung der Indikatoren. Werden keine angemessenen Indikatoren festgelegt, kann dies dazu führen, dass bedeutende Fortschritte unbemerkt bleiben, selbst wenn die Umsetzungsrate des Strategischen Plans hoch erscheint.

Die Indikatoren müssen in direktem Zusammenhang mit Sachkompetenzen, Outputs und Ergebnissen stehen. Sie können quantitativ oder qualitativ ausgedrückt werden. Quantitative Indikatoren lassen sich relativ leicht messen. Qualitative Indikatoren hingegen sind eher beschreibender Natur und erfordern oft zusätzliche Messkriterien. Eine bewährte Vorgehensweise besteht darin, im Überwachungsrahmenwerk beide Indikatorarten zu kombinieren.

Die Aufnahme zu vieler Indikatoren in das Überwachungsrahmenwerk kann sich negativ auf den Überwachungsprozess auswirken (d. h., das System muss überschaubar bleiben). Diesbezüglich gilt es als optimal, zwei bis drei Indikatoren für jedes Ergebnis und ein bis zwei (manchmal drei bis vier) Indikatoren für jeden Output festzulegen. Darüber hinaus können auch Indikatoren in Bezug auf Sachkompetenzen in das entsprechende Rahmenwerk aufgenommen werden.

Die Tatsache, dass die ORKB Aserbaidshan zahlreiche Indikatoren in das Überwachungsrahmenwerk aufgenommen hat, geht auf verschiedene Gründe zurück. Im Großen und Ganzen ist dies das Ergebnis der erstmaligen Anwendung eines ergebnisorientierten Rahmenwerks, wobei geplant ist, die Anzahl an Indikatoren in künftigen Strategiedokumenten zu optimieren. Dazu gehört auch die Verwendung von Indikatoren, die nicht nur Ergebnisse und Outputs, sondern auch Sachkompetenzen messen können, sowie die Berücksichtigung der Fähigkeit der ORKB, entsprechende Daten innerhalb kurzer Zeit zu erheben. Beispielsweise unterliegen Indikatoren wie die Anzahl der Prüfungen, das Verhältnis der veröffentlichten Prüfberichte zum Gesamtportfolio, die Anzahl und Umsetzungsquote der abgegebenen Empfehlungen sowie die Anzahl der qualitätskontrollierten Prüfungstätigkeiten der direkten Kontrolle der Institution.

Gleichzeitig ist es möglich, Indikatoren im Überwachungsrahmenwerk als „gut“ oder „schlecht“ einzustufen. Die folgende Tabelle enthält einige Beispiele für Schulungsmaßnahmen.

Tabelle 3. Gute und schlechte Indikatoren (am Beispiel von Schulungsmaßnahmen)

erwartetes Ergebnis der Strategie	schlechter Indikator	Schwäche	guter Indikator	Vorteil
<i>kompetentes Personal im Bereich Prüfungen der Rechnungsführung</i>	Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Schulungen zu Prüfungen der Rechnungsführung erhalten haben	unklar, welche Art von Schulungen gemeint ist; nicht konkret genug	Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über eine PESA-Zertifizierung für Prüfungen der Rechnungsführung verfügen	spiegelt die erforderlichen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen wider; Zertifizierung wird erwähnt
<i>mehr Teilnehmende an qualitativ hochwertigen Schulungen zu Prüfungen der Rechnungsführung</i>	Anstieg der Anzahl an Schulungen	unklar – es ist nicht ersichtlich, auf welche konkrete Schulungen Bezug genommen wird	Verhältnis der Mitarbeitenden, die PESA-Schulungen absolviert haben, zur Gesamtanzahl der Mitarbeitenden in diesem Bereich / Anzahl der PESA-zertifizierten Mitarbeitenden als Anteil an der Gesamtanzahl der Mitarbeitenden in diesem Bereich	

Für Institutionen, die das strategische Management neu einführen, mag die Verwendung schlechter Indikatoren in den ersten Jahren akzeptabel sein – sie sollten jedoch im Laufe der Zeit durch bessere Indikatoren ersetzt werden.

Weitere strategische Dokumente der ORKB Aserbaidshan

In den letzten Jahren hat die ORKB Aserbaidshan ihre strategischen Managementpraktiken auf verschiedene Bereiche ausgeweitet. Ziel dabei ist, sicherzustellen, dass die Tätigkeiten in allen Bereichen im Einklang mit den mittelfristigen strategischen Zielen der Institution strukturiert und umgesetzt sowie anhand von Leistungskennzahlen bewertet werden. Dazu gehören die Erarbeitung sowie Umsetzung einer Kommunikations-, Schulungs- und Personalstrategie.

Abschließend lässt sich sagen, dass bei der Umsetzung von Grundsätzen, die das Ziel verfolgen, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen und die Qualität der öffentlichen Verwaltung zu verbessern, die Rolle des strategischen Managements erneut hervorgehoben werden muss. Die ORKB Aserbaidshan beabsichtigt, ihre Bemühungen rund um den Transfer ihrer vorbildlichen Vorgehensweisen an andere Institutionen im entsprechenden Sektor fortzuführen, um so die umfassendere Einführung strategischer Managementansätze zu fördern.

Quellenangaben:

1. Paul Joyce – Strategic Management in the Public Sector
2. John M. Bryson – Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations
3. Strategic Management Handbook for Supreme Audit Institutions
4. SAI PMF (Rahmenwerk zur Leistungsbewertung von ORKB)
5. INTOSAI P-12 (Der Wert und Nutzen von ORKB – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger)



Quelle: Adobe Stock Images, Jirapong

Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel: Förderung von Rechenschaftspflicht, Transparenz und bürgerlichem Vertrauen durch Aufsicht sowie bewährte Verfahren

Autorin: May Al-Roomi – leitende Prüferin für Informationssysteme – Oberste Rechnungskontrollbehörde Kuwait

Einleitung

Für eine gute Regierungsführung müssen öffentliche Gelder transparent und effizient verwaltet werden. Prüfungen der Rechnungsführung und Aufsichtsmechanismen haben zunehmend an Bedeutung gewonnen, da das Vertrauen der Öffentlichkeit eng mit finanzieller Rechenschaftspflicht verknüpft ist. Diese Prüfungen und Mechanismen verfolgen zwei Hauptziele: die Aufdeckung sowie Verhinderung von Korruption und Misswirtschaft sowie die Förderung von Transparenz und die Stärkung von Institutionen, um Bürgerinnen und Bürgern greifbare Nutzen zu verschaffen.

Dieser Beitrag befasst sich mit den fachlichen und praktischen Aspekten von Prüfungen der Rechnungsführung sowie anderen Mechanismen zur Regulierung öffentlicher Gelder. Darin werden bewährte Verfahren für Prüfungen der Rechnungsführung im öffentlichen Sektor, die Rolle von Prüfungen im Kampf gegen Korruption sowie die Rahmenbedingungen zur Förderung von Rechenschaftspflicht erläutert. Außerdem werden Beispiele dafür genannt, wie die Verfahren im Rahmen von Prüfungen der Rechnungsführung zur Verbesserung der Regierungsführung sowie des Wohlergehens der Bürgerinnen und Bürger beitragen können.

Die Rolle von Prüfungen der Rechnungsführung in der öffentlichen Verwaltung

Prüfungen der Rechnungsführung können als systematische Überprüfungen öffentlicher Rechnungsabschlüsse und Arbeitsabläufe definiert werden, im Zuge derer ermittelt wird, ob gesetzliche Vorschriften, regulatorische Normen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Diese Prüfungen unterstützen den öffentlichen Sektor dabei, folgende Ziele zu erreichen:

- Überprüfung der Finanzberichterstattung auf ihre Richtigkeit, um deren Integrität zu wahren.
- Minimierung von Betrug, Misswirtschaft und Fehlverhalten durch die Gewährleistung einer genauen Überprüfung von Finanztransaktionen.
- Bessere Orientierung bei finanziellen Entscheidungen, was zu einer optimierten Mittelverteilung führt.
- Förderung der Transparenz durch öffentliche Zugänglichkeit der Prüfungsergebnisse.

Die Umfrage der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) aus dem Jahr 2024 zum Thema „Drivers of Trust in Public Institutions“ (dt. etwa „Faktoren für das Vertrauen in staatliche Institutionen“) zeigt zusammen mit anderen Studien, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Regierung in direktem Zusammenhang mit Maßnahmen zu Transparenz und Rechenschaftspflicht steht. Starke Systeme für Prüfungen der Rechnungsführung bilden eines der Schlüsselemente unter diesen Maßnahmen. Die in Abbildung 1 illustrierten Daten zeigen, dass Länder mit wirksamen Prüfungssystemen ein höheres Maß an öffentlichem Vertrauen genießen, während Systeme mit schwachen Prüfungsansätzen tendenziell zu niedrigeren Vertrauenswerten führen.

