



# INTERNATIONALE ORGANISATION DER OBERSTEN RECHNUNGS- KONTROLLBEHÖRDEN (INTOSAI)

UNABHÄNGIGKEIT ★ INTEGRITÄT ★ PROFESSIONALITÄT ★ GLAUBWÜRDIGKEIT ★ INKLUSIVITÄT ★ ZUSAMMENARBEIT ★ INNOVATION



UNABHÄNGIGKEIT ★ INTEGRITÄT ★ PROFESSIONALITÄT ★ GLAUBWÜRDIGKEIT ★ INKLUSIVITÄT ★ ZUSAMMENARBEIT ★ INNOVATION

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
Abbildung 1: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung.....	5
Abbildung 2: Der Wert der INTOSAI.....	6
<b>QUERSCHNITTPRIORITÄTEN DER INTOSAI ZUM ERREICHEN DER ZIELE 2017-2022</b> .....	<b>8</b>
Tabelle 1: Strategische Prioritäten der INTOSAI für 2017-2022.....	8
Abbildung 3: Die acht Grundpfeiler der Unabhängigkeit der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB).....	9
Abbildung 4: Wert und Nutzen der ORKB.....	11
Abbildung 5: Die Regionalen Organisationen der INTOSAI und ihre Mitgliedschaften .....	18
<b>STRATEGISCHE ZIELE DER INTOSAI 2017-2022</b> .....	<b>20</b>
Abbildung 6: Die 4 strategischen Ziele der INTOSAI .....	20
<b>STRATEGISCHES ZIEL 1: FACHLICHE NORMEN</b> .....	<b>21</b>
Tabelle 2: Strategische Zielsetzungen für Ziel 1 .....	22
<b>STRATEGISCHES ZIEL 2: AUSBAU VON SACHKOMPETENZEN</b> .....	<b>24</b>
Tabelle 3: Strategische Zielsetzungen für Ziel 2.....	24
<b>STRATEGISCHES ZIEL 3: AUSTAUSCH VON WISSEN/WISSENSMANAGEMENT-DIENSTE</b> .....	<b>32</b>
Tabelle 4: Strategische Zielsetzungen für Ziel 3.....	32
<b>STRATEGISCHES ZIEL 4: MAXIMIERUNG DES WERTS DER INTOSAI ALS INTERNATIONALE ORGANISATION</b> .....	<b>34</b>
Tabelle 5: Strategische Zielsetzungen für Ziel 4.....	35
Abbildung 7: Allgemeine Übersicht über den ERM-Ansatz der INTOSAI .....	39
<b>ANHANG I: DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR DER INTOSAI</b> .....	<b>41</b>
Abbildung 8: Organigramm der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden.....	45
<b>ANHANG II: METHODIK DES STRATEGISCHEN PLANS 2017-2022</b> .....	<b>46</b>

## STRATEGISCHER PLAN DER INTOSAI 2017-2022

# Übersicht



## STRATEGISCHE ZIELE

### MISSION DER INTOSAI

Als autonome, unabhängige, fachbezogene und unpolitische Organisation bietet die INTOSAI gegenseitige Unterstützung, fördert den Gedanken-, Wissens-, und Erfahrungsaustausch, handelt innerhalb der internationalen Gemeinschaft als anerkanntes Sprachrohr der ORKB, legt für den öffentlichen Sektor Prüfungsnormen von hoher Qualität fest, fördert Good Governance und setzt sich für den Ausbau der Sachkompetenzen sowie die kontinuierliche Leistungsverbesserung der ORKB ein.

### LEITBILD DER INTOSAI

Die INTOSAI verfolgt als ihr Leitbild die Förderung von Good Governance, indem ORKB dazu befähigt werden, ihre jeweiligen Regierungen bei der Leistungs-optimierung, der Förderung der Transparenz, der Erfüllung ihrer Rechenschaftspflicht, der Wahrung der Glaubwürdigkeit, der Korruptionsbekämpfung, der Stärkung des öffentlichen Vertrauens und der effizienten und wirksamen Erhebung und Verwendung öffentlicher Mittel zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger zu unterstützen.

#### U ZIEL 1: Fachliche Normen

Die Förderung starker, unabhängiger und interdisziplinär arbeitender ORKB sowie der Good Governance durch: 1.) die Verfechtung, Erarbeitung und Wartung internationaler Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB; Engl.: *International Standards of Supreme Audit Institutions* – ISSAIs); und 2.) Mithilfe bei der Ausarbeitung und Verabschiedung geeigneter fachlicher Normen.

##### Strategische Zielsetzungen für Ziel 1

- 1.1 Bereitstellung eines soliden organisatorischen Rahmenwerks für die Normsetzung durch die INTOSAI, einschließlich der Einrichtung eines ständigen normgebenden Gremiums (dem sog. Forum für fachliche Verlautbarungen der INTOSAI – FIPP), eines fachlichen Unterstützungsgremiums sowie einer unabhängigen Beraterfunktion.
- 1.2 Gewährleistung der Eindeutigkeit, Relevanz und Zweckdienlichkeit der ISSAIs, sodass diese für INTOSAI-Mitglieder stets die bevorzugte Lösung darstellen. Die ISSAIs sollten von allen Stakeholdern als ein verbindlicher Rahmen die staatliche Finanzkontrolle anerkannt werden.
- 1.3 Heranziehung der ISSAIs bei der Ausarbeitung von Schulungs- und fachlichen Zertifizierungsprogrammen für Prüferinnen und Prüfer sowie von Schulungs- und Ausbildungsnormen.
- 1.4 Mithilfe bei und Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Einhaltung der INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen.
- 1.5 Überwachung der Umsetzung und Annahme der Normen sowie die Rückmeldung jeglicher Probleme oder Sachverhalte an den Normsetzungsprozess zur Gewährleistung des optimalen Nutzens und der höchstmöglichen Relevanz der Normen.

#### U ZIEL 2: Institutioneller Ausbau von Sachkompetenzen

Unterstützung der ORKB beim Ausbau von Sachkompetenzen, um ihren Wert und Nutzen für die Gesellschaft durch die folgenden Maßnahmen zu maximieren: 1.) Förderung der Ausweitung von Sach- und Fachkompetenzen unabhängiger ORKB und Regionaler Organisationen; 2.) Inkenntnissetzung der INTOSAI-Entscheidungsträger über für den Ausbau von ORKB- Sachkompetenzen relevante Ereignisse; und 3.) Zusammenarbeit mit Geberorganisationen, bedeutenden Partnern und Stakeholdern.

##### Strategische Zielsetzungen für Ziel 2

- 2.1 Identifizierung von Herausforderungen und Chancen beim Ausbau von Sachkompetenzen, um den Zugang zu Lösungsansätzen, wie z. B. der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft, zu erleichtern.
- 2.2 Stärkung strukturierter INTOSAI-Fortbildungsmaßnahmen als Anker für den Ausbau fachlicher Sachkompetenzen und die mögliche Professionalisierung von Rechnungsprüfern der INTOSAI.
- 2.3 Verfechtung und Unterstützung des Ausbaus von Sachkompetenzen sowohl auf ORKB- als auch auf regionaler Ebene; Aufrechterhaltung und Optimierung der Zweckmäßigkeit und der praktischen Anwendung des Rahmenwerkes zur Leistungsbewertung von ORKB (*Performance Measurement Framework* – PMF).
- 2.4 Gegenseitiger Austausch gewonnener Erkenntnisse über den Ausbau von Sachkompetenzen und Ergreifung von Maßnahmen zur Erfüllung von Bedürfnissen der ORKB, so z. B. durch Wissensgemeinschaften.
- 2.5 Strategische Zusammenarbeit mit der breiteren internationalen Entwicklungsgemeinschaft im Interesse des Ausbaus von ORKB- Sachkompetenzen.

(Fortsetzung auf der folgenden Seite)

#### SCHLÜSSELWERTE

Unabhängigkeit | Integrität | Professionalität | Glaubwürdigkeit | Inklusivität | Zusammenarbeit | Innovation



## STRATEGISCHE ZIELE

(Fortsetzung von der vorherigen Seite)

### U ZIEL 3: Austausch von Wissen/Wissensmanagement-Dienste

Schaffung von Anreizen zur Zusammenarbeit, Mitarbeit und kontinuierlichen Optimierung der ORKB durch den Wissensaufbau, den Wissensaustausch und den Einsatz von Wissensmanagement-Diensten, so z. B. durch: 1.) die Ausarbeitung und Überarbeitung von INTOSAI-Produkten; 2.) die Bereitstellung von Benchmarks und den Betrieb eines Gemeinschafts-Portals; und 3.) die Durchführung von Erfolgsmethodenstudien sowie Recherchieren von Fragen von allgemeinem Interesse und Belang.

#### Strategische Zielsetzungen für Ziel 3

3.1 Erarbeitung und Aufrechterhaltung von Fachwissen in den verschiedenen Fachgebieten der staatlichen Finanzkontrolle sowie Mithilfe bei der Bereitstellung von Inhalten für die INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen.

3.2 Ermöglichung eines weitreichenden Wissens- und Erfahrungsaustauschs unter den einzelnen Mitgliedern der INTOSAI.

3.3 Zusammenarbeit mit dem CBC, der IDI und anderen Einrichtungen der INTOSAI; Förderung der kontinuierlichen Optimierung der ORKB durch den Austausch der durch Peer-Reviews und das ORKB-PMF gewonnenen bereichsübergreifenden Erkenntnisse.

### U ZIEL 4: Maximierung des Wertes der INTOSAI als internationale Organisation

Organisation und Leitung der INTOSAI in Einklang mit Prinzipien, die wirtschaftliche, effiziente und erfolgreiche Arbeitsverfahren, eine zügige Entscheidungsfindung und wirksame Führungspraktiken fördern und die gleichzeitig die regionale Autonomie, das Gleichgewicht und die unterschiedlichen Modelle und Konzepte der Mitglieds-ORKB gebührend berücksichtigen.

#### Strategische Zielsetzungen für Ziel 4

4.1 Überwachung von Aktivitäten zur Umsetzung des strategischen Plans der INTOSAI, so auch von Bemühungen für das Leistungsmanagement sowie von Beiträgen zum Follow-up und zur Überprüfung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals* – SDGs).

4.2 Verwaltung und Beaufsichtigung der Mittel der INTOSAI auf eine Weise, die die bestmögliche Umsetzung der im Strategischen Plan festgelegten Aufgaben gewährleistet.

4.3 Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Bemühungen der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft.

4.4 Gewährleistung des effizienten, wirksamen und wirtschaftlichen Betriebs der Organisationsstruktur und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Kommunikations- sowie Entscheidungsfindungsprozesse der INTOSAI zum größtmöglichen Nutzen der ORKB.



### Querschnittsprioritäten der INTOSAI zur Erreichung der Ziele 2017-2022

Zur Unterstützung der vier strategischen Ziele, die der Arbeit der INTOSAI zugrunde liegen, hat die INTOSAI fünf Querschnittsprioritäten festgelegt, die zur Erreichung der Ziele in den kommenden Jahren die Grundlage bei der Festlegung der von der INTOSAI verfolgten Schwerpunkte bilden sollen.

**Querschnittspriorität 1:** Verfechtung und Förderung der Unabhängigkeit der ORKB.

**Querschnittspriorität 2:** Mitwirkung bei dem Follow-up und bei der Überprüfung der SDGs im Rahmen der nachhaltigen Entwicklungsbemühungen der jeweiligen Länder sowie der individuellen Mandate von ORKB.

**Querschnittspriorität 3:** Gewährleistung der wirksamen Weiterentwicklung und der Koordination zwischen Normsetzungsverfahren, dem Ausbau von Sachkompetenzen und dem Wissensaustausch, um ORKB bei der Leistungs- und Erfolgsmaximierung zu unterstützen.

**Querschnittspriorität 4:** Gewährleistung einer strategisch ausgerichteten und agilen INTOSAI, die aufkommende internationale Chancen und Risiken sowohl ermitteln als auch ergreifen und angehen kann.

**Querschnittspriorität 5:** Aufbau auf, Nutzung von und Förderung der Kooperation und Professionalität unter den Regionalen Organisationen der INTOSAI.

#### SCHLÜSSELWERTE

Unabhängigkeit | Integrität | Professionalität | Glaubwürdigkeit | Inklusivität | Zusammenarbeit | Innovation

# Einleitung

Wir leben in einer Zeit, in der die Welt und unsere jeweiligen Mitgliedstaaten untereinander stark vernetzt und von Komplexität und schnellen Veränderungen geprägt sind, was nationale Regierungen und internationale Institutionen vor neue und gewaltige Herausforderungen stellt, gleichzeitig aber auch Chancen bietet. Die weltweite Finanzkrise, internationale Epidemien, konfliktbedingte, grenzüberschreitende Migrationsströme und Flüchtlingsfragen, die Korruption im öffentlichen Sektor und die Geldwäsche sowie drohende Haushaltsrisiken aufgrund des Klimawandels sind einige der offensichtlichsten Beispiele für die wachsende Komplexität der Herausforderungen, die Nationen sowohl allein als auch im Rahmen der Weltgemeinschaft zu bewältigen haben.

Herausforderungen wie diese haben auch für die Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (*International Organization of Supreme Audit Institutions* – INTOSAI) und deren Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) weitreichende Konsequenzen, um zu gewährleisten, dass sie für Entscheidungsträger sowie Bürgerinnen und Bürger tatsächlich einen Mehrwert erzielen. Als Fachorganisation der ORKB erarbeitet die INTOSAI Normen für die staatliche Finanzkontrolle und bietet externen staatlichen Rechnungsprüfern aus aller Welt ein Forum, im Rahmen dessen sie



Angelegenheiten von gemeinsamem Interesse behandeln und über die neuesten Entwicklungen im Bereich der Finanzkontrolle und einschlägiger fachlicher Normen und Best Practices stets auf dem Laufenden gehalten werden. Die Rolle der INTOSAI findet in ihrem Motto Ausdruck: „Experientia Mutua Omnibus Prodest“.

Die Deklaration von Peking der INTOSAI aus dem Jahr 2013 über den Beitrag der ORKB zur Förderung von Good Governance befasste sich mit der Schlüsselrolle der INTOSAI in Bezug auf die Förderung von Good Governance, indem sie den ORKB

ermöglicht, ihre jeweiligen Regierungen bei der Leistungsverbesserung, Transparenz-erhöhung, Gewährleistung der Rechenschaftspflicht, Sicherung der Glaubwürdigkeit, Bekämpfung von Korruption, Förderung des öffentlichen Vertrauens und beim Schutz der Interessen von Bürgerinnen und Bürgern zu unterstützen. Die Deklaration von Peking unterstrich in unserer zunehmend globalisierten Welt außerdem die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Mitglieds-ORKB bei der Ausarbeitung gemeinsamer Lösungsstrategien.