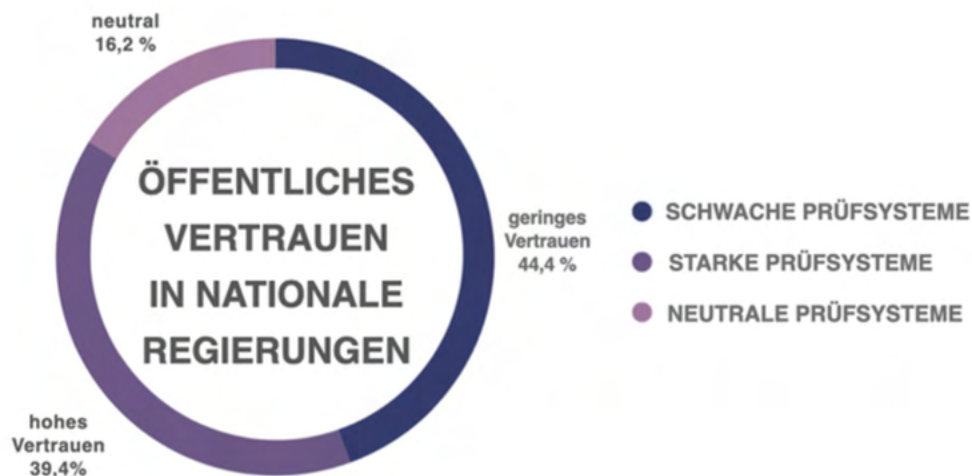


Abbildung 1: Verteilung des öffentlichen Vertrauens in nationale Regierungen (OECD, 2024)

Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) sollten gemeinsam mit nationalen Rechnungskontrollbehörden unabhängige Prüfungen staatlicher Stellen durchführen. Die Exekutive muss weiterhin getrennt von diesen Institutionen bleiben. Denn eine solche Unabhängigkeit gewährleistet die Objektivität und Glaubwürdigkeit der Prüftätigkeiten.

Bewährte Verfahren für die Durchführung von Prüfungen der Rechnungsführung im öffentlichen Sektor

Die folgenden bewährten Verfahren sollten zur Anwendung kommen, um die Wirkung von Prüfungen der Rechnungsführung zu maximieren:

Einhaltung internationaler Normen

Der öffentliche Sektor muss die Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ISSAI) der INTOSAI übernehmen, da diese Normen Leitlinien für die Planung, Durchführung und Nachverfolgung von Prüfungen sowie die entsprechende Berichterstattung enthalten und somit ermöglichen, einheitliche und glaubwürdige Prüfungspraktiken zu etablieren.

Risikobasierte Prüfungsplanung

Prüferinnen und Prüfer sollten ihre Prüfungen auf Bereiche, welche die höchsten Risiken aufweisen, fokussieren, anstatt in allen Fällen dieselben Verfahren anzuwenden. So könnte das Prüfungspersonal umfangreiche Beschaffungsverträge, Infrastrukturprojekte und Fördermittelvergaben genauer unter die Lupe nehmen, da in diesen Bereichen ein höheres Risiko für Misswirtschaft oder Unregelmäßigkeiten besteht.

Zeitnahe und zugängliche Berichterstattung

Prüfungsberichte müssen uneingeschränkt zugänglich sein und zeitnah veröffentlicht werden. Die Verständlichkeit solcher Berichte sollte durch Zusammenfassungen und visuelle Darstellungen verbessert werden, damit auch nicht-fachkundige Stakeholder die Informationen besser nachvollziehen können.

Stakeholdereinbindung

Prüferinnen und Prüfer sollten an Treffen mit gesetzgebenden Organen, zivilgesellschaftlichen Gruppen sowie Medienvertreterinnen und -vertretern teilnehmen, um ihre Erkenntnisse zu erläutern und öffentliche Debatten über die Prüfungsergebnisse anzuregen. Dies fördert Rechenschaftspflicht und führt dazu, dass sich die Wirkung der Prüfungen über Fachkreise hinaus erstreckt.

Robuste Follow-up-Mechanismen

Prüfungen sollten nicht mit einem Bericht enden. Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) müssen Monitoringsysteme einrichten, um Prüfungsempfehlungen anhand von Leistungskennzahlen und festgelegten Zeitplänen kontinuierlich nachverfolgen zu können.

Prüfungen als Hilfsmittel zur Bekämpfung von Korruption und Misswirtschaft

Korruption wie Misswirtschaft vermindern öffentliche Ressourcen, untergraben das Vertrauen der Öffentlichkeit und behindern Fortschritt. Prüfungen der Rechnungsführung fungieren als erste Verteidigungslinie gegen solche Bedrohungen, indem sie unter anderem folgende grundlegende Funktionen erfüllen:

1. Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten: Prüfungen können Anomalien in den Buchhaltungsunterlagen aufdecken, darunter falsche Angaben, nicht genehmigte Ausgaben und schwache interne Kontrollen. Die Ermittlung solcher Probleme führt dann zu weiteren Nachforschungen, möglichen Strafverfolgungen und Reformmaßnahmen.
2. Stärkung interner Kontrollen: Prüfungsempfehlungen beziehen sich häufig auf die Verbesserungen interner Kontrollsysteme. Dazu gehören Aufgabentrennung, bessere Dokumentation und ordnungsgemäße Genehmigungsverfahren – alles Möglichkeiten, um Betrug zu verringern.
3. Förderung einer Kultur der Integrität: Mit der Zeit führt die konsequente Durchführung von Prüfungen zu einer Kultur der Rechenschaftspflicht in öffentlichen Einrichtungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen mehr Vorsicht und Sorgfalt an den Tag, da ihre Arbeitstätigkeiten unabhängigen Beurteilungen und internen Überprüfungen unterzogen werden können.

4. Unterstützung rechtlicher und disziplinarischer Maßnahmen: Prüfungen, die illegale Aktivitäten aufdecken, ermöglichen rechtliche Konsequenzen und die Verhängung von Verwaltungsstrafen. Dies stärkt die Rechtsstaatlichkeit und signalisiert eine Nulltoleranz-Politik gegenüber dem Missbrauch öffentlicher Ämter.

Mechanismen und Rahmenbedingungen für eine rechenschaftspflichtige öffentliche Mittelverwaltung

Prüfungen der Rechnungsführung erfüllen ihren Zweck am besten, wenn sie als Teil eines umfassenden Governance-Rahmenwerks durchgeführt werden. Die folgenden Mechanismen und Rahmenbedingungen sollten parallel zu Prüfungen der Rechnungsführung bestehen, um für Rechenschaftspflicht zu sorgen:

1. Systeme der öffentlichen Finanzverwaltung (PFM): Die Systeme der öffentlichen Finanzverwaltung (Public Financial Management System; PFM), kurz PFM-Systeme, umfassen Budgetplanung, -ausführung, Buchhaltung und Berichterstattung. Echtzeitdaten zu Staatsausgaben aus einem integrierten PFM-System ermöglichen effizientere und genauere Prüfungen.
2. Legislative Aufsicht: Die Befugnis zur Durchsicht der Prüfungsberichte sowie die Befugnis, Beamtinnen und Beamte vorzuladen sowie Korrekturmaßnahmen durchzusetzen, sollten den Parlamenten und Prüfungsausschüssen übertragen werden. Solche Maßnahmen sorgen für mehr Rechenschaftspflicht und reduzieren gleichzeitig Fälle von Fehlverhalten.
3. Transparenzportale: Die Echtzeit-Abbildung von Staatsausgaben auf digitalen Plattformen stärkt sowohl die Kontrolle als auch das Vertrauen seitens der Öffentlichkeit. Die Daten ermöglichen es Bürgerinnen und Bürgern sowie Kontrollorganisationen und den Medien, die Rechenschaftspflicht der Regierung aufrechtzuerhalten.
4. Whistleblower-Schutz: Interne Mechanismen, die es Insiderinnen und Insidern ermöglichen, finanzielle Unregelmäßigkeiten anonym zu melden, spielen eine entscheidende Rolle. Whistleblowerinnen und Whistleblower liefern oft den ersten Anstoß für die Aufdeckung von Fehlverhalten, und Mechanismen zu ihrem Schutz steigern die Melderaten.
5. Beteiligung der Zivilgesellschaft: Nationale Organisationen, Interessenverbände und die Wissenschaft spielen eine entscheidende Rolle für die Interpretation von Prüfungserkenntnissen, die Aufklärung der Öffentlichkeit und die Förderung von Reformen.
6. Umsetzung und IT-gestützte Monitoringmechanismen: Digitale Tools und Systeme bieten eine effektive Methode, um Governance-Rahmenwerke umzusetzen. Diese Tools und Systeme ermöglichen eine genaue Nachverfolgung von Reformen durch Fehlerreduktion sowie Datenkonsistenz und bieten gleichzeitig Möglichkeiten zur Überwachung in Echtzeit. Die Kombination von PFM-Systemen mit Transparenzportalen sowie Prüfungsverfahren sorgt für mehr Rechenschaftspflicht und unterstützt gleichzeitig die kontinuierliche Verbesserung.

Fallstudien: Wirkung effektiver Verfahren im Rahmen von Prüfungen der Rechnungsführung

Saudi-Arabien: der digitale Wandel der Obersten Rechnungskontrollbehörde

Dr. Hussam Alangari, Präsident der Obersten Rechnungskontrollbehörde Saudi-Arabien (General Court of Audit; GCA), leitete den GCA durch einen grundlegenden Wandel, um dessen Prüfungsleistung zu stärken. Der GCA führte die elektronische Prüfungsplattform „Shamel“ ein, die auf künstlicher Intelligenz (KI) basierende Prüfungsmethoden mit Datenanalyse-Tools verband. Dieser digitale Wandel ermöglichte Datenzugriff in Echtzeit, verbesserte die Kommunikation zwischen dem GCA und den überprüften Stellen und stärkte die Finanzaufsicht, um die Ziele der saudi-arabischen „Vision 2030“ zu erreichen.

Kuwait: Stärkung der Unabhängigkeit des Prüfungspersonals durch IT-Governance:

Eine Studie aus dem Jahr 2023 untersuchte, wie kuwaitische islamische Banken die Unabhängigkeit externer Prüferinnen und Prüfer verbessern, und zwar durch die Umsetzung solider Rahmenwerke für IT-Governance. Die Banken legten klare IT-Richtlinien fest und stellten die Unterstützung der Abteilungen sowie standardisierte Kennzahlen sicher, um ein Umfeld zu schaffen, das objektive und unabhängige Prüfungspraktiken fördert. Die Studie ergab, dass Maßnahmen zur IT-Governance einen wesentlichen Faktor darstellen, der es Prüferinnen und Prüfern ermöglicht, unabhängig zu arbeiten, was zu qualitativ hochwertigeren und zuverlässigeren Prüfungen der Rechnungsführung im kuwaitischen Bankensektor führt.

Katar: KI-gestützte Aufsicht in der Aufsichtsbehörde Qatar Financial Centre

Die Aufsichtsbehörde Qatar Financial Centre band künstliche Intelligenz in ihre (Finanz-)Aufsichtstätigkeiten ein. Die Behörde setzte KI-gestützte Entscheidungshilfen ein, um die Überwachung von Finanzinstituten zu verbessern, Prüfungen der Einhaltung von Vorschriften zu beschleunigen sowie die Genauigkeit von Risikobeurteilungen zu erhöhen. Diese Veränderung steht im Einklang mit Katars Strategien in Richtung datengestützter Regierungsführung, finanzieller Integrität und dem Einsatz von Technologie in der proaktiven Prüfungsaufsicht.

Herausforderungen und Chancen

Prüfungen der Rechnungsführung stoßen trotz ihrer zahlreichen Vorteile auf vielfältige Hindernisse, darunter die folgenden:

- Rechnungskontrollbehörden in Entwicklungsländern mangelt es an geschultem Personal und geeigneten Hilfsmitteln.
- Politische Einflussnahme und fehlende Unabhängigkeit untergraben die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Prüfungen.
- Wenn keine angemessenen Follow-up-Mechanismen vorhanden sind, führt dies zu einer schwachen Durchsetzung der Prüfungsempfehlungen.

- Die Beteiligung der Öffentlichkeit ist in bestimmten Gebieten eingeschränkt, da die Menschen keine Kenntnis von Prüfberichten haben und nicht wissen, wie sie diese nutzen können, um Rechenschaftspflicht durchzusetzen.

Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) sind immer wieder mit diesen Hindernissen, die ihre operative Wirksamkeit beeinträchtigen, konfrontiert. Die am häufigsten auftretenden Probleme sind in Abbildung 2 dargestellt. Dazu zählen Personalmangel, politische Einflussnahme und mangelhafte Follow-up-Systeme.

Es gibt mehrere Lösungen, um diese Herausforderungen in Angriff zu nehmen, darunter:

- Einsatz fortschrittlicher Tools, die KI und Datenanalyse nutzen, um die Bereiche Prüfungsplanung, Risikoerkennung und Betrugsanalyse zu verbessern.
- Internationale Zusammenarbeit mit Rechnungskontrollbehörden und Geberorganisationen, was den Ausbau von institutionellen Sachkompetenzen ermöglicht.
- Leistungssteigerungen durch Peer-Bewertungen und Benchmarking-Verfahren.
- Einsatz von Technologie und modernen mobilen Anwendungen, um eine Finanzaufsicht in Echtzeit zu ermöglichen.



Abbildung 2: Häufigste Herausforderungen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI Entwicklungsinitiative, 2020)

Fazit

Prüfungen der Rechnungsführung, die sich an bewährte Verfahren halten und transparent durchgeführt werden, leisten einen wesentlichen Beitrag zur Förderung einer guten Verwaltung öffentlicher Gelder. Solche Prüfungsverfahren ermöglichen es Institutionen, ihre Ressourcen zu schützen, decken Ineffizienzen auf und verhindern Korruption. Die Einbindung der Öffentlichkeit, gekoppelt mit moderner Technologie und soliden Aufsichtsrahmen, macht diese Prüfungen zu wirksameren Triebkräften der Rechenschaftspflicht.

Quellenangaben

1. ISSAI 100: Allgemeine Grundsätze der staatlichen Finanzkontrolle <https://www.issai.org/pronouncements/issai-100-fundamental-principles-of-public-sector-auditing/>
2. ISSAI 200: Grundsätze der Prüfung der Rechnungsführung. <https://www.issai.org/pronouncements/financial-audit-principles/>
3. ISSAI 300: Grundsätze der Wirtschaftlichkeitsprüfung. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>
4. ISSAI 400: Grundsätze der Recht- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-400-compliance-audit-principles/>
5. Offizielle INTOSAI-Website: <https://www.intosai.org/>
6. OECD Public Integrity Handbook. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html
7. OECD Public Integrity Indicators. <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>
8. OECD (2024). Survey on the Drivers of Trust in Public Institutions. <https://www.oecd.org/gov/trust-in-government.html>
9. INTOSAI Entwicklungsinitiative (2020). Global SAI Stocktaking Report. <https://gsr.idi.no/gsr2020>
10. Wikipedia (2025). Hussam bin Abdulmohsen Alangari. https://en.wikipedia.org/wiki/Hussam_bin_Abdulmohsen_Alangari
11. Hossain, I. (2024). Transition to AI-Augmented Decision-Making in Financial Supervision: Case Study in Qatar Financial Centre Regulatory Authority. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/1ab74b73-c3b1-41c0-8249-e5f3a2e8f056>
12. The Impact of Applying Information Technology Governance in Kuwaiti Banks to Realize the Independence of the External Auditor. https://www.researchgate.net/publication/376666203_The_Impact_Of_Applying_Information_Technology_Governance_In_Kuwaiti_Banks_To_Realize_The_Independence_Of_The_External_Auditor



Quelle: Adobe Stock Images, Artbun

Prüfungen der Rechnungsführung und Mechanismen für eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel

Autor: Sammer Ahmad (CIA, CISA, CISM, SAP-FI), Abteilungsleiter (IT), ORKB PAKISTAN

Gute Verwaltung öffentlicher Mittel

Die Finanzierung staatlicher Tätigkeiten und die Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienstleistungen – z. B. Gesundheitsversorgung, Bildung, Infrastruktur, Verteidigung und Sozialprogramme – erfolgt über öffentliche Gelder. Diese Mittel werden in der Regel von staatlichen Stellen verwaltet und unterliegen strengen Regeln sowie Kontrollen, um sicherzustellen, dass sie auf die bestmögliche Weise eingesetzt werden. Gute Verwaltung, insbesondere im Hinblick auf öffentliche Mittel, befasst sich mit den Grundsätzen und Verfahren, durch die gewährleistet wird, dass Ressourcen angemessen, nachvollziehbar und im besten Interesse der Öffentlichkeit verwaltet werden. Im Allgemeinen umfasst gute Verwaltung die folgenden Grundsätze:

- Rechenschaftspflicht: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sind für ihre Entscheidungen verantwortlich. Sie sind Vertreterinnen und Vertretern der Öffentlichkeit oder anderen Stakeholdern gegenüber rechenschaftspflichtig.
- Transparenz: Entscheidungen, Maßnahmen und Verfahren öffentlicher Einrichtungen können Kontrollen sowie Überprüfungen unterzogen werden und werden klar kommuniziert.
- Reaktionsfähigkeit: Institutionen und deren Verfahren stellen Stakeholdern Produkte oder Dienstleistungen innerhalb einer angemessenen Frist zur Verfügung.
- Rechtsstaatlichkeit: Rechtsrahmen werden fair angewendet, insbesondere jene zu Menschenrechten.
- Partizipation: Bürgerinnen und Bürger haben die Möglichkeit, sich direkt oder indirekt am Entscheidungsprozess zu beteiligen.
- Gerechtigkeit und Inklusion: Alle Bevölkerungsgruppen, vor allem die Armen, haben Möglichkeiten, ihren Lebensstandard zu verbessern oder zumindest zu erhalten.
- Effizienz und Wirksamkeit: Produkte und Dienstleistungen werden im Einklang mit gesellschaftlichen Bedürfnissen mit minimalem Kosten- und Zeitaufwand hergestellt bzw. erbracht.¹

Eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel sorgt für die Erbringung von Dienstleistungen, Vertrauen und wirtschaftliche Stabilität. Sie reduziert Verschwendung, verhindert Korruption und stellt sicher, dass öffentliche Gelder der Gesellschaft als Ganzes zugutekommen.² Wenn über eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel nachgedacht wird, können auch die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen herangezogen werden, da sie konkrete Ziele, relevante Zielsetzungen und deren Kennzahlen für eine nachhaltige Entwicklung beschreiben. Konkret sind die SDGs zu guter Gesundheit und Wohlergehen, hochwertiger Bildung, Geschlechtergleichstellung, Klimafinanzierung und weniger Ungleichheiten bei der Verwendung öffentlicher Mittel besonders zu berücksichtigen.³

1. Wirtschafts- und Sozialkommission für Asien und den Pazifik der Vereinten Nationen (UNESCAP). 

2. Ebd. 

3. SDGs der VN. 

Prüfungen der Rechnungsführung

Bei Prüfungen der Rechnungsführung geht es um die Beurteilung der Richtigkeit der auf den Führungsebenen gemachten Aussagen. Diese Aussagen lassen sich in die folgenden drei Kategorien unterteilen: (1) Transaktionen und Ereignisse, (2) Darstellung und Offenlegung sowie (3) Kontosalden. Insgesamt gibt es über alle drei Kategorien hinweg neun Aussagen. „Vollständigkeit“ ist dabei die einzige Aussage, die allen gemein ist. Die Kategorien und ihre jeweiligen Aussagen sind hier abgebildet:⁴



Bei einer Prüfung der Rechnungsführung (manchmal auch finanzielle Bestätigungsprüfung oder Zertifizierungsprüfung genannt) werden die Rechnungsabschlüsse einer Einrichtung im Hinblick auf die oben aufgeführten neun Aussagen überprüft und beurteilt. Die Bilanz, die Kapitalflussrechnung, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Anhang werden anhand dieser Aussagen geprüft und bewertet. Bei Prüfungen der Rechnungsführung zur Verwendung öffentlicher Mittel beurteilen die Prüferinnen und Prüfer, ob die Finanztransaktionen korrekt und das Resultat vergangener Ereignisse sind. Zudem wird geprüft, ob die Transaktionen klassifiziert, abgeschlossen und innerhalb des Stichtags erfolgt sind. Ebenso nimmt das Prüfungspersonal zu den verbleibenden beiden Kategorien und deren separaten sowie sich überschneidenden Aussagen Stellung. Schließlich wird ein Bestätigungsvermerk (uneingeschränkt, eingeschränkt, negativ oder eine Verweigerung des Bestätigungsvermerks) zum gesamten Rechnungsabschluss abgegeben.