In Einklang mit der Deklaration von Peking wird auf globaler Ebene zunehmend anerkannt und sogar erwartet, dass die INTOSAI und ORKB bei der Förderung der Good Governance und Rechenschaftspflicht zentrale Funktionen einnehmen. Die Anerkennung dieser Funktionen zeigte sich klar und deutlich in der Annahme der Resolution der Generalversammlung der Vereinten Nationen (VN) im Dezember 2011 über die „Förderung einer effizienten, rechenschaftspflichtigen, wirksamen und transparenten öffentlichen Verwaltung durch Stärkung der Obersten Rechnungskontrollbehörden“ (A/66/209).

Auf dieser Erkenntnis aufbauend haben die VN in unterschiedlichen Foren und durch den aktiven Einsatz der INTOSAI die Notwendigkeit unabhängiger und kompetenter ORKB für die effiziente, erfolgreiche, transparente und verantwortungsbewusste Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung erneut unterstrichen. Explizit wurde diese Erkenntnis von den UN-Mitgliedstaaten in der Resolution der VN-Generalversammlung vom Dezember 2014 über die „Förderung und Unterstützung der Effizienz, Rechenschaftspflicht, Wirksamkeit und Transparenz der öffentlichen Verwaltung durch die Stärkung der Obersten Rechnungskontrollbehörden“ festgehalten (A/69/228).

Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), zu denen sich die VN-Mitgliedstaaten im September 2015 kollektiv verpflichteten, bieten einen anspruchsvollen und langfristigen Aktionsplan für die Menschen, den Planeten und den Wohlstand aller Nationen. Im Ergebnisdokument des Gipfeltreffens der VN zur Verabschiedung der Post-2015- Entwicklungsagenda mit dem Titel „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ heißt es: „Unsere Regierungen tragen die Hauptverantwortung für die auf nationaler, regionaler und globaler Ebene erfolgende Weiterverfolgung und Überprüfung der bei der Umsetzung der Ziele und Zielvorgaben im Laufe der nächsten fünfzehn Jahre erzielten Fortschritte“. Durch ihre Prüftätigkeit in Übereinstimmung mit ihrem

Abbildung 1: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung



Quelle: Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen vom 25. September 2015



Prüfungsauftrag und ihren Prioritäten können ORKB wertvolle Beiträge zu den nationalen Bemühungen leisten, um gemachte Fortschritte zu überprüfen, die Umsetzung zu überwachen und Chancen zur Optimierung der Bemühungen einzelner Nationen zu ermitteln, die der gesamten Bandbreite der SDGs zugutekommen.

Die INTOSAI spielt bei den nationalen, regionalen und globalen Bemühungen zur Umsetzung der SDGs sowie bei der Weiterverfolgung und Überprüfung gemachter Fortschritte eine wichtige unterstützende und einflussnehmende Rolle. Zur Erfüllung globaler Erwartungen ist jedoch ein stärker integrierter und wirksamerer Ansatz erforderlich. Der vorliegende Strategische Plan 2017-2022 der INTOSAI berücksichtigt die Tatsache, dass die einzelnen Ziele, Zielsetzungen und Initiativen der INTOSAI, die in Abbildung 2 dargestellt sind und im weiteren Verlauf des Strategischen Plans weiter ausgeführt werden, ineinander übergehen und miteinander verflochten sind.

**Abbildung 2: Der Wert der INTOSAI**



Die INTOSAI bietet den ORKB gegenseitige Unterstützung und fördert den Gedanken-, Wissens-, und Erfahrungsaustausch. Außerdem fungiert sie innerhalb der internationalen Gemeinschaft, so auch den Vereinten Nationen gegenüber, als offizielles Sprachrohr der ORKB und fördert die Unabhängigkeit der ORKB, die Ausarbeitung, Verbreitung und Umsetzung gemeinsamer Prüfungsnormen sowie den Ausbau institutioneller und personeller Sachkompetenzen der ORKB. Zur Vorlage vorurteilsfreier, zuverlässiger und objektiver Analysen und Prüfungsberichte bei nationalen Entscheidungsträgern und Bürgern sind unabhängige und institutionell effektive ORKB mit fachlich qualifiziertem Personal, die geltende Prüfungsnormen und eine fundierte Methodik befolgen, unbedingt erforderlich.

Im Einklang mit bewährten Verfahrensweisen enthält der vorliegende Strategische Plan einen zielspezifischen Leistungsbewertungsprozess zum Messen der bei der Umsetzung strategischer Zielsetzungen erzielten Fortschritte. Die INTOSAI hat für jede strategische Zielsetzung Leistungsbenchmarks und -maßnahmen (s. INTOSAI-Website) festgelegt und beabsichtigt, die bei der Erfüllung der festgelegten Ziele erzielten Fortschritte in Jahresberichten zu veröffentlichen.

Die INTOSAI ist lediglich ein Organ in einem komplexen Netzwerk aus Akteuren (einschließlich der Vereinten Nationen und deren Sonderorganisationen, zivilgesellschaftlicher Organisationen und der Gebergemeinschaft), die die Förderung von Good Governance und die transparente Verwaltung öffentlicher Mittel unterstützen. Um erfolgreich zu sein, muss INTOSAI enge Arbeitsverhältnisse mit dem breiten Spektrum an Stakeholdern schaffen. Daher wird die INTOSAI ihre Partnerschaften mit anderen Organisationen und internationalen zivilgesellschaftlichen Organisationen auch weiterhin festigen, sofern dies der Umsetzung ihres Leitgedankens sowie ihrer Ziele und Prioritäten förderlich ist. Der vorliegende Strategische Plan wurde im Dezember 2016 auf dem INTOSAI Kongress in Abu Dhabi (Vereinigte Arabische Emirate) verabschiedet.<sup>1</sup> Im Mittelpunkt der Diskussion und den daraus resultierenden Entscheidungen des Kongresses standen vor allem die folgenden zwei Schwerpunkte:

#### **I: Ziele für nachhaltige Entwicklung:**

Wie kann die INTOSAI zur VN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, einschließlich guter Regierungsführung und Stärkung der Korruptionsbekämpfung, beitragen ?

#### **II: Professionalisierung:**

Wodurch kann die Glaubwürdigkeit der INTOSAI gefördert werden, um eine noch stärker anerkannte internationale Organisation zu werden?

Außerdem verabschiedete der Kongress die überarbeiteten Statuten der INTOSAI zur Umsetzung des Strategischen Plans und zur Gewährleistung effizienter, effektiver, gerechter und transparenter Arbeitsprozesse. Die INTOSAI wird ihre Finanzvorschriften auch weiterhin regelmäßig überprüfen, um sicherzustellen, dass diese stets angemessen sind und aktuelle Bedürfnisse auf nachhaltige und realistische Weise widerspiegeln.

Eine wirksame Umsetzung dieses Plans sowie der vom Kongress gefällten Entscheidungen wird im Zuge der Bemühungen der INTOSAI und der Mitglieds-ORKB bei der Förderung der „Effizienz, Rechenschaftspflicht, Wirksamkeit und Transparenz der öffentlichen Verwaltung, was der Verwirklichung der einzelstaatlichen Entwicklungsziele und -prioritäten sowie der international vereinbarten Entwicklungsziele förderlich ist“ (VN A/69/228), von entscheidender Bedeutung sein.

<sup>1</sup> Informationen darüber, wie der vorliegende Plan erarbeitet wurde, wurden in Anhang II („Methodik des Strategischen Plans 2017-2022“) dargelegt.



# Querschnittsprioritäten der INTOSAI zur Erreichung der Ziele 2017-2022

Die Mission, das Leitbild und die strategischen Ziele der INTOSAI bilden auch weiterhin die Grundlage, auf der auch die ersten beiden Strategischen Pläne der INTOSAI beruhen.

## MISSION DER INTOSAI

Als autonome, unabhängige, fachbezogene und unpolitische Organisation bietet die INTOSAI gegenseitige Unterstützung, fördert den Gedanken-, Wissens-, und Erfahrungsaustausch, handelt innerhalb der internationalen Gemeinschaft als anerkanntes Sprachrohr der ORKB, legt für den öffentlichen Sektor anspruchsvolle Finanzkontrollnormen fest, fördert Good Governance und setzt sich für den Ausbau der Sachkompetenzen sowie die kontinuierliche Leistungsverbesserung der ORKB ein.

## LEITBILD DER INTOSAI

Die INTOSAI verfolgt als ihr Leitbild die Förderung von Good Governance, indem ORKB dazu befähigt werden, ihre jeweiligen Regierungen bei der Leistungsoptimierung, der Förderung der Transparenz, der Erfüllung ihrer Rechenschaftspflicht, der Wahrung der Glaubwürdigkeit, der Korruptionsbekämpfung, der Stärkung des öffentlichen Vertrauens und der effizienten und wirksamen Erhebung und Verwendung öffentlicher Mittel zum Wohle der Bürger zu unterstützen.

Zwar sind unsere grundlegenden Prinzipien über die Jahre konstant geblieben, jedoch enthält dieser Plan eine optimierte, stärker strategisch ausgerichtete und besser integrierte Geschäftsmethodik der INTOSAI, die das Ziel verfolgt, globale Erwartungen umfassender erfüllen zu können. Die INTOSAI unterstützt ORKB dabei, die notwendigen Sachkompetenzen für die Weiterverfolgung und Überprüfung nationaler, regionaler und globaler nachhaltiger Entwicklungsbemühungen zu erwerben und aktuelle und aufkommende Chancen und Herausforderungen angemessen handzuhaben.

Die INTOSAI hat bei der Erstellung dieses Plans einen umfassenden internen und externen Scanning-Prozess vollzogen. Der interne Scanning-Prozess umfasste u. a. eine detaillierte Online-Befragung der 192 Mitglieds-ORKB der INTOSAI. Im Allgemeinen waren sich die Befragten beider Meinungserhebungsmaßnahmen darin einig, dass die gegenwärtigen strategischen Ziele die Ausrichtung und die für die Zukunft angestrebten Ergebnisse der INTOSAI im Großen und Ganzen nach wie vor korrekt erfassen. Allerdings zeigte sich dabei auch die Notwendigkeit, die Geschäftsmethodik der INTOSAI anzupassen, um noch leistungsfähiger zu werden und auftretende Chancen und Bedürfnisse akkurat handzuhaben.

Zur Unterstützung der vier strategischen Ziele, die der Arbeit der INTOSAI zugrunde liegen, hat die INTOSAI fünf Querschnittsprioritäten festgelegt, die zur Erreichung der Ziele in den kommenden Jahren die Grundlage bei der Festlegung der von der INTOSAI verfolgten Schwerpunkte bilden sollen.

**Tabelle 1: Strategische Prioritäten der INTOSAI für 2017-2022**

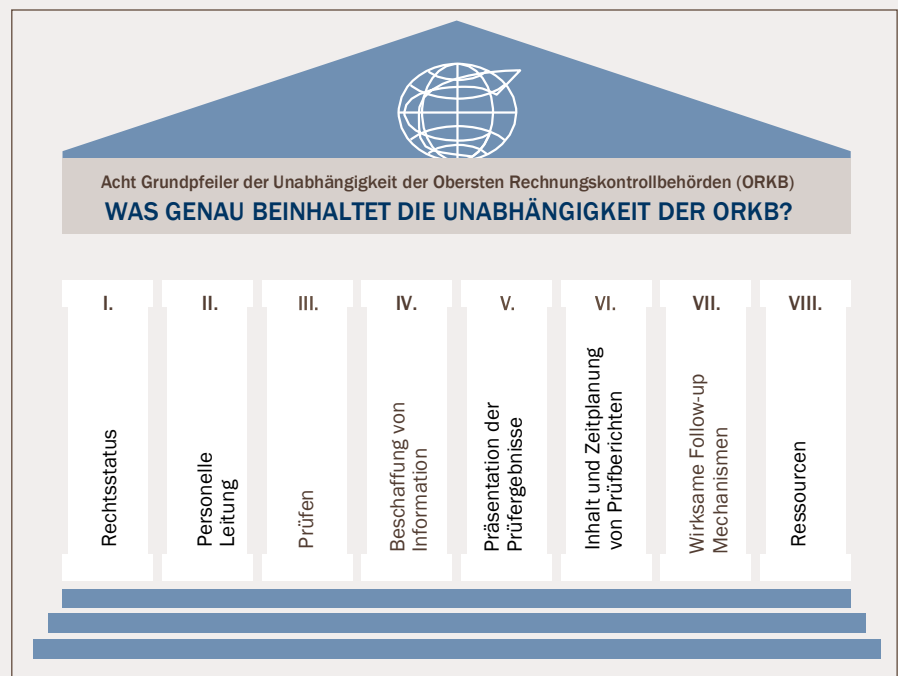
Querschnittspriorität 1	Verfechtung und Förderung der Unabhängigkeit der ORKB.
Querschnittspriorität 2	Mitwirkung bei dem Follow-up und der Überprüfung der SDGs im Rahmen der nachhaltigen Entwicklungsbemühungen der jeweiligen Länder sowie der individuellen Mandate von ORKB.
Querschnittspriorität 3	Gewährleistung der wirksamen Weiterentwicklung und der Koordination zwischen Normsetzungsverfahren, dem Ausbau von Sachkompetenzen und dem Wissensaustausch, um ORKB bei der Leistungs- und Erfolgsmaximierung zu unterstützen.
Querschnittspriorität 4	Gewährleistung einer strategisch ausgerichteten und agilen INTOSAI, die aufkommende internationale Chancen und Risiken sowohl ermitteln als auch ergreifen und angehen kann.
Querschnittspriorität 5	Aufbau auf, Nutzung von und Förderung der Kooperation und Professionalität unter den Regionalen Organisationen der INTOSAI.

## QUERSCHNITTPRIORITÄT 1. VERFECHTUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER UNABHÄNGIGKEIT DER ORKB

INTOSAI ist das globale öffentliche Sprachrohr der externen staatlichen Finanzkontrolle. Damit ist die INTOSAI eine entschiedene Befürworterin verfassungsrechtlicher und gesetzlicher Rahmenbedingungen, die umfassende Rechnungsprüfungsmandate und uneingeschränkten Zugang zu benötigten Informationen fordern und die ungehinderte Veröffentlichung von ORKB-Berichten ermöglichen. Die INTOSAI befürwortet die organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit der ORKB, da Rechenschaftspflicht, Transparenz, Good Governance und die verantwortungsvolle Nutzung öffentlicher Mittel nur von unabhängigen, kompetenten, glaubwürdigen und professionell agierenden ORKB gewährleistet werden können.