4. CIA, Gleim-Studienmaterial 2023.

Interne Prüfungen

Das Prüfwesen spielt eine entscheidende Rolle bei der Bekämpfung von Korruption, da es für mehr Transparenz, Rechenschaftspflicht und die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften sowie Regelungen sorgt. Externe Prüfungen bieten Einrichtungen eine unabhängige Überprüfung der Rechnungslegung, die etwaige Unstimmigkeiten aufdeckt, die zu korrupten oder betrügerischen Verhaltensweisen führen könnten. Die Mechanismen interner Prüfungen umfassen hingegen Aufdeckung und Prävention. Abteilungen für interne Prüfungen tragen dazu bei, Verstöße gegen Gesetze, Vorschriften und Regelungen aufzudecken. Im Zuge interner Prüfungen werden darüber hinaus Warnsignale und verdächtige Transaktionen in den Rechnungsabschlüssen, Aufzeichnungen und Daten aufgespürt. Mithilfe von Risikobeurteilungen und internen Kontrollmechanismen bewerten Prüferinnen und Prüfer die Ausgestaltung sowie Wirksamkeit der internen Kontrollen und stellen dabei sicher, dass Sicherheitsmaßnahmen gegen korruptes Verhalten bestehen. Compliance-Überwachung, Whistleblowing und die Förderung einer ethischen Kultur sind weitere Mechanismen, die in den Zuständigkeitsbereich des internen Prüfwesens fallen.

Anforderungen an wirksame Prüfungen

Vor Beginn einer jeden Prüfung, auch einer Prüfung der Rechnungsführung, müssen Prüferinnen und Prüfer sichergehen, dass sie gewisse Eigenschaften und Merkmale, die in der Deklaration von Lima (auch bekannt als Ethikkodex) dargelegt sind, mitbringen. Dieser Ethikkodex befasst sich mit Integrität, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Objektivität und Unparteilichkeit, politischer Neutralität, dem Berufsgeheimnis, Kompetenz, der Vermeidung von Interessenkonflikten sowie beruflicher Weiterbildung. Nach Erfüllung der Anforderungen des Ethikkodexes müssen sich Prüferinnen und Prüfer bei der Prüfungsdurchführung an eine zweite wichtige Vorgabe halten, nämlich die INTOSAI-Prüfungsnormen. Zu diesen Normen gehören Grundprinzipien, allgemeine Normen, Normen für die Prüfungspraxis und die Berichterstattung. Die INTOSAI-Normen kommen im Prüfungszyklus für Prüfungen der Rechnungsführung zur Anwendung und sind weiter unten zusammengefasst:

Prüfungsplanung

- Prüfungsziele und -umfang festlegen.
- Tätigkeiten der Einrichtung verstehen.
- Beurteilung der Wesentlichkeit, der geplanten Genauigkeit und des Prüfungsrisikos.
- Interne Kontrollstrukturen der Einrichtung verstehen.

- Prüfungsbestandteile festlegen.
- Prüfung der Rechnungsführung und Einhaltung behördlicher Zielsetzungen sowie Fehler- und Unregelmäßigkeitsbedingungen festlegen.
- Inhärentes Risiko und Kontrollrisiko beurteilen.
- Tests für interne Kontrollen, analytische Verfahren und substanzielle Detailprüfungen festlegen.

Tätigkeits- und Ressourcenplanung

- Prüfprogramm erstellen.
- Ressourcenbedarf und Zeitplan festlegen.

Prüfungspraxis

- Prüfprogramm ausführen.

Auswertung

- Prüftätigkeit abschließen.

Berichterstattung

- Bericht veröffentlichen.

Follow-up

- In Berichten erwähnten Sachverhalten nachgehen.

Weitere Mechanismen zur Gewährleistung einer guten Verwaltung öffentlicher Mittel

Eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel führt zu einer besseren Entscheidungsfindung, einer effizienten Nutzung öffentlicher Mittel und strengeren Rechenschaftsverfahren in Bezug auf die Verwaltung dieser Mittel. Die Gewährleistung von Transparenz sowie Rechenschaftspflicht in Bezug auf staatliche Mittel und Ausgaben erfordert einen Mechanismus, der institutionelle Strukturen, Rechtsrahmen sowie bewährte Verfahren im Bereich der Aufsicht miteinander verbindet. Zu diesem Zwecke werden die unten aufgeführten Rahmenwerke und Mechanismen weitläufig genutzt.

Rahmenwerk für die öffentliche Finanzverwaltung: Das ist das wichtigste System zur Verwaltung öffentlicher Mittel und umfasst unter anderem die Budgeterstellung (d. h. Planung und Priorisierung), die Budgetausführung (d. h. die Verwendung öffentlicher Gelder gemäß dem Plan) sowie die Überwachung und Bewertung (d. h. die Nachverfolgung der Ergebnisse und Wirkungen).

Gesetzgeberische Aufsicht: Ein parlamentarischer Ausschuss (z. B. der Rechnungsprüfungsausschuss) bespricht verschiedenste Prüfberichte und zieht die jeweiligen öffentlichen Bediensteten zur Rechenschaft. Gesetze schreiben mitunter die Einholung der vorherigen parlamentarischen Zustimmung für verschiedene Ausgabenarten vor.

Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB): Die ORKB führt Prüfungen der Staatsausgaben durch und übermittelt den Vertreterinnen und Vertretern der Öffentlichkeit die dabei gewonnenen Erkenntnisse. Zu den typischen Prüfungsarten, die von der ORKB Pakistan durchgeführt werden, gehören Prüfungen der Rechnungsführung, Prüfungen der Recht- und Ordnungsmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeitsprüfungen.

Korruptionsbekämpfungsbehörden: Das sind Behörden, die den speziellen Auftrag haben, bei Veruntreuung sowie Missbrauch öffentlicher Gelder zu ermitteln und Antikorruptionsgesetze durchzusetzen. In Pakistan gibt es auf Bundesebene zwei Einrichtungen, die sich mit Korruption und Geldwäsche befassen – die Bundesermittlungsbehörde (Federal Investigating Agency) und das Nationale Rechenschaftsbüro (National Accountability Bureau). Auf Provinzebene gibt es spezielle Abteilungen, die mit der Korruptionsbekämpfung befasst sind.

Beschaffungssysteme und E-Procurement: Beschaffungsgesetze und digitale Anwendungen für das Beschaffungswesen tragen dazu bei, Vetternwirtschaft und Betrug zu verhindern. Offene Ausschreibungen sowie die Information der Öffentlichkeit über Auftragsvergaben fördern Fairness und Transparenz bei der Verwendung öffentlicher Gelder.

Finanzverwaltungsinformationssysteme: Diese automatisierten Systeme verfolgen den Geldfluss von der Bereitstellung bis zur Ausgabe nahezu in Echtzeit. Sie sind sehr hilfreich für die Nachverfolgung und Belegung von Finanztransaktionen und ermöglichen eine einfachere Bewertung, Bestätigung sowie Überprüfung von in Buchhaltungsunterlagen enthaltenen Vermögenswerten.

Rechtliche und regulatorische Rahmenwerke: Rechenschaftspflicht fußt auf Regeln für öffentliche Finanzen, Vorschriften im Zusammenhang mit der Beschaffung und Gesetzen zur Korruptionsbekämpfung. Diese Regeln, Vorschriften und Gesetze legen die Strafen für den Missbrauch öffentlicher Gelder sowie die entsprechenden Rechtsbehelfe fest.

Kontrolle durch Zivilgesellschaft und Medien: Nichtregierungsorganisationen und die Medien leisten einen Beitrag zur Überwachung der Staatsausgaben, wodurch transparenzbezogene Probleme enttarnt werden können. Investigativer Journalismus kann aufdecken, wenn öffentliche Gelder veruntreut werden.

Partizipatorische Prüfungen mit Bürgerinnen und Bürgern: Hierbei handelt es sich um eine neue Prüfungsart, bei der sich Bürgerinnen und Bürger im Zuge der Prüfung an der Ermittlung von Erkenntnissen beteiligen. Bürgerinnen und Bürger können an Prüfungen zu Staatsausgaben für Dienstleistungen und Projekte mitwirken, indem sie nützliche, qualifizierte und gut belegte Informationen über die Erbringung der Dienstleistungen bereitstellen.

Fazit und Empfehlungen

Bei der Durchführung einer jeden Tätigkeit besteht stets das Risiko, dass angestrebte Ziele nicht erreicht werden. Um dieses Risiko zu mindern und auf ein akzeptables Maß zu begrenzen, sollten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger Kontrollmechanismen einführen. So kann es beispielsweise vorkommen, dass der Einsatz öffentlicher Mittel zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung seine Ziele verfehlt. Um das Risiko des Scheiterns zu minimieren, dienen Prüfungen der Rechnungsführung sowie andere oben dargelegte Maßnahmen als Kontrollmechanismen. Alle Kontrollmechanismen weisen jedoch inhärente Einschränkungen auf, wie beispielsweise Absprachen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Stakeholdern, die Außerkraftsetzung von Kontrollen durch die Führungsebene sowie sich ändernde Rahmenbedingungen. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sollten sich darauf konzentrieren, Absprachen unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die öffentliche Gelder verwalten, zu verhindern sowie zu unterbinden. Darüber hinaus sollte eine Null-Toleranz-Politik gegenüber der Außerkraftsetzung von Kontrollen durch die Führungsebene verfolgt werden. Ferner unterstützt die genaue Beobachtung der sich wandelnden sozioökonomischen Bedingungen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dabei, angemessen und zeitnah zu reagieren. Demnach kann mithilfe von Prüfungen sowie anderen Mechanismen eine gute Verwaltung öffentlicher Mittel erreicht werden, um das Wohlergehen der Allgemeinheit zu fördern.

Quellenangaben

1. CIA, Gleim-Material, Ausgabe 2023.
2. Handbuch zu Prüfungen der Rechnungsführung, ORKB Pakistan.
3. Sawyer's Internal Auditing, 7. Auflage (2019).
4. The Gardeners of Governance: A Call to Action for Effective Internal Auditing von Rainer Lenz und Barrie Enslin, 2025.
5. Wirtschafts- und Sozialkommission für Asien und den Pazifik der Vereinten Nationen (UNESCAP).
6. SDGs der Vereinten Nationen.



Archana Shirsat. Quelle: INTOSAI-Entwicklungsinitiative

Die Zukunft gestalten: Die Geschichte von IDI – die Ausbildung von Generationen von Fachkräften für Weiterbildung und Lernen

Autorin: Archana Shirsat, stellvertretende Generaldirektorin der
INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI)

„Ich berühre die Zukunft. Ich unterrichte.“ – sagte Christa McAuliffe, eine Lehrerin, die 1986 für das „Teacher in Space“-Programm der NASA ausgewählt wurde, und hob damit den tiefgreifenden Einfluss hervor, den Pädagogen auf die Prägung künftiger Generationen, Innovatoren und Führungskräfte haben. Ihr Motto spiegelt die Philosophie wider, dass Lehren ein lebenslanger, prägender Prozess ist, der oft die Zukunft gestaltet

Es dürfte daher nicht überraschen, dass mir, während ich mich hinsetze, um meine wertvollsten Gedanken und Erfahrungen aus meiner Zeit bei der INTOSAI Development Initiative (IDI) niederzuschreiben, als erste Geschichte diejenige in den Sinn kommt, die den Weg der IDI bei der Förderung von Fachkräften beleuchtet – Pools von Schulungsspezialisten, E-Learning-Spezialisten, Blended-Learning-Spezialisten und Moderatoren.

Es ist eine Geschichte, die sich über die Jahre von IDI in Kanada und Norwegen erstreckt; eine Geschichte, die Hunderte von Menschen und viele Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) in allen INTOSAI-Regionen berührt hat. Es ist eine Geschichte, die sich im Laufe der Zeit bewährt hat, indem sie sich an veränderte Bedürfnisse angepasst hat; sie hat sich von der Förderung einzelner Menschen hin zur Stärkung von Institutionen entwickelt, um Nachhaltigkeit und Wirkung zu gewährleisten. Es ist auch meine Geschichte!

So werden Sie zertifizierter IDI-Schulungsspezialist

An den systematischen Ausbildungsansatz des IDI wurde ich Anfang der 2000er Jahre herangeführt, als ich an der National Academy of Audit & Accounts in Shimla lernte, wie man eine Finanzprüfung durchführt. Im Jahr 2002 nominierte mich die SAI Indien für die Teilnahme am IDI-ASOSAI-Programm zur Ausbildung der zweiten Gruppe von Ausbildungsspezialisten für die ASOSAI. Was folgte, waren sieben Wochen einer lebensverändernden Erfahrung. Es war faszinierend, mit mehr als 30 Teilnehmern aus Obersten Rechnungsprüfungsbehörden (SAIs) der gesamten ASOSAI-Region zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen. Es war meine erste Erfahrung mit einer solchen Vielfalt an SAIs, Sprachen, Kulturen und Prüfungspraktiken. Ein Moderatorenteam aus dem ersten Jahrgang der Ausbildungsspezialisten der ASOSAI begleitete uns auf unserer Lernreise durch die Prinzipien und Theorien der Erwachsenenbildung, die Analyse des Schulungsbedarfs, die Kursgestaltung und -entwicklung sowie Moderationskompetenzen. Wir lernten durch praktisches Tun, indem wir unser Wissen und unsere Fähigkeiten einübten und anwendeten. Was mich inspirierte, waren nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch die Werte und persönlichen Eigenschaften, die meine Lehrkräfte vorlebten.

Sie zeigten Vertrauen in unsere Fähigkeiten und unsere Erfahrung, schufen einen sicheren Raum, in dem wir lernen konnten, hörten unseren Ideen und Gefühlen zu und stellten Fragen, die zum Nachdenken anregten. Wir konnten uns stets darauf verlassen, dass sie uns aufschlussreiches Feedback gaben, und wir hatten die Gelegenheit, das Gelernte bei der Konzeption einer Audit-Schulung anzuwenden. Am Ende der sieben Wochen wurde ich als IDI-Schulungsspezialist zertifiziert, war Teil einer regionalen und globalen Gemeinschaft von Schulungsspezialisten – und das hat mein Leben verändert! Ich erzähle diese Geschichte, weil sie nicht nur meine Geschichte ist, sondern die der meisten IDI-zertifizierten Schulungsspezialisten.

Die Heranbildung künftiger Generationen von Ausbildungsspezialisten

Von 1998 bis 2015 baute die IDI ein Netzwerk von Schulungsspezialisten in den Sprachen Arabisch, Englisch, Französisch, Spanisch und Russisch in allen INTOSAI-Regionen auf. Diese Fachkräfte konzipierten, entwickelten und führten anschließend Schulungs- und Weiterbildungsinitiativen in ihren eigenen Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB), für ihre Regionen sowie für die IDI durch. Sie gaben ihr Wissen weiter, indem sie zur Ausbildung nachfolgender Jahrgänge von Schulungsspezialisten beitrugen, und entwickelten sich zu Führungskräften in den ORKB weiter; einige von ihnen wurden später Leiter von ORKB oder Mitglieder der obersten Führungsebene der ORKB. Einige von uns schlossen sich zudem der IDI an!



Quelle: INTOSAI-Entwicklungsinitiative

Anpassung an den Wandel der Zeit: Die Digitalisierung im Bildungswesen nutzen

Um mit der Zeit zu gehen, begann IDI, mit E-Learning zu experimentieren, und stellte von eigenständigen Schulungen auf Initiativen zum Kapazitätsaufbau um. Wir wandelten das Format der Präsenzs Schulungen für Spezialisten in eine Mischung aus Präsenz- und Online-Formaten um, um die nächste Generation von E-Learning-Spezialisten, Blended-Learning-Spezialisten und Administratoren für Lernmanagementsysteme (LMS) auszubilden. Im Jahr 2015 führten wir das IDI-eigene LMS ein. Bis 2019 hatten wir in den INTOSAI-Regionen 136 LMS-Administratoren und 104 zertifizierte E-Learning-Spezialisten sowie in der ASOSAI 32 zertifizierte Blended-Learning-Spezialisten ausgebildet. Im Laufe der Jahre haben wir sowohl Regionen als auch Oberste Rechnungskontrollbehörden (SAIs) beim Aufbau und der Verwaltung von LMS unterstützt. Zudem haben wir ein Lehrbuch für E-Learning-Spezialisten verfasst: „Initiative Preselect – IDI“

Auch wenn sich Formate, Plattformen und Vermittlungsmethoden gewandelt haben, sind der Kern der Ausbildungsphilosophie und die Werte von IDI unverändert geblieben. Der lernerzentrierte, begleitende Ansatz, der auf die Stärkung von Frauen, Inklusion sowie den Respekt vor Vielfalt und den jeweiligen nationalen Gegebenheiten ausgerichtet ist, blieb erhalten.

Resilienz in Zeiten von COVID: Gesunde Online-Interaktionen

Gerade diese Investitionen in Menschen und Infrastruktur für die digitale Bildung haben uns geholfen, während der COVID-Pandemie widerstandsfähig zu bleiben. Es war ermutigend zu sehen, wie sich die IDI-Mitarbeiter und unser Netzwerk an Fachkräften mit Elan an die Online-Kompetenzförderung und den Online-Austausch angepasst haben! Aus dieser Erfahrung heraus haben wir den Leitfaden „Healthy Interactions“ verfasst, in dem wir unsere Erfahrungen und Empfehlungen für den Online-Austausch festgehalten haben.