Die Deklarationen der INTOSAI von Lima (ISSAI 1) und Mexiko (ISSAI 10) betonen die Notwendigkeit, die Unabhängigkeit der ORKB zu gewährleisten, und legen dementsprechend acht Säulen der Unabhängigkeit von ORKB fest.<sup>2</sup>

### Abbildung 3: Die acht Säulen der Unabhängigkeit der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB)



Die INTOSAI ist sich bewusst, dass eine der wirkungsvollsten Methoden der ORKB zur Förderung und Wahrung ihrer Unabhängigkeit darin besteht, den Wert und den Nutzen der ORKB und ihrer Arbeit konsequent zu veranschaulichen. Zu diesem Zweck sollen die Internationalen Normen und

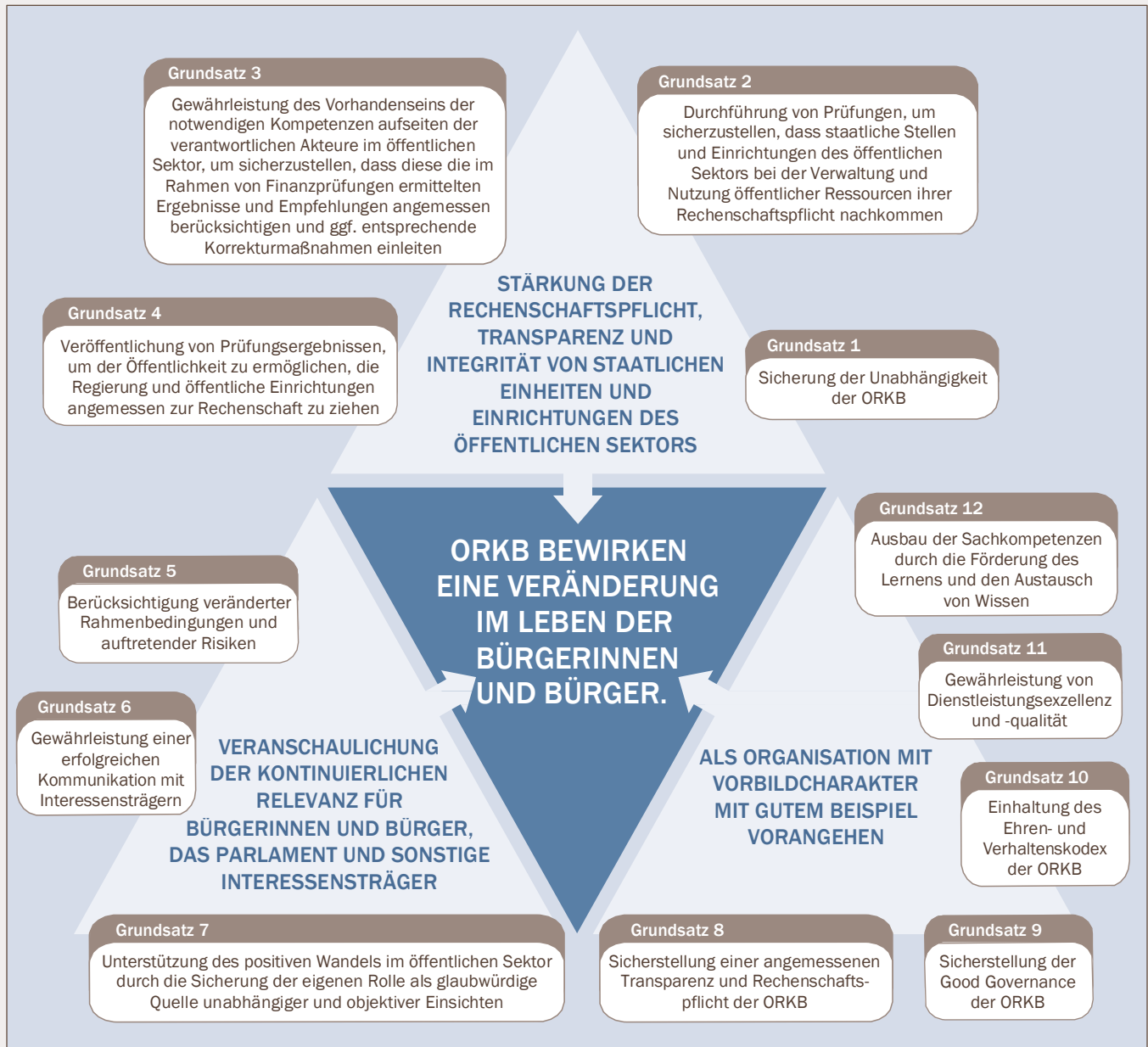
<sup>2</sup> Weitere Informationen zu den Deklarationen von Lima und Mexiko finden Sie unter <http://www.issai.org/de/site-issai/issai-framework/> und <http://www.issai.org/de/site-issai/issai-framework/2-voraussetzungen-fur-das-funktionieren-von-orkb.htm>.

Richtlinien für die Staatliche Finanzkontrolle – „Der Wert und Nutzen von Obersten Rechnungskontrollbehörden – Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger“ (ISSAI 12) – den ORKB dabei helfen, ihre Glaubwürdigkeit und den Nutzen zu veranschaulichen, den ihre Arbeit nationalen Entscheidungstragenden, Bürgerinnen und Bürgern und anderen Stakeholdern bietet.

Die in ISSAI 12 dargelegten Grundprinzipien orientieren sich an der fundamentalen Erwartung an Oberste Rechnungskontrollbehörden, eine Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger zu bewirken.

Die INTOSAI ist sehr darauf bedacht, den Wert und Nutzen der ORKB regelmäßig zu evaluieren – sowohl in Bezug auf die Arbeitsweise und Berichterstattung über ihre eigenen Tätigkeiten, als auch in Bezug auf die Art und Weise, wie die ORKB einen Mehrwert erzeugen und in den Bereichen der staatlichen Finanzverwaltung und Regierungsleistung Verbesserungen herbeiführen. Die INTOSAI wird die ORKB auch weiterhin dazu auffordern, sich zur unverzichtbaren unabhängigen Evaluierung ihrer Qualitätssicherungsprozesse regelmäßigen Peer-Reviews zu unterziehen.

Abbildung 4: Wert und Nutzen der ORKB



**QUERSCHNITTPRIORITÄT 2.  
MITWIRKUNG BEI DEM  
FOLLOW-UP UND DER  
ÜBERPRÜFUNG DER SDGs IM  
RAHMEN DER NACHHALTIGEN  
ENTWICKLUNGSBEMÜHUNGEN  
DER JEWEILIGEN LÄNDER  
SOWIE DER INDIVIDUELLEN  
MANDATE VON ORKB**

Der Strategische Plan der INTOSAI dient der INTOSAI und ihren Mitglieds-ORKB als Fahrplan bei der Unterstützung von Maßnahmen zur Umsetzung und Weiterverfolgung der SDGs und entsprechenden nationalen nachhaltigen Entwicklungsinitiativen in Einklang mit individuellen ORKB-Mandaten, Sachkompetenzen und nationalen Prioritäten. Die Bemühungen der INTOSAI konzentrieren sich darauf, ORKB in vier übergeordneten Kategorien zu unterstützen, in denen ORKB in Bezug auf die SDGs wertvolle Beiträge zu nationalen, regionalen und globalen Follow-up- und Überprüfungsbemühungen leisten und die Umsetzung von Verbesserungen im staatlichen Rechnungswesen und der Rechnungsprüfung übereinstimmend mit ORKB-Mandaten durch die folgenden Maßnahmen fördern können:

1. Evaluierung der Frage, ob nationale Regierungen für die Umsetzung der SDGs, die Überprüfung jeglicher Umsetzungsmaßnahmen und die Berichterstattung über erzielte Fortschritte ausreichend gewappnet sind, sowie eine anschließende Überprüfung von deren Betriebsweise und der Verlässlichkeit der ermittelten Daten;
2. Durchführung von Leistungskontrollen zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Wirksamkeit staatlicher Schlüsselinitiativen, die zu bestimmten Aspekten der SDGs beitragen sollen;

3. Ggf. die Evaluierung und Unterstützung der Umsetzung des SDG 16, welches sich teilweise auf transparente, effiziente und rechenschaft pflichtige Institutionen bezieht, sowie des SDG 17 hinsichtlich der Stärkung globaler Partnerschaften und der Umsetzungsmittel; und
4. Einnahme einer Vorbildfunktion in Sachen Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der Wahrnehmung der eigenen Arbeit, so auch im Rahmen der Prüfungstätigkeiten und Berichterstattung.

Innerhalb dieser Kategorien veranschaulicht das Textfeld auf der folgenden Seite konkrete Beispiele, die aufzeigen, wie einzelne ORKB zum Follow-up und zur Überprüfung von SDGs beitragen können.

Die INTOSAI ist seit Langem in vielen der o. g. und weiteren Schlüsselbereichen der SDGs aktiv. Beispiele:

- Die Unterstützung nationaler Regierungen im Kampf gegen Korruption und beim Schutz öffentlicher Güter war und ist ein wesentlicher Schwerpunkt der INTOSAI und der einzelnen ORKB.
- Seit Jahren verfügt die INTOSAI über die Arbeitsgruppe Umweltprüfung, um aufseiten der ORKB zu konkreten Fragestellungen im Bereich der Umweltprüfung ein besseres Verständnis zu gewährleisten, den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter einzelnen ORKB zu erleichtern und ihnen Richtlinien und andere hilfreiche Informationsmaterialien zur Verfügung zu stellen.



## Querschnittspriorität 2

### Beispielbereiche, in denen einzelne ORKB in Einklang mit ihren jeweiligen Mandaten und verfügbaren Ressourcen zum Follow-up und zur Überprüfung von SDGs beitragen könnten:

- Durchsetzung von Verbesserungen staatlicher Finanzmanagementsysteme, so z. B. durch verbesserte staatliche Rechnungsführungs- und Prüfverfahren.
  - Überprüfung der nationalen Transparenz, des Risikomanagements, der Betrugsabwehrmaßnahmen und interner Kontrollverfahren zwecks Mithilfe bei der Korruptionsprävention in Einklang mit dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption.
  - Prüfung der Kapazitäten nationaler Systeme zur Erfassung von statistischen Daten und Personenstandsdaten zwecks Erstellung der notwendigen Datensätze, um sicherzustellen, dass bei der Datenerfassung individuelle und gesellschaftliche Probleme nicht unbemerkt bleiben; Evaluierung nationaler Vorbereitungsmaßnahmen zur Meldung von Fortschritten bei der Umsetzung nationaler Entwicklungsziele.
  - Einschätzung der Stichhaltigkeit der festgelegten nationalen Ziele und Leistungsmaßstäbe, des Vorhandenseins von Ausgangsdaten für die Leistungsevaluierung sowie der Angemessenheit des allgemeinen Leistungsevaluierungssystems.
  - Evaluierung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Wirksamkeit staatlicher Schlüsselinitiativen zur Verwirklichung eines bestimmten nationalen Ziels für nachhaltige Entwicklung in einem konkreten Themenbereich (z. B. Bildung, Infrastruktur, Gesundheitswesen etc.); Formulierung von Abhilfemaßnahmen zur besseren Zielerreichung.
  - Überprüfung der und Mitwirkung bei der sog. ‚Data Revolution‘ durch die Einschätzung der Fähigkeit der Regierung, zur Entscheidungsfindung umfassende und komplexe Datensätze und zur Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten Datenanalysetools einzusetzen.
  - Überprüfung nationaler offener Datensätze und Strategien zur Miteinbeziehung der Bevölkerung auf Landesebene, soweit diese die Umsetzung der SDGs betreffen.
  - Berichterstattung über den allgemeinen Fortschritt des Landes bei der Umsetzung der SDGs und/oder Bereitstellung von Daten und Erkenntnissen für den Länderbericht als Bestandteil des globalen Follow-up- und Überprüfungsprozesses.
- Die INTOSAI-Arbeitsgruppe „Finanzielle Modernisierung und Regulierungsreform“ hat Hilfsmittel und Wissensaustauschmöglichkeiten entwickelt, um nationale Reformen, den Informationsaustausch über Fortschritte bei der Umsetzung von Reformen und Reformen auf nationaler und internationaler Ebene zu evaluieren.
  - Die Arbeitsgruppe „Prüfung der mineralgewinnenden Industrie“ wurde ins Leben gerufen, um die zahlreichen Herausforderungen bei der Durchführung von Prüfungen in der mineralgewinnenden Industrie (Öl, Gas und feste Minerale) handzuhaben. Dazu zählen die fachliche Komplexität des Sektors, der notwendige Ausbau

von Sachkompetenzen, der Erhalt spezialisierter Fachkräfte und Einschränkungen der ORKB-Mandate bei der Prüfung der mineralgewinnenden Industrie. Innerhalb der INTOSAI-Gemeinschaft setzt sich die Arbeitsgruppe für die Prüfung der mineralgewinnenden Industrie ein, um im Sinne der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung Good Governance und die nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Obwohl die INTOSAI mit ihren einzelnen Einrichtungen und Regionalen Organisationen bereits häufig erfolgreich zusammengearbeitet hat, ist man sich bewusst, dass die Arbeit im Zuge der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ein noch höheres Niveau an Koordination und Führungskompetenz erfordert – sowohl innerhalb der INTOSAI als auch mit wichtigen externen Interessensträgern. So arbeiten das INTOSAI-Komitee für den Austausch von Wissen und die INTOSAI-Entwicklungsinitiative im unten ausgeführten Beispiel gemeinsam an der Gestaltung und Bereitstellung einer umfassenden Initiative für den Ausbau von Sachkompetenzen, um ergriffene Maßnahmen zur Verwirklichung der SDGs zu überprüfen. Organisationsintern geht man davon aus, dass sich die konkreten Aufgaben- und -Verantwortungsbereiche im Zuge der nationalen nachhaltigen Entwicklungsbemühungen und der Umsetzung der Agenda 2030 weiterentwickeln werden. Der Wandel der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wird in zukünftigen Strategie- und Einsatzplänen seinen Niederschlag finden.



**QUERSCHNITTPRIORITÄT 3.  
GEWÄHRLEISTUNG  
DER WIRKSAMEN  
WEITERENTWICKLUNG UND DER  
KOORDINATION ZWISCHEN  
NORMSETZUNGSVERFAHREN,  
DEM AUSBAU VON  
SACHKOMPETENZEN UND DEM  
WISSENSAUSTAUSCH, UM ORKB  
BEI DER LEISTUNGS- UND  
ERFOLGSMAXIMIERUNG ZU  
UNTERSTÜTZEN**

INTOSAI hat eine Reihe wichtiger Normen, Richtlinien, bewährte Verfahrensweisen und weitere Instrumente entwickelt, um die externe staatliche Finanzkontrolle richtungsweisend zu unterstützen. Die wesentliche Aufgabe besteht jedoch nicht nur in der Entwicklung anspruchsvoller Normen und einschlägiger Materialien, sondern auch in der Gewährleistung, dass ORKB die notwendigen Sachkompetenzen und das notwendige Wissen aufweisen, um die Qualität ihrer Finanzprüfungen stetig zu verbessern. Demzufolge besteht ein Kernpunkt der vorliegenden Querschnittspriorität in der besseren Umsetzung der ISSAIs und deren Normen in den Bereichen Unabhängigkeit, dem Ausbau von Sachkompetenzen und Schulungen und der effektiveren Umsetzung sonstiger offizieller INTOSAI-Produkte. Die Umsetzung und Einhaltung der ISSAIs und INTOSAI-Produkte stellt eine organisationsübergreifende Aufgabe dar, welcher auch auf globaler, regionaler und nationaler Ebene Beachtung zu schenken ist.