Vom Einzelnen bis hin zu Institutionen: Ein fördernder Ansatz für den Kapazitätsaufbau

Seit 2005 hat IDI den Übergang von isolierten Schulungen hin zu einer umfassenderen Unterstützung von Menschen, Prozessen und Institutionen vollzogen. Unabhängig vom Thema oder der Art unserer Unterstützung sind es die Moderationskompetenzen und der Moderationsansatz, die zu Empowerment und nachhaltigem Wandel geführt haben. Da wir die Wirksamkeit des Moderationsansatzes erkannt haben, haben wir ihn in die meisten unserer wachsenden Ressourcenpools integriert. Wir begannen damit, Pools von ISSAI-Moderatoren aufzubauen – Personen, die über fundierte Kenntnisse zur Umsetzung der ISSAI sowie über Moderationskompetenzen verfügten. Zudem haben wir das schnelle Erlernen von Konzeptions- und Moderationskompetenzen als festen Bestandteil aller Mentorenschulungen für alle IDI-Fachkräfte integriert.

Unsere Teams aus Schulungs- und E-Learning-Spezialisten spielten eine Schlüsselrolle und leisteten einen enormen Beitrag in Form von Sachleistungen zur Konzeption, Entwicklung und Umsetzung wichtiger Initiativen wie der PESA-Qualifizierung für Rechnungsprüfer, dem Programm „SAI Young Leaders“ und nachhaltigen Prüfungspraktiken. Noch wichtiger ist jedoch, dass der moderierende Ansatz von IDI die Grundlage für die gesamte Gestaltung unserer Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau bildet – wir stärken und unterstützen, anstatt einfach nur zu liefern.

Lernen und Wachstum neu denken: Die Entwicklung von Spezialisten für berufliche Kompetenzentwicklung

Während wir die Entwicklungen weiter vorantreiben, die die Zukunft prägen – wie die Einführung von ISSAI 150 zur Kompetenzentwicklung von Wirtschaftsprüfern, das Aufkommen von Technologie und KI sowie deren ständiger Wandel, eine komplexe und unsichere Weltordnung und die Forderung, niemanden zurückzulassen –, gestalten wir unsere nächste Generation von Lernspezialisten neu. Um eine zukunftsfähige Generation von Lernspezialisten hervorzubringen, entwickeln wir derzeit ein „Globales Zertifikat für Spezialisten zur Entwicklung beruflicher Kompetenzen“.

Abschließend möchte ich anlässlich des 40-jährigen Jubiläums der IDI all meinen Lehrern meine Anerkennung aussprechen und ein großes Dankeschön an die Generationen von Ausbildungs- und Lernspezialisten, allen IDI-Mitarbeitern, all unseren Partnern sowohl innerhalb als auch außerhalb der INTOSAI sowie all unseren Fachreferenten, die sich mit Leib und Seele für die Förderung von Menschen und Institutionen eingesetzt haben. Ich möchte Ihnen das Versprechen mit auf den Weg geben, auch weiterhin die Zukunft mitzugestalten, indem wir die nächsten Generationen derer fördern, die wiederum andere fördern. Möge unsere Gemeinschaft wachsen!



Quelle: Allgemeiner Rechnungshof (GCA) von Saudi-Arabien

Wissensaustausch baut Sachkompetenzen aus: das saudi-arabische Zentrum für Prüfungen der Rechnungsführung und Wirtschaftlichkeitsprüfungen

Autor: Fahad Al-Herbi

Die obersten Kontrollbehörden des Königreichs Saudi-Arabien genießen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben vollkommene Unabhängigkeit. Dennoch können sie mit gewissen Herausforderungen konfrontiert sein: zum Beispiel Kompetenzüberschneidungen und widersprüchlichen Funktionen zwischen mehreren Stellen, einem Defizit an spezialisierten IT-Kenntnissen, um mit der Überwachung elektronischer Technologien und digitaler Währungen Schritt zu halten, oder einem Mangel an forensischen Expertinnen und Experten zur Aufdeckung komplexer Finanzmanipulationen wie Geldwäsche sowie fehlenden Fachleuten im Projektmanagement oder Bauingenieurswesen zur Bestimmung des minimalen und optimalen Einsatzes von Eisen, Asphalt sowie anderen Materialien in den Bereichen Bau, Umsetzung und Planung.

Bürokratie und Widerstand gegenüber Veränderung sowie Weiterentwicklung des Systems schwächen zudem Transparenz, was zu willkürlichen Entscheidungen sowie einer ungerechten Verteilung von Arbeits- und finanziellen Anreizen führt. Dies könnte Prüferinnen und Prüfer Versuchungen oder Druck aussetzen, die zu Frustration sowie häufigen Kündigungen führen und die Qualität der Ergebnisse sowie des Follow-ups von Aufgaben beeinträchtigen können.

Zu den Schwierigkeiten, mit denen Prüferinnen und Prüfer konfrontiert sind, gehören die hohen Erwartungen einiger betroffener Parteien, welche die Kompetenzen der Prüfbehörde übersteigen können, oder die Wahrnehmung der Aufsichtsbehörde als Gegnerin oder Bedrohung statt als Partnerin für Reformen und Verbesserung. Daher hat es an Bedeutung gewonnen, die mit der internen Führung verbundenen Risiken zu untersuchen, damit die Behörde über klare Normen für Transparenz, Professionalität und Integrität verfügt.

Die Regierung des Königreichs Saudi-Arabien misst dem „General Court of Audit“ (GCA) als Oberste Finanz- und Rechnungskontrollbehörde des Königreichs große Bedeutung bei. Dies spiegelt sich in den entsprechenden Gesetzen, seiner Unabhängigkeit, dem Ausbau von Sachkompetenzen und der kontinuierlichen Modernisierung seines Systems im Einklang mit international bewährten Verfahren, dem digitalen und technischen Fortschritt sowie der internationalen Zusammenarbeit wider. Infolgedessen hat sich der GCA zu einer der wichtigsten und fortschrittlichsten Aufsichtsbehörden in der Region entwickelt, im Einklang mit der Vision 2030, deren Schwerpunkt auf Transparenz sowie der öffentlichen Finanzverwaltung liegt. Ihm wurden umfassende Befugnisse zur Prüfung der Rechnungsabschlüsse von staatlichen Stellen und Unternehmen übertragen, deren Anzahl steigen wird, sobald das Privatisierungsverfahren vollständig umgesetzt ist.

Der GCA hat mehrere interne Plattformen ins Leben gerufen, darunter:

- „Wathiqah“ zur Speicherung aller königlichen Erlasse, Vorschriften, Gesetze, Richtlinien und Rundschreiben als Referenz,
- die Plattform „Himma und Saqal“ für Schulungen, Weiterbildung, Ausbildung, Follow-up und Erfassung von Innovationen,
- die Plattform „Soun“ zur Wahrung der beruflichen und geistigen Rechte und Vorrechte der Prüferinnen und Prüfer,
- die Plattform „Shamel“ zur Nachverfolgung von Prüftätigkeiten und zur elektronischen Anwendung von Vorschriften sowie
- die Plattform „Aref“ zur Bereitstellung fachlicher und intellektueller Unterstützung für das Prüfungspersonal.

Das saudi-arabische Zentrum für Prüfungen der Rechnungsführung und Wirtschaftlichkeitsprüfungen wurde als nationales Zentrum für den Auf- und Ausbau von Sachkompetenzen in den Bereichen Rechnungsführung sowie staatliche Finanzkontrolle gegründet und unterstützt die Einschreibung in postgraduelle Studiengänge sowie den Erwerb beruflicher Qualifikationen (wie CPA-, CIA- und SOCPA-Zertifizierungen). Es eröffnete Möglichkeiten der internationalen wie regionalen Zusammenarbeit, indem es Sitzungen Oberster Finanz- und Rechnungskontrollbehörden (ARABOSAI, INTOSAI) ausrichtete und leitete, um aktiv am Erfahrungsaustausch teilzunehmen und zu internationalen Normen beizutragen. Es arbeitet nach dem Grundsatz der Transparenz und fördert Integrität, erstellt seinen jährlichen Tätigkeitsbericht und legt ihn direkt dem Hüter der beiden heiligen Stätten vor, um einen Beitrag zum Schutz öffentlicher Gelder zu leisten.

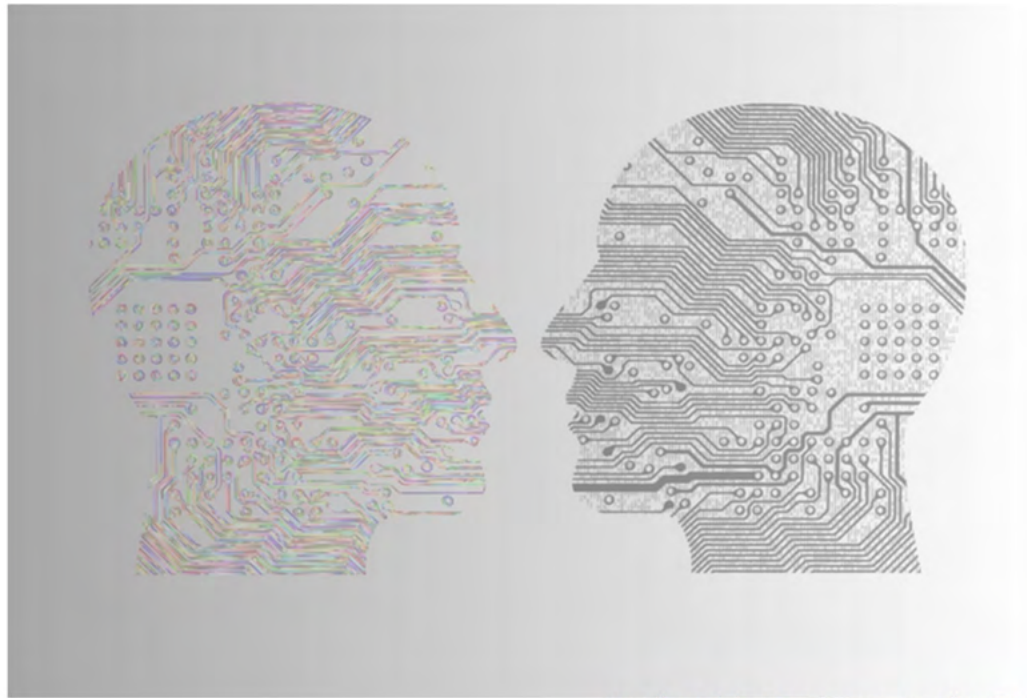
Das Zentrum strebt den vollständigen Vollzug des digitalen Wandels an und setzt auf Technologien: Big Data wird analysiert, um Transaktionen schnell prüfen und Finanzvorgänge in Echtzeit über vernetzte automatisierte Systeme verfolgen zu können.

Unter Nutzung staatlicher Datenbanken, um Indizien für die Fairness in Budgets hervorzuheben und sicherzustellen, dass finanzielle Mittel nicht nur gerecht verteilt werden, sondern auch nicht manipuliert werden können, hat das Zentrum folgende Aufgaben:

- Fehler bei der Vergabe bestimmter wichtiger Verträge aufzudecken,
- in Verträgen Mängel und Schwachstellen bei der Umsetzung von Klauseln oder Doppelungen und Wiederholungen zu ermitteln, um die Effizienz sowie Qualität der Leistungserbringung zu gewährleisten,
- Konten sowie die Ordnungsmäßigkeit von Zahlungsanweisungen zu überprüfen,
- Beratungsverträge zu prüfen und Abteilungen, die diese in Auftrag gegeben haben, zu ermitteln,
- den Wert und Nutzen solcher Beratungsleistungen zu überprüfen,
- sicherzustellen, dass alle Abschlussbescheinigungen und Ergebnisse eingegangen sind und genehmigt wurden,
- Konten, Systeme und Bestimmungen staatseigener Unternehmen zu untersuchen sowie zu prüfen,
- den Public Investment Fund bei der Umsetzung seiner Anlagestrategien und Governance-Mechanismen zu unterstützen sowie verspäteten oder ausgesetzten Anlageerträgen nachzugehen,

- Fälle finanzieller Korruption professionell und umsichtig unter die Lupe zu nehmen,
- umfassende Finanz- und Verwaltungsberichte, in denen Ursachen und Auswirkungen von Verstößen erläutert werden, zu erstellen. Diese Berichte stützen sich auf das Wettbewerbs- und Beschaffungssystem sowie dessen Durchführungsbestimmungen, Verordnungen und Gesetze. Das Zentrum legt den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern seine Ergebnisse vor, um sicherzustellen, dass Maßnahmen zur Behebung der Mängel ergriffen werden, dass die gewonnenen Erkenntnisse verstanden werden und sich Fehler somit nicht wiederholen.

Die Unabhängigkeit der hochrangigen Finanz- und Rechnungskontrollbehörden ist ein Mittel zur Gewährleistung von Integrität, Transparenz sowie dem Schutz öffentlicher Gelder und stellt eine pragmatische Möglichkeit dar, um neue Perspektiven zu eröffnen, die den Tätigkeiten von Regulierungsbehörden mehr Wirksamkeit verleihen. Vernetzung zwischen Ministerien, erfolgreiche Kommunikation, Verteilung von Aufgaben nach Fähigkeiten, Informationsaustausch und partizipatorische Prüfungen unter Einbeziehung vielfältiger Hintergründe sowie Erfahrungen verringern Voreingenommenheit, steigern Kreativität und dienen als wissenschaftliche sowie praktische Quelle für die Entwicklung neuer Ideen, welche die Rechnungsführung und die staatliche Finanzkontrolle zu strategischen Instrumenten für Reformen sowie Fortschritt machen.



Quelle: Adobe Stock Images, Aliste7484

Erfolg Von Prüfungstechnologien Unter Dem Prüfungspersonal In Der Staatlichen Finanzkontrolle Malaysias: Wichtige Erkenntnisse & Zukünftige Ausrichtungen

von Dr. Farida Binti Veerankutty, Leiterin der Abteilung für interne Prüfungen, Ministerium für Wohnungswesen und Lokalverwaltung Malaysia

Einleitung

Die neuen Geschäftsmodelle im digitalen Umfeld haben Auswirkungen auf die derzeitigen Prüfungsverfahren, insbesondere im Bereich der Prüfungen der Rechnungsführung, und haben dem Prüfdienst eine neue Perspektive eröffnet. Das Prüfungspersonal muss mit den von Technologien verursachten Veränderungen umgehen (Yen, Huang, Li & Hsiah, 2006). Dies hat dazu geführt, dass neue Prüfungsverfahren, -methoden sowie -instrumente benötigt werden, um Kontrollen zu bewerten und so neue Geschäftsrisiken zu mindern (Masli, Peters & Richardson, 2010).

Darüber hinaus legen Prüfungsnormen eindeutig fest, dass computergestützte Kontrollen und Prüfmethoden anzuwenden sind, wenn überprüfte Stellen fortschrittliche Unternehmenssysteme einsetzen und in hohem Maße auf Informationstechnologie (IT) angewiesen sind (Abdolmohammadi & Boss, 2009).

Prüferinnen und Prüfer müssen modernste Prüfungssoftwareanwendungen (Prüfungstechnologie) in Prüfungsverfahren einbinden. Dies spornt das Prüfungspersonal dazu an, seine Arbeit in einer elektronischen Umgebung durchzuführen, und ermöglicht ein effizienteres sowie wirksames Prüfungsverfahren (Braun & Davis, 2003).

Aktuelle Forschung zeigt, dass unter Fachleuten im Bereich Prüfungstechnologie eine erhebliche Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen und der tatsächlichen Kompetenz herrscht. Prüferinnen und Prüfer erkennen die strategische Bedeutung dieser Hilfsmittel zwar an, ihre fachliche Kompetenz ist jedoch nach wie vor unzureichend. Folglich sind gezielte pädagogische Maßnahmen erforderlich, um deren Fähigkeiten an die Anforderungen der Branche anzupassen (Feliciano, C., & Quick, R., 2022).

Warum Prüfungstechnologie Wichtig Ist

Obwohl der Technologieeinsatz unter malaysischen Prüferinnen und Prüfern des öffentlichen Sektors im Zuge von Prüfungsvorhaben bereits im Jahr 1980 seinen Anfang nahm, äußerte die Leitung der Obersten Rechnungskontrollbehörde Malaysia (National Audit Department of Malaysia; NAD) die Bedenken, dass das Prüfungspersonal Technologien nicht ausreichend nutzt (Buang, 2015). Trotz des Einsatzes von Technologien stehen Prüferinnen und Prüfer des öffentlichen Sektors weiterhin vor Herausforderungen, was die Erwartungen der Führungsebene sowie berufliche Normen anbelangt (Veerankutty, 2009). In einer Forschungsarbeit aus dem Jahr 2015 wurde festgestellt, dass das Prüfungspersonal des öffentlichen Sektors bei der Datengewinnung sowie der Erhebung von Prüfungsnachweisen keine Analysen unstrukturierter Daten nutzt, was auf mangelnde fachliche Expertise sowie auf Probleme im Zusammenhang mit komplexen Systemen, Daten aus unterschiedlichen Quellen und Plattformen, personellen Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Haftungs- und Kompatibilitätsfragen zurückzuführen ist (Buang, 2015).

Allerdings setzte im Anschluss an die COVID-19-Pandemie ein Aufwärtstrend bei der Nutzung von Prüfungstechnologien ein. Im Jahr 2022 hoben IFAC und CIPFA hervor, dass es in der öffentlichen Finanzverwaltung eine deutliche Verlagerung hin zum Einsatz integrierter Prüfungstechnologien gab. Daher ist es notwendig, die Wirksamkeit der Anwendung von Prüfungstechnologien im Rahmen des Prüfungsvorhabens zu beurteilen. Im Zuge dessen können Prüfungsorganisationen feststellen, ob die Prüferinnen und Prüfer in der Lage sind, die erforderlichen Aufgaben zu erfüllen sowie qualitativ hochwertige Prüfungsleistungen zu erbringen. Damit der Einsatz von Prüfungstechnologien ein wirksames Instrument für das Prüfungsvorhaben ist, müssen die Faktoren, mit denen der Erfolg der Prüfungstechnologien am besten gemessen wird, erschlossen und besser verstanden werden.

Forschungsüberblick

Erfolgsmodell für Informationssysteme (IS)

Da die Organisation weiterhin erhebliche Investitionen in Informationssysteme tätigt, um die Leistungserbringung zu verbessern und die Leistung von Einzelpersonen sowie der Organisation zu steigern, ist die Bewertung von IS-Investitionen entscheidend, um deren Bedeutung und Beitrag zur Qualität, Wettbewerbsfähigkeit sowie Effizienz der Organisation zu rationalisieren. Das IS-Erfolgsmodell besteht aus drei Teilen: der Erstellung eines Informationssystems, der Nutzung des Systems und den Auswirkungen dieser Systemnutzung.