Die INTOSAI ist sich bewusst, dass selbst die unter höchsten Ansprüchen ausgearbeiteten Prüfungsnormen nur dann einen Wertbeitrag leisten können, wenn sie für die ORKB nützlich sind und von diesen auch eingesetzt werden. Wie im folgenden Textfeld erläutert, sollten sich Bemühungen zum Ausbau von Sachkompetenzen stets nach dem Bedarf und den tatsächlichen Bedürfnissen der ORKB richten. Zu diesem Zweck bemüht sich die INTOSAI aktiv darum, die Bereiche Normsetzung, den Ausbau von Sachkompetenzen, den Wissensaustausch sowie die Verfahrenskontrolle und -evaluierung angemessen miteinander zu verknüpfen. So soll sichergestellt werden, dass die ORKB über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen,

 Querschnittspriorität 3

**Ausgewählte INTOSAI-Produkte zur Steuerung der fachlichen Praxis der externen staatlichen Finanzkontrolle**

- Die Internationalen Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ISSAIs) geben die grundlegenden Voraussetzungen für das ordentliche Funktionieren und professionelle Verhalten der ORKB und die grundlegenden Prinzipien für Rechnungsprüfungen staatlicher Stellen vor.
- Die Leitlinien für Good Governance (INTOSAI GOVs) der INTOSAI stellen staatlichen Behörden Richtlinien für die ordentliche Verwaltung öffentlicher Gelder zur Verfügung.

Weitere Informationen zu ISSAIs und INTOSAI GOVs sind unter <http://www.issai.org/> verfügbar.

- Die INTOSAI erarbeitet Leitlinien, Instrumente und Peer-Review-Materialien für die Kapazitätsausweitung.

Weitere Informationen zu diesen und anderen Materialien zum Ausbau der Sachkompetenzen sind u. a. unter <http://www.intosaicbc.org> erhältlich.



## Querschnittspriorität 3

**Die wirksame Unterstützung und Koordination sämtlicher INTOSAI-Bemühungen**

- Mitgliedschaft der Vorsitzenden der Strategischen Ziele im Politik-, Finanz- und Verwaltungskomitee der INTOSAI
- In Einklang mit diesem Plan werden die strategischen Ziele einmal jährlich intern von der INTOSAI überprüft.
- Das Gemeinsame Forum, ein ständiges Gremium zur Normsetzung
- Wissensgemeinschaften
- Forum für den Ausbau regionaler Kapazitäten (Regional Capacity Development Forum) zum Austausch von Erfahrungen über den Ausbau von Sachkompetenzen sowie zum Austausch weiterer Informationen zwischen den Regionalen Organisationen der INTOSAI

um die Normen korrekt anzuwenden und stets eine qualitativ hochwertige und präzise Berichterstattung gewährleisten zu können.

Das obige Textfeld enthält eine Liste von Beispielen verschiedener INTOSAI-Bemühungen, die in diesem Plan erörtert werden und die der erfolgreichen Koordination und gegenseitigen Unterstützung der Initiativen dienen.



## Querschnittspriorität 3

**Die INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI)**

Die IDI ist eine Einrichtung der INTOSAI, die Oberste Rechnungskontrollbehörden in über 140 Entwicklungsländern bei deren Bemühungen unterstützt, ihre Leistung, Unabhängigkeit und Professionalität nachhaltig zu verbessern.

Die IDI ist einschließlich der folgenden Ressorts in allen Zielbereichen der INTOSAI aktiv:

- Umsetzung internationaler Normen, einschließlich der ISSAIs
- Ausbau institutioneller, organisatorischer und fachlicher Sachkompetenzen
- Austausch von Wissen und Umsetzung bewährter Verfahren
- Ausweitung und Förderung effektiver Unterstützungsmaßnahmen zugunsten der ORKB mit Hilfe von Partnerschaften

Durch einen kundenorientierten Ansatz ermöglicht die IDI auf globaler, regionaler und ORKB-Ebene die Kapazitätsausweitung der ORKB und bietet dabei bis zu einem gewissen Grad auch bilaterale und bedarfsorientierte Hilfsmaßnahmen an.

Träger der IDI ist das Office of the Auditor General Norwegens. Die IDI zählt ca. 30 Mitglieder aus 20 verschiedenen Nationen. Gefördert wird sie von einer Reihe von Entwicklungspartnern sowie durch erhebliche Sachleistungen der ORKB-Gemeinschaft.

Zusätzlich zu ihrer Funktion als globale Einrichtung der INTOSAI zur Umsetzung kapazitätserweiternder Maßnahmen beherbergt die IDI außerdem das Sekretariat der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft und übernimmt eine Unterstützungsfunktion für das ORKB-PMF.

Wie im obigen Textfeld veranschaulicht, stellt die INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI) ein wesentliches Instrument der INTOSAI dar, das unter Berücksichtigung der fünf Querschnittsprioritäten lokalen Unterstützungsmaßnahmen zur Umsetzung von fachlichen Normen, dem Ausbau von Sachkompetenzen und dem Austausch von Wissen dient.



## Querschnittspriorität 3

### Die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft

Die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft wurde 2009 durch die Unterzeichnung einer Absichtserklärung (*Memorandum of Understanding* – MoU) zwischen der INTOSAI und den Gebergemeinschaften zur Förderung gemeinsamer Ziele gegründet, die u. a. die Gewährleistung der Rechenschaftspflicht, der Transparenz, der Good Governance und der angemessenen Nutzung öffentlicher Mittel in Partnerländern umfassen. Das MoU legt Grundsätze fest, die sicherstellen sollen, dass künftige Maßnahmen zur Unterstützung der ORKB deren Unabhängigkeit fördern, die strategischen Pläne der ORKB auf Landesebene berücksichtigen, einheitlich und koordiniert umgesetzt werden, die gegenseitige Unterstützung erleichtern und eine Vielzahl an Finanzierungsmöglichkeiten gestatten.

So legt das MoU für die Unterstützung der ORKB-Gemeinschaft durch Geber u. a. die folgenden Grundsätze fest:

- Die ORKB-Gemeinschaft ist bestrebt, unter Festlegung klarer Prioritäten individuell ausgerichtete, realistische und umfassende ländergeführte Strategie- sowie Entwicklungsaktionspläne zu erarbeiten.
- Die INTOSAI ist bestrebt, die im Strategischen Plan der INTOSAI dargelegten strategischen Ziele zu erreichen.
- Die Gebergemeinschaft verpflichtet sich, bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie- und Aktionspläne die Führungsposition der Landes-ORKB sowie deren Unabhängigkeit und Autonomie stets zu respektieren.

- Die Gebergemeinschaft ist bestrebt, im Einklang mit ihren entsprechenden Regeln, Gesetzen und Vorgehensweisen zusätzliche Fördermittel zu mobilisieren, strategische Pläne der ORKB sowie deren Entwicklungsaktionspläne weiter auszuarbeiten und umzusetzen und bei ihren Unterstützungsmaßnahmen stets die Grundsätze des vorliegenden MoU zu berücksichtigen.
- Die Gebergemeinschaft verpflichtet sich, im Einklang mit ihren entsprechenden Regeln, Gesetzen und Vorgehensweisen finanzielle oder anderweitige Unterstützungsmaßnahmen für Initiativen zum Ausbau der Sachkompetenz über die externe staatliche Finanzkontrolle auf einheitliche und koordinierte Weise zur Verfügung zu stellen, um unbeabsichtigte Doppelbemühungen beim Aufbau von Sachkompetenzen zu vermeiden.

Die Kooperation wird von einem Steuerungskomitee geleitet, das Co-Vorsitzende und stellvertretende Co-Vorsitzende von Gebern und der INTOSAI unter seinen Mitgliedern zählt und die INTOSAI-Gemeinschaft zur Verfolgung der folgenden gemeinsamen Ziele mit der Gebergemeinschaft zusammenführt:

- Erarbeitung von Leitlinien für die Arbeit der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft
- Ermöglichung eines Dialogs zwischen der INTOSAI und den Gebergemeinschaften in Bezug auf strategische und aufkommende Fragestellungen von gegenseitigem Interesse

Außerdem haben die INTOSAI und die Gebergemeinschaft eine Partnerschaft zur Verbesserung der Sachkompetenzen und Leistungen der ORKB in Entwicklungsländern gegründet.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Ab dem Jahr 2016 bilden die folgenden Mitglieder das Steuerungskomitee der INTOSAI-Geber: die Afrikanische Entwicklungsbank, die Asiatische Entwicklungsbank, die Australische Agentur für Internationale Entwicklung, Österreich (*Austrian Development Agency*), Belgien (das Ministerium für Auswärtige Angelegenheiten, Außenhandel und Entwicklungszusammenarbeit), Kanada (das Ministerium Global Affairs Canada – GAC), die Europäische Kommission, Frankreich (Außenministerium), die GAVI-Allianz (Global Alliance for Vaccines and Immunization/Globale Allianz für Impfstoffe und Immunisierung), der Globale Fonds zur Bekämpfung von AIDS, Tuberkulose und Malaria, die Interamerikanische Entwicklungsbank, der Internationale Fonds für landwirtschaftliche Entwicklung (International Fund for Agricultural Development – IFAD), der Internationale Währungsfonds (IWF), Irland, die Islamische Entwicklungsbank, die Niederlande, Norwegen (NORAD), die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), Schweden (Swedish International Development Cooperation Agency/die schwedische Behörde für internationale Entwicklungszusammenarbeit – Sida), die Schweiz (SECO – das Staatssekretariat für Wirtschaft und dessen Leistungsbereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung), das Vereinigte Königreich (Ministerium für internationale Entwicklung), die Vereinigten Staaten von Amerika (USAID – die US-Agentur für internationale Entwicklung) und die Weltbank.

**QUERSCHNITTPRIORITÄT 4.  
GEWÄHRLEISTUNG EINER  
STRATEGISCH  
AUSGERICHTETEN UND  
AGILEN INTOSAI, DIE  
AUFKOMMENDE  
INTERNATIONALE CHANCEN  
UND RISIKEN SOWOHL  
ERMITTELN ALS AUCH  
ERGREIFEN UND ANGEHEN  
KANN**

Die INTOSAI sieht sich nicht nur mit möglichen Chancen, sondern auch mit institutionellen Risiken konfrontiert, die im Auge behalten und gehandhabt werden müssen. *Enterprise-Risk-Management* (ERM) ist ein wesentlicher Bestandteil der korrekten Organisationsführung und Rechenschaftspflicht. Es handelt sich dabei um einen systematischen und organisationsweiten Ansatz, der die Verwirklichung der Organisationsziele und strategischen Zielsetzungen fördert, indem Risiken identifiziert, beurteilt, bewertet, priorisiert und auf eine Weise gehandhabt werden, die letztendlich die Erreichung der organisationsweiten Ziele und Zielsetzungen garantiert.

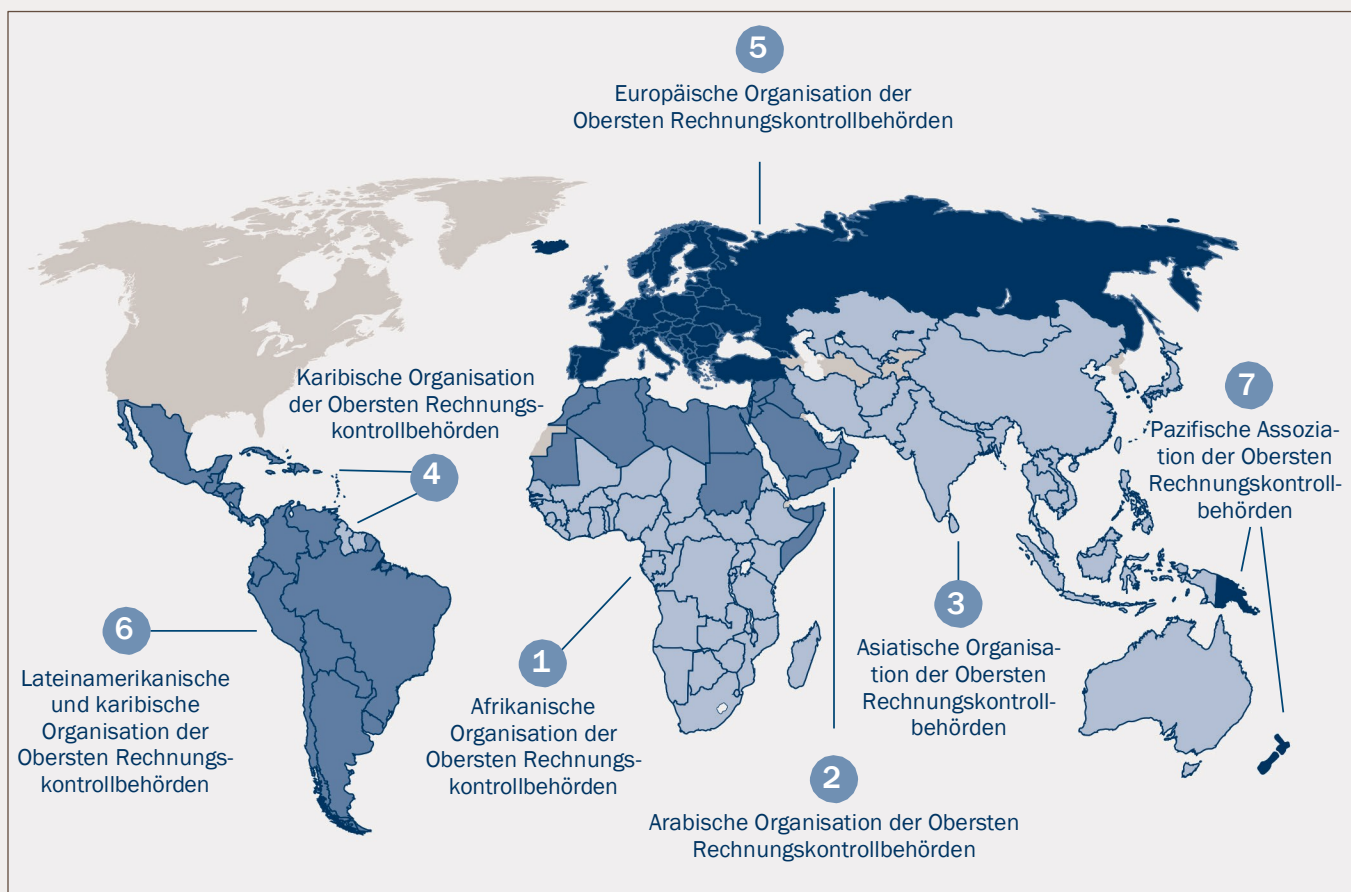
Das Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu aufkommende Themen (*Supervisory Committee on Emerging Issues*) ist zuständig für das Enterprise-Risk-Management der INTOSAI. Das Komitee ist dem Präsidium unterstellt und erarbeitet Erkenntnisse und Vorschläge zu auftretenden Fragestellungen – so auch zu unternehmensweiten Risiken. Ein Risiko, das seitens der INTOSAI sorgfältig zu überwachen und handzuhaben ist, ist beispielsweise die Notwendigkeit, sicherzustellen, dass die zukünftigen Bestrebungen der INTOSAI bezüglich finanzieller und sonstiger Ressourcen zur Umsetzung des Plans auf realistischen Erwartungen beruhen.

Das Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu aufkommende Themen arbeitet eng mit den Regionalen Organisationen der INTOSAI, dem Generalsekretariat und anderen internen INTOSAI-Organen sowie externen Einrichtungen zusammen, um aufkommende Fragestellungen mit regionalen Auswirkungen und die regional unterschiedlichen Auswirkungen globaler Phänomene, wie z. B. des Klimawandels und globaler Entwicklungen auf den Finanzmärkten, im Blick zu behalten. Das Komitee sorgt durch die Vorgabe einheitlicher Schwerpunkte außerdem dafür, dass die Querschnittprioritäten der INTOSAI unter Berücksichtigung der strategischen Ziele stets einheitlich und umfassend in die verschiedenen INTOSAI-Programme integriert werden.

**QUERSCHNITTPRIORITÄT 5.  
AUFBAU AUF, NUTZUNG  
VON UND FÖRDERUNG  
DER KOOPERATION UND  
PROFESSIONALITÄT  
UNTER DEN REGIONALEN  
ORGANISATIONEN DER  
INTOSAI**

Die sieben Regionalen Organisationen der INTOSAI bieten ein wesentliches Instrument zur kultur- und gebietsübergreifenden Zielerreichung der INTOSAI. Ebenso bieten die Erfahrungen der Regionalen Organisationen beiden Seiten wichtige Einsichten und prägen bzw. steuern die Bemühungen der INTOSAI. Der vorliegende Strategische Plan zielt also darauf ab, die Zusammenarbeit und die Professionalität unter den Regionalen Organisationen der INTOSAI zu fördern und sich diese zunutze zu machen. Beispielsweise erwähnt der Plan die Schaffung des Regionalforums für den Ausbau von Sachkompetenzen, das Regionalen Organisationen als Forum für den gegenseitigen Informationsaustausch dient und sich über mehrere Regionen hinweg strategischen Fragen der regionalen Entwicklung widmet. Die Regionalen Organisationen der INTOSAI sind gut aufgestellt, um bei der Weiterverfolgung und Überprüfung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung sowie bei den entsprechenden nationalen Bemühungen zur nachhaltigen Entwicklung den ORKB gegenüber eine zentrale Unterstützungsfunktion wahrzunehmen.

**Abbildung 5: Die Regionalen Organisationen der INTOSAI und ihre Mitgliedschaften**



Anmerkung: Grau dargestellte Länder gehören nicht zu den Regionalen Organisationen und deren Mitgliedern. Außerdem gehören einige ORKB zu mehreren Regionalen Organisationen. Die Farbgebung richtet sich nach der jeweiligen Stammgruppe.



Die folgenden zwei Textfelder enthalten weitere Beispiele für die Zusammenarbeit beim Gedanken- und Erfahrungsaustausch sowie beim Ausbau der Sachkompetenzen zwischen Regionalen Organisationen der INTOSAI.



Querschnittspriorität 5

### Beispiele für die Zusammenarbeit Regionaler Organisationen der INTOSAI

- Gemeinsame Abhaltung überregionaler Schulungsseminare
- Gemeinsame Verwendung von Produkten zur Finanzprüfung und damit verbundenen Tools
- Einsatz von Expertinnen und Experten anderer Regionaler Organisationen
- Durchführung von Peer-Reviews Regionaler Organisationen durch andere Regionale Organisationen oder die ORKB



Querschnittspriorität 5

### Beispiele für Aktivitäten und Unterstützungsmaßnahmen Regionaler Organisationen der INTOSAI zugunsten der ORKB

- Unterstützung der Fachkompetenzerweiterung, so z. B. im Bereich der Ausbildung und Zertifizierung von Rechnungsprüferinnen und Rechnungsprüfern
- Wissensgemeinschaften und Austausch bewährter Verfahren
- Kooperative Finanzkontrollen unter verschiedenen ORKB
- Schulungs- und Entwicklungsinitiativen
- Unterstützung von ORKB bei der Stärkung ihrer Unabhängigkeit durch den Austausch bewährter Verfahren
- Interessenvertretung (z. B. Finanzierung, Rahmenwerk der Finanzkontrolle, Prüfnormen und Korruptionsbekämpfung)
- Peer-Reviews unter ORKB zur Stärkung individueller ORKB und Identifizierung bewährter Verfahren
- Methodologische Unterstützung der Finanzkontrollen in Bereichen von gemeinsamem Interesse

Die IDI arbeitet mit allen INTOSAI-Organisationen und der INTOSAI zusammen, um den Sachkompetenzbedarf aufseiten der ORKB zu ermitteln und entsprechende Abhilfemaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Darüber hinaus wird sich die INTOSAI auch auf den zunehmenden Erfolg kapazitätsausweitender Peer-to-Peer-Maßnahmen der ORKB stützen. Die INTOSAI untersucht weiterhin verschiedene Möglichkeiten zur Durchführung kooperativer Prüfungen im Bereich grenzübergreifender Problemstellungen, wie z. B. Pandemien, die von den ORKB einer bestimmten Region gemeinsam untersucht werden. Zwei der vielen verfügbaren Beispiele sind im Folgenden dargelegt:

- Die Pazifische Assoziation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (PASAI) leitet eine Initiative kooperativer Wirtschaftlichkeitsprüfungen in ihrer Region und ist in der internationalen Finanzkontrollgemeinschaft zunehmend für anspruchsvolle und qualitativ hochwertige Wirtschaftlichkeitsprüfungen bekannt. Bisher konzentrierten sich die kooperativen Wirtschaftlichkeitsprüfungen vor allem auf Umweltfragen, wie z. B. nachhaltige Fischwirtschaft, Zugang zu sauberem Trinkwasser und Abfallwirtschaft. Kooperative Wirtschaftlichkeitsprüfungen, die von den Prüfstellen mehrerer Pazifikinseln durchgeführt werden, sind ein wirksames Instrument bei der Durchführung regionaler Umweltverträglichkeitsprüfungen. Außerdem verfolgt die Initiative betreffend kooperative Wirtschaftlichkeitsprüfungen das ausdrückliche Ziel, die zur Durchführung von Prüfungen seitens einzelner PASAI-Mitglieder erforderliche Sachkompetenz zu fördern.
- ORKB mehrerer Regionaler Organisationen nahmen an koordinierten Parallelprüfungen von Informationssystemen des öffentlichen Schuldenmanagements teil. Jede ORKB fertigte zu den Informationssystemen des öffentlichen Schuldenmanagements ihrer entsprechenden Nationen einen vorläufigen Bericht an. Im Jahr 2014 wurden im Rahmen einer Studie nationale Informationssysteme getestet. Anschließend wurde ein gemeinsamer Prüfungsbericht veröffentlicht, der die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfasst.



# STRATEGISCHE ZIELE DER INTOSAI 2017-2022

Bürgerinnen und Bürger, nationale Regierungen und Gesetzgeber, zivilgesellschaftliche Organisationen sowie die internationale Gemeinschaft verlassen sich auf die Unterstützung der ORKB, um sicherzustellen, dass öffentliche Gelder und Vermögenswerte korrekt erhoben und verwendet, Regierungsinitiativen überwacht werden und eine aktive Teilnahme an der erfolgreichen Umsetzung, dem Follow-up und der Überprüfung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung gewährleistet ist. Die vier strategischen Ziele der INTOSAI und deren Zielsetzungen (s. u.) konzentrieren sich vor allem auf die Betreuung der INTOSAI und ihrer Mitglieds-ORKB bei der Förderung der Rechenschaftspflicht, Transparenz und Good Governance.

**Abbildung 6: Die 4 strategischen Ziele der INTOSAI**



Alle Einrichtungen der INTOSAI tragen die gemeinsame Verantwortung für eine nahtlose Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Querschnittsprioritäten und Strategien der INTOSAI, um die gesetzten Ziele letztendlich auch zu erreichen; so z. B. erfordern die Erarbeitung, die Aufrechterhaltung und die Umsetzung der ISSAIs die aktive Miteinbeziehung aller INTOSAI-Zielkomitees, Regionaler Organisationen, der IDI, aller ORKB sowie weiterer Interessensträger, um sicherzustellen, dass die fachlichen Normen der INTOSAI mit den konkreten Bedürfnissen der ORKB stets übereinstimmen.

Genau wie bei allen anderen Organisationen bilden auch bei der INTOSAI die Verfügbarkeit und Nachhaltigkeit von Finanz- und Sachmitteln die Basis der unternommenen Anstrengungen und der Erfolgsaussichten umgesetzter Pläne.

# Strategisches Ziel 1: Fachliche Normen



DIE FÖRDERUNG STARKER, UNABHÄNGIGER UND INTERDISZIPLINÄR ARBEITENDER ORKB SOWIE DER GOOD GOVERNANCE DURCH:  
1.) DIE VERFECHTUNG, ERARBEITUNG UND EINHALTUNG INTERNATIONALER NORMEN FÜR OBERSTE RECHNUNGSKONTROLLBEHÖRDEN (*INTERNATIONAL STANDARDS OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – ISSAIs*); UND  
2.) MITHILFE BEI DER AUSARBEITUNG UND VERABSCHIEDUNG GEEIGNETER FACHLICHER NORMEN.

Seit 2004 arbeitet die INTOSAI am Ausbau von Sachkompetenzen und Strukturen, die zur Bereitstellung eines allgemein anerkannten Rahmenwerkes internationaler fachlicher Normen für die staatliche Finanzkontrolle notwendig sind. Diese Bestrebungen werden im Zeitraum 2017-2022 weiter verstärkt werden.

In der Deklaration von Lima (ISSAI 1) sowie der Deklaration von Mexiko (ISSAI 10) über die Unabhängigkeit der ORKB wird unterstrichen, wie wichtig es ist, ORKB bei der Durchführung unabhängiger Prüfungen stets zu unterstützen. ISSAI 100 (Allgemeine Grundsätze der staatlichen Finanzkontrolle) definiert die grundlegenden Prinzipien und Konzepte, die Prüfungen im öffentlichen Sektor zugrunde liegen sollten, und unterteilt Prüfungen in drei Kategorien: Prüfungen der Rechnungsführung, Wirtschaftlichkeitsprüfungen und Prüfungen der Einhaltung rechtlicher Normen. Mit der Verabschiedung dieser Grundsätze hat die INTOSAI für die weitere Ausarbeitung der ISSAIs und der jeweiligen nationalen Prüfungsnormen im öffentlichen Sektor eine gemeinsame Grundlage geschaffen.

Unter der Leitung des Komitees für Fachliche Normen (*Professional Standards Committee – PSC*) verstärkt die INTOSAI derzeit ihre Bestrebungen zur Bereitstellung relevanter, fachlich korrekter und eindeutiger Normen, die der Arbeit unabhängiger Prüfer und den resultierenden Prüfungsberichten mehr Glaubwürdigkeit verleihen sollen. Durch die ISSAIs und die Zusammenarbeit mit anderen Normsetzungsgremien verfolgt INTOSAI das Ziel, bei der Durchführung unabhängiger Prüfungen stets höchste Qualitätsstandards zu gewährleisten und die Transparenz, Rechenschaftspflicht sowie funktionierende Regierungsstrukturen zu fördern.

Die fachlichen Normen der INTOSAI beruhen auf der durch den Wissensaufbau und den Wissensaustausch zwischen einzelnen ORKB erarbeiteten Fachkompetenz. Alle ISSAIs und die einschlägigen Leitlinien werden in Einklang mit dem förmlichen Verfahren des Forums für fachliche Verlautbarungen der INTOSAI (FIPP) erarbeitet und stehen der Öffentlichkeit unter [www.issai.org](http://www.issai.org) zur Verfügung.



## Strategisches Ziel 1

### Forum für fachliche Verlautbarungen der INTOSAI (FIPP)

Die Fachexpertinnen und -experten des FIPP befassen sich mit Fragen der Normsetzung. Unter der Leitung des PSC, des CBC und des Komitees für den Austausch von Wissen (*Knowledge Sharing Committee – KSC*) trägt das FIPP die allgemeine Verantwortung für den Inhalt und die Qualität der fachlichen Normen der INTOSAI, einschließlich der ISSAIs sowie sonstiger Verlautbarungen auf [www.issai.org](http://www.issai.org).

Das FIPP ist das einzige Organ zur Verabschiedung von Normen für das ISSAI-Rahmenwerk und sorgt für ein einheitlicheres Genehmigungsverfahren für ISSAIs und sonstige Bestimmungen in der INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen.

Das FIPP stärkt die INTOSAI in ihrer Stellung als internationale normgebende Organisation und trägt zur Entwicklung angemessener fachlicher Normen für die Durchführung von Prüfungen im öffentlichen Sektor bei. Das FIPP beteiligt sich aktiv am Normsetzungsprozess und legt die geltenden Prüfungsanforderungen fest. Es beaufsichtigt außerdem die Erarbeitung von Normenentwürfen, gewährleistet deren fachliche Korrektheit und Einheitlichkeit, und genehmigt deren Aufnahme in das Rahmenwerk der ISSAI-Normen.

**Tabelle 2: Strategische Zielsetzungen für Ziel 1**

<b>1.1</b>	Bereitstellung eines soliden institutionellen Rahmenwerks, das die Normsetzung der INTOSAI unterstützt, einschließlich der Einsetzung eines ständigen Gremiums zur Normsetzung (dem FIPP), fachlicher Unterstützung, sowie einer unabhängigen Beraterfunktion;
<b>1.2</b>	Gewährleistung der Eindeutigkeit, Relevanz und Zweckdienlichkeit der ISSAIs, sodass diese für INTOSAI-Mitglieder stets die bevorzugte Lösung darstellen. Die ISSAIs sollten von allen Interessenträgern als ein verbindlicher Rahmen für die staatliche Finanzkontrolle anerkannt werden;
<b>1.3</b>	Heranziehung der ISSAIs bei der Ausarbeitung von Schulungs- und fachlichen Zertifizierungsprogrammen für Finanzprüfer sowie von allgemeinen Schulungs- und Ausbildungsnormen;
<b>1.4</b>	Mithilfe bei und Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Einhaltung der INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen;
<b>1.5</b>	Überwachung der Umsetzung und Annahme von Normen sowie die Rückmeldung jeglicher Probleme oder Sachverhalte an den Normsetzungsprozess zur Gewährleistung des optimalen Nutzens und der höchstmöglichen Relevanz der Normen;

### KERNSTRATEGIEN ZUR ERREICHUNG VON ZIEL 1 UND DEN STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

1. Einrichtung und Verwaltung des Forums für fachliche Verlautbarungen der INTOSAI, das bei der Normsetzung der INTOSAI sowie für die INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen als Expertengremium agiert und dabei in Bezug auf Belange der Normsetzung die Perspektiven aller INTOSAI-Mitglieder vertritt.
2. Stärkung der Entscheidungsstrukturen bei der Normgebung, um das Vertrauen von INTOSAI-Mitgliedern, Gebern und anderen Interessenträgern in die Normsetzungsfunktion der INTOSAI zu stärken und für ausreichend Koordination zwischen der Erarbeitung neuer Richtlinien und den einschlägigen INTOSAI-Initiativen zu sorgen und außerdem die Umsetzung der ISSAIs und das Vorhandensein fundierter fachlicher Praktiken zu fördern.
3. Einrichtung adäquater fachlicher Hilfestellen, um bei der Erarbeitung von Normen eine hohe Effizienz und Qualität sowie deren breite Anerkennung, Annahme und Nutzung zu gewährleisten.
4. Einrichtung und Verwaltung einer Beratungsgruppe, die amtierende Gutachter des PSC sowie Nutzervertreter, Repräsentanten internationaler Prüfungsorgane und andere betroffene Parteien umfasst.
5. Überwachung der Normsetzungsaktivitäten der INTOSAI zwecks Einhaltung geltender Verfahrensvorschriften für die INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen und ggf. zur Unterstützung bei der weiteren Ausarbeitung und Optimierung jener Vorschriften.

6. Weiterentwicklung der ISSAI-Website zur Gewährleistung eines stetigen Anstiegs der Besucherzahl sowie der inhaltlichen Korrektheit und des Nutzens der Website.
7. Einrichtung eines Überwachungssystems zur Einholung von Rückmeldungen der ORKB über die Umsetzung der ISSAIs und die praktischen Erfahrungen bei der Anwendung der ISSAIs im Rahmen von Prüfungen, als Grundlage für nationale Normen sowie zur Berücksichtigung jener Informationen bei der weiteren Normsetzung.
8. Enge Zusammenarbeit bei der Erarbeitung eines Fachkompetenzrahmens und fachlichen Zertifizierungsprogrammes unter Ziel 2.
9. Enge Zusammenarbeit im Rahmen der für die Erreichung von Ziel 3 durchgeführten Initiativen zur Förderung des Wissensaustausches und zum Ausbau von Fachkompetenzen, die der Erarbeitung fachlicher Verlautbarungen der INTOSAI zugutekommen.
10. Enge Zusammenarbeit mit der IDI, weiteren INTOSAI-Gremien, anderen internationalen Normsetzungsorganisationen und jeglichen Partnern, die das allgemeine Ziel der Förderung starker, unabhängiger und interdisziplinärer ORKB fördern und die Good Governance unterstützen.

# Strategisches Ziel 2: Ausbau von Sachkompetenzen



UNTERSTÜTZUNG DER ORKB BEIM AUSBAU VON SACHKOMPETENZEN, UM IHREN WERT UND NUTZEN FÜR DIE GESELLSCHAFT DURCH DIE FOLGENDEN MASSNAHMEN ZU MAXIMIEREN: (1) FÖRDERUNG DER AUSARBEITUNG VON SACH- UND FACHKOMPETENZEN UNABHÄNGIGER ORKB UND REGIONALER ORGANISATIONEN; (2) INKENTNISSETZUNG DER INTOSAI-ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ÜBER FÜR DEN AUSBAU VON ORKB-SACHKOMPETENZEN RELEVANTE EREIGNISSE; UND (3) ZUSAMMENARBEIT MIT GEBERN, BEDEUTENDEN PARTNERN UND STAKEHOLDERN.

Jede einzelne ORKB trägt die primäre Verantwortung, die erforderlichen Maßnahmen zum Ausbau von Sachkompetenzen basierend auf ihrem strategischen Plan und einschlägigen Entwicklungsplänen zu ermitteln und in Angriff zu nehmen. Jene Strategie- und Entwicklungspläne können auf einer Bewertung durch das Rahmenwerk zur Leistungsbewertung (das ORKB-*Performance Measurement Framework* – PMF), auf dem Selbstbewertungstool in Bezug auf die Integrität von ORKB, *Self-Assessment of INTegrity* (IntoSAINT), auf Ergebnissen von Peer-Reviews, Rückmeldungen von Kunden und Interessenträgern und dem Wunsch nach der erfolgreicherem Errichtung rechenschaftspflichtiger nationaler Institutionen (SDG 16) beruhen und tragen in Übereinstimmung mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zum Follow-up und zur Überprüfung nationaler nachhaltiger Entwicklungsinitiativen bei.

Die INTOSAI versucht sicherzustellen, dass alle Mitglieds-ORKB der INTOSAI in Einklang mit deren Bedürfnissen von Initiativen zum Ausbau von Sachkompetenzen profitieren. Das Komitee für den Ausbau von Sachkompetenzen (*Capacity Building Committee* – CBC) leitet die für dieses Ziel unternommenen Bemühungen der INTOSAI unter diesem Ziel an und arbeitet auf diese Weise eng mit den anderen INTOSAI-Zielen, dem Generalsekretariat, der IDI, der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft, den Regionalen Organisationen der INTOSAI und anderen Parteien zusammen, um im Einklang mit den Interessen der Bestrebungen zum Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen der INTOSAI zu handeln und zu kommunizieren. Das CBC erfüllt dabei eine wesentliche Rolle, indem es sicherstellt, dass Vorschläge zum Ausbau von Sachkompetenzen frühere und laufende Bemühungen adäquat ergänzen.

**Tabelle 3: Strategische Zielsetzungen für Ziel 2**

2.1	Identifizierung von Herausforderungen und Chancen beim Ausbau von Sachkompetenzen, um den Zugang zu Lösungsansätzen, wie z. B. der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft, zu erleichtern.
2.2	Stärkung strukturierter INTOSAI-Fortbildungsmaßnahmen als Anker für den Ausbau fachlicher Sachkompetenzen und die mögliche Professionalisierung von Rechnungsprüfern der INTOSAI.
2.3	Verfechtung und Unterstützung des Ausbaus von Sachkompetenzen sowohl auf ORKB- als auch auf regionaler Ebene; Aufrechterhaltung und Optimierung der Zweckmäßigkeit und der praktischen Anwendung des Rahmenwerkes zur Leistungsmessung von ORKB ( <i>Performance Measurement Framework</i> – PMF).
2.4	Austausch gewonnener Erkenntnisse über den Ausbau von Sachkompetenzen und Ergreifung von Maßnahmen zur Erfüllung von ORKB-Bedürfnissen, so z. B. durch Wissensgemeinschaften.
2.5	Strategische Zusammenarbeit mit der breiteren internationalen Entwicklungsgemeinschaft im Interesse des Ausbaus von ORKB-Sachkompetenzen.



## Strategisches Ziel 2

**Rahmenwerk zur Leistungs-  
bewertung von ORKB  
(Performance Measurement  
Framework – ORKB-PMF)**



Das ORKB-PMF ist ein Rahmenwerk für freiwillige Selbst-, Peer-, oder externe Leistungsbewertungen mit Hinblick auf die ISSAIs bzw. andere bewährte Verfahren der INTOSAI. Es bietet eine solide Grundlage zur Bewertung von Bedürfnissen, die in strategischen Plänen und Kompetenzausweitungsiniciativen zu berücksichtigen sind, da es sowohl die Prüfungs- als auch anderweitige Aufgaben der ORKB in Relation zum jeweiligen Umfeld auf ganzheitliche Weise analysiert.

ORKB aller Regionalen Organisationen der INTOSAI führen derzeit Evaluierungen durch. Die gemachten Erfahrungen bestätigen die Nützlichkeit des Rahmenwerkes für die Optimierung individueller ORKB, so z. B. durch die Überprüfung von im Laufe der Zeit erzielten Fortschritten. In Zukunft werden jene Evaluierungen womöglich auch zur Identifizierung gemeinsamer Bedürfnisse der ORKB in den einzelnen Regionen genutzt und bei der Beaufsichtigung der Umsetzung regionaler strategischer Pläne sowie des Strategischen Plans der INTOSAI behilflich sein.

Das ORKB-PMF wurde von der INTOSAI mit finanzieller Unterstützung von Geberorganisationen und unter der Aufsicht der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft entwickelt. Unterstützt wird die Umsetzung des ORKB-PMF durch Regionale Organisationen der INTOSAI, ein wachsendes Netzwerk aus Gutachtern und Beratern anderer ORKB und der IDI.

## SCHLÜSSELSTRATEGIEN ZUR ERREICHUNG VON ZIEL 2 UND DEN STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

1. Mithilfe bei der Erarbeitung von Normen und Richtlinien für das Gemeinsame Forum in Bezug auf die Ausbildung, Schulung und Kompetenzausweitung der Prüfer; Einleitung von Maßnahmen und Zielstrukturen zur Professionalisierung von Rechnungsprüfern (z. B. durch die Festlegung eines Schlüsselkompetenzrahmens) auf der Basis der Arbeitsergebnisse der Taskgroup INTOSAI-Prüferzertifizierung.
2. Zusammenstellung einer regionalen Wissensgemeinschaft – dem Regionalen Forum für den Ausbau von Sachkompetenzen – zur überregionalen und strategischen Beratung über und Lösung von Problemen im Bereich regionaler Kapazitätsdefizite sowie der regionalen Berufsausübung.
3. Die fortwährende Unterstützung von Peer-Reviews und gemeinsamen Wirtschaftlichkeitsprüfungen zum Ausbau von Sachkompetenzen; Förderung des Austausches bewährter Verfahren und des Zugangs zu einschlägigen Wissensgemeinschaften.
4. Strategieplanung und Beaufsichtigung der Umsetzung, Instandhaltung, Verwendung und Relevanz des ORKB-PMF.
5. Austausch von Wissen und Erfahrungen über den Ausbau von Sachkompetenzen, so z. B. über die CBC-Website, die Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle, gelegentliche Positionspapiere und auf internationalen Konferenzen.
6. Verfechtung und Förderung der Nutzung des IntoSAINT-Integritätstools zur Unterstützung der Vorbildfunktion von ORKB in den Bereichen Integrität, Transparenz und Rechenschaftspflicht.
7. Verlagerung der Aufmerksamkeit auf sich in prekären Situationen befindliche ORKB unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung auf den bestehenden Sachkompetenzbedarf der jeweiligen ORKB.
8. Strategische Zusammenarbeit mit den Plattformen der internationalen Entwicklungsgemeinschaft zur Schließung der Sachkompetenzlücken einzelner ORKB und zur Herausstellung von deren Wert und Nutzen.
9. Unterstützung und Förderung der mittel- und langfristigen Peer-to-Peer-(P2P-)Zusammenarbeit zwischen verschiedenen ORKB als Hilfsmaßnahme beim institutionellen Ausbau von Sachkompetenzen.





## Strategisches Ziel 2

### Das Selbstbewertungstool IntoSAINT

IntoSAINT ist ein Selbstbewertungstool, das alle ORKB zur Analyse ihrer Integritätsrisiken und der Ausgereiftheit ihrer Systeme zum Integritätsmanagement nutzen können. Die Selbstbewertung wird im Rahmen eines strukturierten, zweitägigen Workshops von einem speziell geschulten Prozessbegleiter durchgeführt. Das Ziel ist die Korruptionsprävention und die Erarbeitung einer Reihe von Management-Empfehlungen zur Integritätsförderung der jeweiligen Organisation. Es handelt sich dabei um ein Management-Tool, das die Erarbeitung von speziell auf den Nutzer zugeschnittenen Integritätsvorschriften fördert und gleichzeitig das Integritätsbewusstsein unter den Mitarbeitern stärkt.

### Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche zum Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen werden im Folgenden grob zusammengefasst.

#### ORKB

Ermittlung und Priorisierung der Bedürfnisse zum Ausbau von Sachkompetenzen auf Basis der strategischen Pläne der ORKB und einschlägiger Entwicklungspläne, die auf den folgenden Unterlagen beruhen:

- Anwendung des ORKB-PMF
- Tool zur Evaluierung des eigenen Integritätsniveaus seitens der ORKB (IntoSAINT)
- Ergebnisse von Peer-Reviews
- Rückmeldungen von Stakeholdern
- Wunsch nach einer wirksameren Unterstützung des Prozesses zum Aufbau rechenschaftspflichtiger Institutionen auf Landesebene (SDG-Ziel 16) sowie nach Mithilfe bei der Nachverfolgung und Überprüfung nationaler Initiativen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung in Übereinstimmung mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung
- Zusätzliche Tools und Evaluierungen

Ausarbeitung und Umsetzung von Initiativen zum Ausbau von Sachkompetenzen

- Gewährleistung der erfolgreichen Koordination und Transparenz der Bemühungen zum Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen auf Landesebene
- Beantragung von Sachleistungen bei anderen ORKB und Regionalen Organisationen
- Beantragung finanzieller und sonstiger Unterstützungsleistungen von Gebern

- Vorhandensein ausreichender Kenntnisse über die Absichtserklärung (MoU) der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft, die Art der Unterstützung, die beim Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen verfolgten Prioritäten und den Zugang zu Hilfestellungen und Ergebnisberichten. Laut Absichtserklärung liegen der Geberunterstützung für die ORKB-Gemeinschaft die folgenden Prinzipien zugrunde:

1. „Die ORKB-Gemeinschaft ist bestrebt, unter Festlegung klarer Prioritäten individuell ausgerichtete, realistische und umfassende ländergeführte strategische sowie Entwicklungsaktionspläne zu erarbeiten.
2. Die INTOSAI ist bestrebt, die im Strategischen Plan der INTOSAI dargelegten strategischen Ziele zu erreichen.
3. Die Gebergemeinschaft verpflichtet sich, bei der Ausarbeitung und Umsetzung der strategischen und Aktionspläne die Führungsposition der Landes-ORKB sowie deren Unabhängigkeit und Autonomie stets zu respektieren.
4. Die Gebergemeinschaft ist bestrebt, im Einklang mit ihren entsprechenden Regeln, Gesetzen und Vorgehensweisen zusätzliche Fördermittel zu mobilisieren, strategische Pläne der ORKB sowie deren Entwicklungsaktionspläne weiter auszuarbeiten und umzusetzen und bei ihren Unterstützungsmaßnahmen stets die Grundsätze des vorliegenden MoU zu berücksichtigen.
5. Die Gebergemeinschaft verpflichtet sich, im Einklang mit ihren entsprechenden Regeln, Gesetzen und Vorgehensweisen die finanzielle oder anderweitige Unterstützung für Initiativen zum Ausbau der Sachkompetenz über die externe staatliche Finanzkontrolle auf einheitliche und koordinierte Weise zur Verfügung zu stellen, um unbeabsichtigte Doppelbemühungen beim Aufbau von Sachkompetenzen zu vermeiden.“

- Durchführung von Fortschrittsüberprüfungen und Einreichung von Berichten über erzielte Fortschritte und die Nutzung externer Mittel zum Ausbau von Sachkompetenzen

- Einspeisung aller Informationen in die ORKB-Datenbank (*Capacity Development Database*), die regelmäßig zu aktualisieren ist

Mithilfe beim Ausbau von Sachkompetenzen anderer ORKB (sofern zutreffend)

- Teilnahme an Peer-to-Peer-Bemühungen zum Ausbau von Sachkompetenzen
- Austausch der beim Ausbau von Sachkompetenzen gemachten Erfahrungen
- Ggf. Teilnahme an ORKB-Peer-Reviews
- Mitarbeit in Komitees, Task Forces und Wissensgemeinschaften der INTOSAI, um den Wissensaustausch zu verbessern und praktische Erfahrungen zu sammeln

- Teilnahme am und Mithilfe beim Austausch gewonnener Erkenntnisse und bewährter Methoden mit anderen Regionalen Organisationen

---

### REGIONALE ORGANISATIONEN DER INTOSAI

- Einnahme der Funktion als „Frühwarnsystem“ im Falle von Gefahren für die Unabhängigkeit einzelner ORKB
- Unterstützung der ORKB bei der Ermittlung des Sachkompetenzbedarfs und bei der Anforderung von Unterstützungsmaßnahmen unter Nutzung der geeigneten Umsetzungsmethode in Einklang mit den jeweiligen Bedürfnissen und Situationen
- Sicherstellung einer effektiven Koordination, Überwachung und Transparenz der Bemühungen zum Ausbau von Sachkompetenzen auf regionaler Ebene
- Bewusstseinsbildung unter verschiedenen ORKB der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft über die vorhandenen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zur Kooperation, um die Sachkompetenz zu erhöhen und in Bezug auf die MoU-Grundsätze eine Vorbildfunktion einzunehmen
- Inkenntnissetzung des CBC über bestehende, nach Dringlichkeit geordnete Sachkompetenzlücken sowie bewährte Methoden
- Bereitstellung regionaler Unterstützungsmaßnahmen zum Ausbau von Sachkompetenzen und zur Professionalisierung, so z. B. durch gemeinsam durchgeführte Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Schulungen, eine angemessene Prozessbegleitung und den Wissensaustausch im Rahmen der Zuständigkeitsbereiche einzelner ORKB
- Zusammenarbeit mit der IDI bei der Ermittlung bestehender Defizite der ORKB in der Region zur Festlegung eines Katalogs von IDI-Maßnahmen sowie der Planung und Umsetzung aller IDI-Maßnahmen zum Ausbau von Sachkompetenzen
- Förderung des P2P-Wissensaustausches sowie des Ausbaus von Sachkompetenzen
- Regionale(r) und INTOSAI-weite(r) Erfassung und Austausch von beim Ausbau von Sachkompetenzen gewonnenen Erkenntnissen
- Erstellung regionaler Berichte für Geber, die laut Gebervereinbarungen erforderlich sein könnten
- Ermittlung und Priorisierung von auftretenden Problemstellungen auf regionaler Ebene und entsprechende Inkenntnissetzung der INTOSAI; und Vertretung der regionalen Interessen durch aktives Engagement innerhalb der INTOSAI (z. B. einschließlich der Teilnahme an den jeweiligen Aktivitäten unter Ziel 2 sowie der INTOSAI-Gebergemeinschaft)

## ZIELKOMITEES DER INTOSAI

### **Politik, Finanz- und Verwaltungskomitee (*Policy, Finance, and Administration Committee – PFAC*):**

- Einrichtung, Pflege und Verwaltung der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft
- Inkenntnissetzung der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft über die politische Ausrichtung von INTOSAI
- Bewusstseinsbildung unter verschiedenen ORKB der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft über die vorhandenen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit der Kooperation, um die Sachkompetenz zu erhöhen und in Bezug auf die MoU-Grundsätze eine Vorbildfunktion einzunehmen
- Überwachung der Umsetzung des Strategischen Plans sowie des Rahmenwerks für Leistungsmanagement der INTOSAI zur Unterstützung der Bemühungen zum Ausbau von Sachkompetenzen

### **CBC**

- Leitung der allgemeinen Strategie der INTOSAI zum Ausbau von Sachkompetenzen und zur Professionalisierung auf der Grundlage von Beiträgen Regionaler Organisationen, der IDI und von ORKB
- Festlegung und Priorisierung der ORKB-Bemühungen zum Ausbau von Sachkompetenzen für die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft sowie weitere Sponsoren und Träger des Ausbaus von Sachkompetenzen
- Übernahme der Funktion als primäres Verbindungsglied zwischen INTOSAI-internen und -externen Einrichtungen bei der Unterstützung des Ausbaus von Sachkompetenzen in enger Zusammenarbeit mit der IDI
- Verwalter des ORKB-PMF und Förderung von dessen Nutzung durch die einzelnen ORKB

### **Alle INTOSAI-Zielkomitees**

- Erarbeitung und Wartung von ISSAIs, anderen INTOSAI-Produkten (einschließlich von Tools und Methoden zum Ausbau von Sachkompetenzen und zur Professionalisierung) sowie von zeitgemäßen, bedarfsorientierten Wissensgemeinschaften
- Bewusstseinsbildung unter den ORKB über die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft und über die vorhandenen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zur Kooperation, um die Sachkompetenz zu erhöhen und in Bezug auf die MoU-Grundsätze eine Vorbildfunktion einzunehmen
- Erarbeitung und Weiterleitung übergreifender Erkenntnisse aus den einzelnen Peer-Review-Ergebnissen und ORKB-Leistungsmessungen durch das KSC in Zusammenarbeit mit dem CBC

---

## IDI

- Übernahme der Rolle als das primäre globale Exekutivorgan der INTOSAI zur Unterstützung der ORKB in Entwicklungsländern bei deren Bemühungen zur nachhaltigen Optimierung der Performance, Unabhängigkeit und Professionalität
- Zusammenarbeit mit Partnern aus globalen und regionalen Initiativen zur Unterstützung von ORKB durch die vereinfachte Umsetzung internationaler Normen (so z. B. der ISSAIs)
- Förderung des Ausbaus institutioneller, organisatorischer und fachlicher Personalkompetenzen
- Förderung des Austauschs von Wissen und der Umsetzung bewährter Verfahren
- Bis zu einem bestimmten Grad die Bereitstellung von Unterstützung an ORKB als Hilfsmaßnahme letzter Instanz
- Bis zu einem bestimmten Grad die Bereitstellung unterstützender Maßnahmen für den Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen nach dem Kostendeckungsprinzip (so auch für ORKB aus Entwicklungsländern)
- Zusammenarbeit mit allen INTOSAI-Zielkomitees zur Förderung des koordinierten Ausbaus von Sachkompetenzen
- Mit Zielkomitees und Regionalen Organisationen koordinierte Durchführung zyklischer, globaler Bestandsaufnahmen der Leistung von ORKB, des bestehenden Bedarfs an Sachkompetenzen von ORKB, geleisteter Unterstützungsmaßnahmen und verfügbarer Umsetzungsmechanismen sowie der Ergebnisse jener Hilfsmaßnahmen
- Einnahme der Rolle als Trägerin des Sekretariats für die Kooperation INTOSAI- Gebergemeinschaft und die Unterstützungsfunktion des ORKB-PMF

---

## GENERALSEKRETARIAT DER INTOSAI

- Enge Zusammenarbeit mit dem PFAC und anderen INTOSAI-Einrichtungen, um Aktionspunkte zum Ausbau von Sachkompetenzen nach Prioritäten zu ordnen und den jeweiligen Zielvorsitzenden zur Erörterung vorzulegen
- Zusammenarbeit und Förderung der Beziehungen der INTOSAI zu anderen Organisationen und somit Mithilfe bei der Ermittlung von Möglichkeiten der Zusammenarbeit beim Ausbau der Sachkompetenzen
- Aktive Verbreitung der Grundsätze der INTOSAI zur Kapazitätsausweitung und Übernahme einer Vorbildfunktion für die jeweiligen Initiativen innerhalb der INTOSAI und in einschlägigen internationalen Foren
- Unterstützung der ORKB-Bemühungen und Initiativen zum Ausbau von Sachkompetenzen; Unterstreichung der Bedeutung von Maßnahmen zum Ausbau der ORKB-Kapazitäten gegenüber den Vereinten Nationen und anderen internationalen Körperschaften

- Organisation hochrangiger, globaler Anlässe zum Kompetenzausbau

---

### KOOPERATION INTOSAI-GEBERGEMEINSCHAFT

- Die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft, die vom Sekretariat der INTOSAI-Gebergemeinschaft getragen wird, konzentriert sich auf die folgenden Bereiche, in denen die INTOSAI und die Gebergemeinschaften als Mittel zum Ausbau und zur Stärkung der ORKB-Unterstützung in Entwicklungsländern gemeinsame Interessen verfolgen:
  1. Förderung und Unterstützung von PMFs zur Ermöglichung besserer Bedarfsanalysen, die unter ORKB-Leitung solidere Strategie- und Entwicklungshandlungspläne sowie bessere ORKB-Leistungsüberprüfungen ergeben werden;
  2. Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen zum Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen auf Landes-, regionaler und globaler Ebene durch Hilfsmittel wie globale Ausschreibungen und den (durch die Weltbank verwalteten) Fonds zum Ausbau von ORKB-Sachkompetenzen;
  3. Gewährleistung einer stärkeren Koordination der Unterstützungsmaßnahmen für ORKB durch die kontinuierliche Unterstützung eines optimierten Arbeitsansatzes zwischen ORKB und Gebern, der das Projekt-Matching und den Wissensaustausch zu aktuellen und geplanten Unterstützungsmaßnahmen über die ORKB-Datenbank zum Ausbau von Sachkompetenzen fördert; und
  4. Weitere Bewusstseinsbildung über die MoU-Grundsätze und die optimierten Arbeitsansätze insbesondere in Bezug auf die ORKB-Leitung, die Vereinheitlichung und Koordination der Hilfsmaßnahmen für den Ausbau von Sachkompetenzen durch Schulungsprogramme für Gläubiger über die Zusammenarbeit mit ORKB sowie die Unterstützung von ORKB bei der Erarbeitung bedarfsgerechter Finanzierungsvorschläge.
- Darlegung der Ergebnisse der Kooperation, um die Unterstützung ihrer Arbeit bei sämtlichen Interessenträgern aufrechtzuerhalten.
- Das Steuerungskomitee der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft:
  1. Bereitstellung strategischer Richtlinien für die Arbeit der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft; und
  2. Förderung eines regen Austausches zwischen der INTOSAI und den Gebergemeinschaften über strategische und aufkommende Fragestellungen von gemeinsamem Interesse.



# Strategisches Ziel 3: Austausch von Wissen/Wissensmanagement-Dienste



SCHAFFUNG VON ANREIZEN ZUR ZUSAMMENARBEIT, KOLLABORATION UND DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG DER ORKB DURCH DEN AUSBAU UND DEN AUSTAUSCH VON WISSEN SOWIE DURCH WISSENSMANAGEMENT-DIENSTE, SO Z. B. DURCH:

- 1.) DIE ERARBEITUNG UND ÜBERARBEITUNG VON INTOSAI-PRODUKTEN;
- 2.) DIE BEREITSTELLUNG VON BENCHMARKS UND DEN BETRIEB EINES GEMEINSCHAFTSPORTALS; UND 3.) DIE DURCHFÜHRUNG VON STUDIEN ÜBER BEWÄHRTE METHODEN SOWIE VON RECHERCHEN ÜBER FRAGESTELLUNGEN VON GEGENSEITIGEM INTERESSE UND BEIDSEITIGER RELEVANZ.

Das dritte strategische Ziel der INTOSAI baut auf den wesentlichen Prinzipien der Offenheit, des Austauschs und der Zusammenarbeit auf, die schon seit Jahren als Markenzeichen der INTOSAI gelten. Dieses Ziel fungiert als Ankerpunkt der ORKB-Bemühungen zum Austausch von Erkenntnissen über die Förderung der Weiterverfolgung und Überprüfung der SDGs im Rahmen individueller ORKB-Mandate, -Kompetenzen und -Prioritäten. Dieses Ziel unter der Leitung des Komitees für den Austausch von Wissen (*Knowledge Sharing Committee – KSC*) beinhaltet die folgenden strategischen Zielsetzungen zur Förderung der Professionalität und der kontinuierlichen Optimierung von ORKB:

**Tabelle 4: Strategische Zielsetzungen für Ziel 3**

<b>3.1</b>	Erarbeitung und Aufrechterhaltung von Fachwissen in den verschiedenen Fachgebieten der staatlichen Finanzkontrolle sowie Mithilfe bei der Bereitstellung von Inhalten für die INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen zwecks Erörterung durch das Gemeinsame Forum.
<b>3.2</b>	Ermöglichung eines weitreichenden Wissens- und Erfahrungsaustauschs unter den einzelnen Mitgliedern der INTOSAI.
<b>3.3</b>	Zusammenarbeit mit dem CBC, der IDI und anderen Einrichtungen der INTOSAI und Unterstützung der kontinuierlichen Optimierung von ORKB durch den Austausch von in Peer-Reviews und durch das PMF gewonnenen bereichsübergreifenden Erkenntnissen

## SCHLÜSSELSTRATEGIEN ZUR ERREICHUNG VON ZIEL 3 UND DEN STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

1. Vorbereitung neuer INTOSAI-Produkte und Produktlinien: Das KSC verfügt zusammen mit anderen INTOSAI-Einrichtungen über Arbeitspläne und Meilensteine zur Erarbeitung neuer Normen und Richtlinien, die im Gemeinsamen Forum zu erörtern sind, sowie anderer INTOSAI-Produkte für den Zeitraum zwischen 2017 und 2022. Das KSC arbeitet eng mit anderen Interessenträgern zusammen, um INTOSAI-Produkte zu erarbeiten, welche die Weiterverfolgung und Überprüfung der SDGs und ggf. deren Umsetzung fördern.
2. Überarbeitung von ISSAI-Produkten: Festlegung jährlicher Zielsetzungen zur Aktualisierung und Überarbeitung bestehender Normen im Zeitraum 2017-2022 in enger Zusammenarbeit mit dem PSC und dem FIPP.



## Strategisches Ziel 3

### Ein umfassendes Programm zum Ausbau von Sachkompetenzen

Von 2016 bis 2019 arbeiten das KSC und die IDI gemeinsam an der Gestaltung und Umsetzung einer umfassenden Initiative zum Ausbau von Sachkompetenzen über die Prüfung der Umsetzung von SDGs. Die Initiative besteht aus dem folgenden vierstufigen Prozess:

1. Wissensgemeinschaften (COPs) zur Prüfung der Umsetzung von SDGs. Das webbasierte IDI-KSC-Gemeinschaftsportal der COPs für den Wissensaustausch zwischen der IDI und dem KSC sammelt Informationen über die gemachten Fortschritte bei der Umsetzung der SDGs und tauscht die erarbeiteten Konzepte und gewonnenen Erfahrungen aus.

2. Einnahme einer Steuerungsfunktion bei den landesweiten Vorbereitungen zur Umsetzung von SDGs: Ein globales Team mit Mitgliedern aus sämtlichen INTOSAI-Regionen wird Richtlinien für die Prüfung der landesweiten Vorbereitungen zur Umsetzung von SDGs erarbeiten.

3. Kooperative Wirtschaftlichkeitsprüfungen zur Prüfung nationaler Vorbereitungsmaßnahmen für die Umsetzung von SDGs: Die kooperativen Wirtschaftlichkeitsprüfungen werden unter Benutzung des überarbeiteten IDI-Modells der kooperativen Wirtschaftlichkeitsprüfung von der IDI durchgeführt. Dieser Prozess umfasst die Gestaltung und die Entwicklung eines E-Learning-Kurses über die SDGs für die ORKB-Prüfungsteams, Workshops zur Prüfungsplanung, einen Workshop zur Auditüberprüfung und Hilfestellungen bei der Durchführung von Prüfungen sowie bei deren Qualitätssicherung in Einklang mit ISSAIs.

4. Gewonnene Erkenntnisse werden dokumentiert und die von den Mitgliedern der COP gesammelten Prüfungserkenntnisse als Leitfaden veröffentlicht.

3. IDI-KSC-Gemeinschaftsportal der INTOSAI: In enger Zusammenarbeit mit der IDI wurde eine Plattform für den Wissensaustausch geschaffen, die als Ankerpunkt für den Austausch von Wissen dienen soll. Die Plattform umfasst Wissensgemeinschaften (*Communities of Practice* – COP), Blogs, Online-Umfragen, Wikis, virtuelle Meetings und andere Mechanismen zur schnellen und erfolgreichen Erfassung und Verbreitung von Meinungen und Erfahrungen.
4. Forschungsprojekte: Das KSC leitet die Entwicklung eines Programms, das Anreize zur Durchführung INTOSAI-interner sowie -externer Forschungsprojekte zur staatlichen Finanzkontrolle schaffen soll. Außerdem erleichtert das KSC die Zusammenarbeit zwischen der INTOSAI und der akademischen Gemeinschaft bei Fragen von gegenseitigem Interesse und beidseitiger Relevanz.
5. Miteinbeziehung von Interessenträgern: Das KSC, andere strategische Zielkomitees, die IDI, Regionale Organisationen der INTOSAI, das Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu aufkommende Themen und das INTOSAI Generalsekretariat versuchen gemeinsam, Doppelbemühungen zu vermeiden und von stärkeren Synergieeffekten der Zusammenarbeit zu profitieren.
6. Förderung kontinuierlicher Verbesserungen durch die Erhebung und Weiterleitung übergreifender Erkenntnisse über Peer-Review-Ergebnisse und PMF-Bewertungen seitens des KSC in Zusammenarbeit mit dem CBC, der IDI und anderen INTOSAI-Einrichtungen.
7. Zusammenarbeit mit und Förderung der Internationalen Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle sowie des Generalsekretariats zum flächendeckenden Einsatz von sozialen Medien, Videos und interaktiven Tools, um INTOSAI-intern, zwischen deren Partnern und mit anderen involvierten Parteien die Kommunikation in Echtzeit sicherzustellen.
8. Die Nutzung von sämtlichen, den ORKB zugänglichen Arbeitsgruppen, Task Forces und Wissensgemeinschaften zur Erhebung und Verbreitung von Wissen.

# Strategisches Ziel 4: Maximierung des Werts der INTOSAI als internationale Organisation



ORGANISATION UND LEITUNG DER INTOSAI IM EINKLANG MIT PRINZIPIEN, DIE WIRTSCHAFTLICHE, EFFIZIENTE UND ERFOLGREICHE ARBEITSVERFAHREN, EINE ZÜGIGE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND WIRKSAME FÜHRUNGSPRAKTIKEN FÖRDERN, UND DIE GLEICHZEITIG DIE REGIONALE AUTONOMIE, DAS GLEICHGEWICHT UND DIE UNTERSCHIEDLICHEN MODELLE UND KONZEPTE DER MITGLIEDS-ORKB GEBÜHREND BERÜCKSICHTIGEN.

INTOSAI ist der Überzeugung, dass man stets mit gutem Beispiel vorangehen sollte. Ziel 16 der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ruft jede Nation zur „Förderung von friedlichen und inklusiven Gesellschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, zur Ermöglichung des Zugangs der Menschen zur Justiz und zum Aufbau effektiver, rechenschaftspflichtiger und inklusiver Institutionen auf allen Ebenen“ auf. So erachtet es die INTOSAI ebenfalls als notwendig, als internationale Organisation effektiv, rechenschaftspflichtig und inklusiv zu agieren.

Diese Selbstverpflichtung findet auch im vierten strategischen Ziel der INTOSAI ihren Niederschlag: die Maximierung des Werts der INTOSAI sowohl für Mitglieds-ORKB als auch als internationale Organisation. Somit unterscheidet sich das vierte Ziel inhaltlich und in seiner Art von den anderen Zielen der INTOSAI, welche sich auf die Verbesserung fachlicher Normen, den Ausbau der Sachkompetenz und die Ermöglichung des Wissensaustausches unter einzelnen Mitgliedern konzentrieren. Ziel 4 verfolgt den Zweck, die gesamte INTOSAI-Organisation und ihre Geschäfte auf diese Ziele auszurichten. Die Maximierung des Werts der INTOSAI ist nicht nur intern von wesentlicher Bedeutung, um den ordnungsgemäßen Betrieb der INTOSAI zu gewährleisten, sondern auch extern, da sie es möglich macht, den von ORKB bei der Förderung von Good Governance und Rechtsstaatlichkeit erbrachten Wert und Nutzen zusätzlich zu erhöhen.

Ziel 4, das einerseits die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Wirksamkeit der INTOSAI-eigenen Geschäfte sowie andererseits die Gewährleistung des Betriebs innerhalb des Budgetrahmens und realistischer Prognosen verfügbarer Ressourcen beinhaltet, ist für die Erfüllung des Strategischen Plans der INTOSAI daher von entscheidender Bedeutung. Das Politik-, Finanz- und Verwaltungskomitee (*Policy, Finance, and Administration Committee* – PFAC) unterstützt das Präsidium bei der Leitung der INTOSAI-Bemühungen zur Umsetzung von Ziel 4 und arbeitet eng mit dem Generalsekretariat zusammen. Angesichts der Wichtigkeit des PFAC und seiner Funktion zur Unterstützung des Präsidiums bei der Leitung der INTOSAI führt der zweite stellvertretende Vorsitzende (*Second Vice Chairman*) des INTOSAI-Präsidiums den Vorsitz des PFAC. Die PFAC-Mitglieder umfassen viele führende Persönlichkeiten der INTOSAI, so auch die Vorsitzenden des PSC, des CBC und des KSC. Die Einbeziehung

des führenden INTOSAI-Personals in das PFAC verfolgt das Ziel, die Umsetzung der INTOSAI-Bemühungen über verschiedene Prioritäten, Ziele, Zielsetzungen und Initiativen hinweg zu fördern.

**Tabelle 5: Strategische Zielsetzungen für Ziel 4**

4.1	Betreuung der Aktivitäten zur Umsetzung des Strategischen Plans der INTOSAI, so auch von Bemühungen für das Leistungsmanagement sowie von Beiträgen zum Follow-up und zur Überprüfung der Ziele für nachhaltige Entwicklung ( <i>Sustainable Development Goals</i> – SDGs).
4.2	Verwaltung und Beaufsichtigung der Mittel der INTOSAI auf eine Weise, die die bestmögliche Umsetzung der im Strategischen Plan festgelegten Aufgaben gewährleistet.
4.3	Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Bemühungen der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft.
4.4	Gewährleistung des effizienten, wirksamen und wirtschaftlichen Betriebs der Organisationsstruktur und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Kommunikations- sowie Entscheidungsfindungsprozesse der INTOSAI zum größtmöglichen Nutzen der ORKB.

## SCHLÜSSELSTRATEGIEN ZUR ERREICHUNG VON ZIEL 4 UND DEN STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

### 1. Selbstverpflichtung der INTOSAI zur Bewertung der eigenen Leistung:

Führende Organisationen richten ihre Arbeit nach festgelegten Resultaten und Strategien aus, die an die zu erreichenden Ziele geknüpft sind. Systematische und regelmäßige Leistungsüberprüfungen erlauben es diesen Organisationen, ihre Fortschritte hinsichtlich der Erreichung ihrer Ziele nachzuverfolgen, was den Leiterinnen und Leitern wiederum wesentliche Informationen zur Verfügung stellt, auf die sie ihre institutionellen und Managemententscheidungen stützen können.

Zur Überprüfung der eigenen Leistung wird die INTOSAI im Hinblick auf jede in diesem Plan enthaltene strategische Zielsetzung einmal jährlich eine Bestandsaufnahme über die erreichten Fortschritte durchführen. Die Ergebnisse jener Überprüfungen kommen den folgenden Zwecken zugute:

- als Grundlage der langfristigen Strategie;
- als Grundlage der (Budget-)Planung;
- der Ermittlung kontinuierlicher Verbesserungschancen, einschließlich des Risiko-Managements;
- der schnelleren Entscheidungsfindung;
- der Stärkung der organisationsweiten Zusammenarbeit; und
- der Transparenzerhöhung

Die jährliche Überprüfung der strategischen Zielsetzungen beginnt mit den Zielvorsitzenden, die in enger Zusammenarbeit und Absprache mit den restlichen Zielvorsitzenden sowie mit dem Generalsekretariat eine Bestandsaufnahme der im Hinblick auf die Zielsetzungen, welche ihren zugewiesenen strategischen Zielen untergeordnet sind, gemachten Fortschritte erarbeiten. Diese individuellen Bestandsaufnahmen werden die Mitglieds-ORKB einschlägiger INTOSAI-Komitees, Regionale Organisationen, Arbeitsgruppen sowie Wissensgemeinschaften, die in die Erreichung des jeweiligen Ziels involviert sind, miteinbeziehen. Zudem wird zusätzlich die Perspektive externer Parteien, die beträchtliche Beiträge zur Zielsetzung leisten, wie z. B. der Gebergemeinschaft, eingeholt und berücksichtigt.

Jeder Zielvorsitzende und die relevanten Mitarbeiter – vor allem die Regionalen Organisationen – werden die unter jeder Zielsetzung erreichten Ergebnisse mit vereinbarten Richtwerten vergleichen und die Fertigstellung wesentlicher Aufgaben oder Projektleistungen überprüfen. Besonders wird man sich dabei auf Fortschritte bei der Umsetzung der INTOSAI-Querschnittprioritäten konzentrieren. Anschließend werden die an der Überprüfung beteiligten Individuen entscheiden, welche Maßnahmen und nächsten Schritte, wenn überhaupt, am dringendsten ergriffen werden müssen, um bei der Erreichung der einzelnen Zielsetzungen weiterhin die nötigen Fortschritte zu erzielen.

Nach der Überprüfung der einzelnen Zielsetzungen wird jeder Zielvorsitzende die Ergebnisse aller Zielsetzungen innerhalb des zugewiesenen Bereichs nachprüfen und verschiedene Aktionspunkte und die festgelegten nächsten Schritte nach Prioritäten ordnen. Dieser Ansatz soll in Anbetracht begrenzter Ressourcen sicherstellen, dass das Hauptaugenmerk stets auf Maßnahmen gerichtet ist, die für den kontinuierlichen Fortschritt, die Leistungsverbesserung und das Risikomanagement notwendig sind.

In jeder Sitzung des Präsidiums wird der Zielvorsitzende über die Ergebnisse der jährlichen Überprüfungen und die Prioritätensetzung der Aktionspunkte berichten. Basierend auf dieser Berichterstattung wird das Präsidium sowohl über die endgültige Beurteilung jeder Zielvorgabe als auch darüber entscheiden, welche Maßnahmen jeweils zu ergreifen sind. Vor der Präsidiumssitzung werden die Zielvorsitzenden dem PFAC Ergebnisberichte und Empfehlungen für weitere Schritte vorlegen, die dem Komitee als Grundlage für den Prozess der INTOSAI-Haushaltsplanung dienen sollen. In Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat der INTOSAI wird das PFAC anschließend die Gesamtergebnisse überprüfen, um gemeinsame Themenbereiche zu identifizieren und um festzustellen, ob insbesondere in Bezug auf die Querschnittprioritäten weitere Handlungsmaßnahmen notwendig sein könnten. Daraufhin wird das PFAC in Zusammenarbeit mit den Zielvorsitzenden, dem Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu

aufkommende Themen und dem Generalsekretariat INTOSAI-weite Bemühungen erarbeiten, die zur weiteren Fortschrittserzielung bei der Umsetzung von Querschnittsprioritäten notwendig sein könnten. Basierend auf der Überprüfung werden das PFAC und das Generalsekretariat in enger Zusammenarbeit mit den Zielvorsitzenden Vorschläge zur organisationsweiten Prioritätensetzung für die von den Zielvorsitzenden formulierten Aktionspunkte entwickeln und dem Präsidium zur Erörterung vorlegen.

Zur Förderung der Transparenz wird das Generalsekretariat in enger Zusammenarbeit mit dem PFAC die Ergebniszusammenfassungen dieser Überprüfungen jedes Jahr in einem Leistungs- und Rechenschaftspflichtenbericht zusammenstellen. Dieser Bericht wird allen INTOSAI-Mitgliedern und externen Interessenträgern zur Verfügung gestellt, in der Internationalen Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle veröffentlicht und der breiten Öffentlichkeit auf der INTOSAI-Website zugänglich gemacht.

## **2. Finanzierung und Ressourcen:**

Die Bestrebungen der INTOSAI müssen in Bezug auf die verfügbaren Ressourcen und die finanzielle Realität der Mitglieds-ORKB realistischen Erwartungen entsprechen. Die INTOSAI wird ihren Ansatz zur Finanzierung ihrer Aktivitäten weiterhin verfeinern und sich die vielen in den Jahren 2011-2016 bereits erreichten Entwicklungen effektiv zunutze machen; darunter sind u. a. die automatische inflationsbedingte Anpassung von ORKB-Beiträgen, die Entgegennahme freiwilliger Beiträge für spezielle Projekte sowie die Erläuterung der bestehenden Erwartungen an die ORKB-Gastgeber von INTOSAI-Aktivitäten.

Alle INTOSAI-Aktivitäten sind auf nachhaltige Ressourcenniveaus angewiesen. Sachmittelbeiträge sind und bleiben für die Umsetzung der Strategien und die Erzielung von Ergebnissen seitens der INTOSAI auch weiterhin ausschlaggebend. Daher müssen die