Forschungsdesign

Im Rahmen dieser Studie soll erklärt werden, wie die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer auf leistungsfähige Technologien beeinflussen kann, inwieweit diese Technologien in der Lage sind, die Arbeit einer Prüferin bzw. eines Prüfers effizienter zu gestalten und die Qualität der Prüfung zu steigern.

Der Erfolg von Prüfungstechnologien ist in dieser Studie als Leistungsfähigkeit der Technologie/des Systems aus Sicht der Nutzerin bzw. des Nutzers in Bezug auf ihre bzw. seine Arbeitsleistung definiert, und die abhängige Variable soll den Erfolg der Prüfungstechnologie in Bezug auf die Verbesserung der Arbeitsleistung des Prüfungspersonals sowie die Qualität der technologiegestützten Prüfungen messen.

Forschungsmethode

Daten von Prüferinnen und Prüfern des öffentlichen Sektors, die in der ORKB Malaysia im Jahr 2016 technologiegestützte Prüfungsaufgaben wahrgenommen hatten, wurden erhoben, und zwar mittels papierbasierter und elektronischer Fragebögen. Von insgesamt 1.504 ausgeschickten Fragebögen wurden 309 als gültig eingestuft und für die weitere Analyse herangezogen.

Wichtigste Erkenntnisse

Von den 309 Befragten dieser Studie verfügen etwa 45,0 % über mehr als fünf Jahre Erfahrung im Umgang mit Prüfungstechnologien und die IT-Kenntnisse von 62,1 % der befragten Prüferinnen und Prüfer wurden als ausreichend eingestuft.

Die Ergebnisse zeigten, dass Systemqualität, Informationsqualität, wahrgenommene Nützlichkeit, Nutzerzufriedenheit und individuelle Auswirkungen valide sowie zuverlässige Maßstäbe für den Erfolg von Prüfungstechnologien sind.

Prüferinnen und Prüfer des öffentlichen Sektors waren der Ansicht, dass hochwertigere Prüfungstechnologien, zum Beispiel Systeme, die nützliche und aktuelle Informationen bereitstellen, ihre Wahrnehmung der Nützlichkeit der betreffenden Technologie steigern. Dies wiederum steigert ihre Zufriedenheit und wirkt sich positiv auf ihre Arbeitsleistung aus.

Fachliche Auswirkungen: Künftiger Aktionsplan Für Das Digitalisierungsprojekt Der Orkb

Unter der Führung der neuen Leiterin der ORKB Malaysia, Datuk Seri Wan Suraya Wan Mohd Radzi, durchläuft das NAD derzeit den größten digitalen Wandel in seiner 120-jährigen Geschichte. Die ORKB-Leiterin verschrieb sich einem Übergang von traditionellen Stichprobenprüfungen hin zu einem datengesteuerten System mit der Vision einer „vollständigen Digitalisierung“ bis 2025/2026, der sogenannten PPJ-Initiative (Projek Pendigitalan Jabatan Audit Negra), und bezeichnet das Digitalisierungsprojekt des Nationalen Rechnungshofs. (NAD, 2026).

Die Kernbestandteile der PPJ-Initiative spiegeln sich in der Einführung mehrerer wirkungsvoller digitaler Systeme wider, darunter:

- e-SelfAudit-System: eingeführt, um die Prüfung von fast 2.000 staatlich verbundenen Unternehmen zu automatisieren.
- Dashboard der ORKB-Leiterin: bietet Echtzeitüberwachung von Prüfungsthemen.
- „Kriegsraum“ für das nationale Prüfwesen: Einrichtung eines zentralen digitalen „Kriegsraums“ sowie ähnlicher Einrichtungen in allen NAD-Büros der Bundesstaaten zur Unterstützung der Echtzeit-Datenüberwachung und wirkungsvoller Prüfungen.
- System zum Ausbau des Bildungskapitals: Ein spezielles System zur Verwaltung der digitalen Weiterbildung der über 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der NAD.

Das im Jahr 2024 novellierte Gesetz über die staatliche Finanzkontrolle aus dem Jahr 1957 untermauert das Bekenntnis der ORKB-Leiterin, indem es ihr die Befugnis erteilt, jede Einrichtung zu prüfen, die mit öffentlichen Geldern ausgestattet ist. Dieses gewaltige Unterfangen wäre ohne das im Rahmen der PPJ-Initiative ins Leben gerufene e-SelfAudit-System nicht machbar. Die digitalen Tools sind darauf ausgelegt, den Ansatz, „den öffentlichen Geldern zu folgen“, zu erleichtern und sicherzustellen, dass jeder Geldfluss über digitale Plattformen verfolgt wird, um so Lücken sowie Ineffizienzen aufzudecken. Das Engagement der ORKB-Leiterin spiegelt eine strategische Neuausrichtung hin zu einer Institution mit Kontrollmechanismen für das digitale Zeitalter wider, die das Ziel verfolgt, menschliche Fehler sowie manuelle Verzögerungen zu beseitigen und gleichzeitig für stärkere Abschreckung vor finanzieller Misswirtschaft im öffentlichen Sektor zu sorgen.

Angesichts des starken Einsatzes der ORKB-Leiterin sollten sich die Systementwicklerinnen und -entwickler der PPJ-Initiative auf die Qualität der Anwendung in Bezug auf ihre Eigenschaften sowie Ergebnisse konzentrieren. Die Systementwicklerinnen und -entwickler sollten darauf achten, dass die Prüfungsanwendung bzw. -technologie nutzerfreundlich, leicht erlernbar und einfach zu bedienen ist.

Das PPJ-Team sollte sich auf die Entwicklung von Prüfungstechnologien konzentrieren, die Informationen generieren können, die den Anforderungen der Prüferinnen und Prüfer angemessen entsprechen. Die Informationen sollten aktuell und korrekt sein sowie zeitnah bereitgestellt werden. Die Verfügbarkeit korrekter Informationen wird beeinflussen, wie nützlich das Prüfungspersonal die Prüfungsanwendung bei technologiegestützten Prüfungen findet. Wenn das Prüfungspersonal erkennt, dass Prüfungstechnologien es ihnen ermöglichen, ihre Aufgaben schneller sowie effizienter zu erledigen und ihre Arbeitsleistung zu verbessern, werden sie die Prüfungstechnologien gerne nutzen. Dies wird zu einem erfolgreicherem Technologieeinsatz in ihren beruflichen Eigenschaften führen und die Zufriedenheit des Prüfungspersonals steigern – wodurch dieses die Prüfungstechnologien häufiger nutzen wird – und die Leistung technologiegestützter Prüfungen steigern. Darüber hinaus wird die Zufriedenheit der Prüferinnen und Prüfer mit der Effizienz sowie Leistungsfähigkeit der Prüfungstechnologie dazu führen, dass diese im Prüfungsvorhaben öfter erfolgreich eingesetzt wird. Folglich kann die Effizienz, Produktivität und Wirkung der Arbeitsleistung des Prüfungspersonals durch den Einsatz von Technologien gesteigert werden, was wiederum den Erfolg der Prüfungstechnologie ausmacht.

Die Führungsebene und das PPJ-Team sollten sich darauf konzentrieren, das Bewusstsein der Prüferinnen und Prüfer zu schärfen, damit diese ihre Widerstände gegenüber Technologien überwinden können. Wie aus der Forschung hervorgeht, sollten dem Prüfungspersonal zudem ausreichend Schulungsmöglichkeiten geboten werden, um den Ausbau von Wissen und Sachkompetenzen in Bezug auf Prüfungstechnologien sicherzustellen, da dies die Wahrnehmung, dass Prüfungstechnologien Prüferinnen und Prüfern Nutzen sowie Vorteile bringen, weiter stärkt.

Quellenangaben

1. Abdolmohammadi, M. J., & Boss, S. R. (2009). Factors Associated with IT Auditing by Internal Auditors. *International Journal of Auditing*, 13(3), 209-225.
2. Braun, R. L., & Davis, H. E. (2003). Computer-assisted audit tools and techniques: analysis and perspectives. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 725-731.
3. Buang, A. (2015). Leveraging Technology to Enhance Audit Quality and Effectiveness. Anlässlich des 6. ASOSAI-Symposiums, Kuala Lumpur, Malaysia.
4. Feliciano, C., & Quick, R. (2022). Innovative Information Technology in Auditing: Auditors' Perceptions of Future Importance and Current Auditor Expertise. *Accounting in Europe*, 19(2), 311-331. <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2046283>
5. IFAC & CIPFA. (2022). International Public Sector Accountability Index: 2022 Status Report. Internationale Vereinigung der Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer.
6. National Audit Department. (26. Januar 2026). Majlis Peluncuran Sambutan 120 Tahun Jabatan Audit Negara. <https://www.audit.gov.my/index.php/sorotan-aktiviti/2578-majlis-peluncuran-sambutan-120-tahun-jabatan-audit-negara>
7. Masli, A., Peters, G. F., Richardson, V. J., & Sanchez, J. M. (2010). Examining the potential benefits of internal control monitoring technology. *The Accounting Review*, 85(3), 1001-1034
8. Veerankutty, F. (2009). Information technology (IT) related auditing in Malaysian public sector: an empirical study of national audit department of Malaysia. Unveröffentlichte wissenschaftliche Arbeit, Universität Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
9. Yen, C.C., Huang, S.M., Li, C.L. and Hsiah, Y.C. (2006), "Application, influence and impact of Sarbanes-Oxley Act", *Computer Auditing Journal*, Vol. 15, pp. 1-11.



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —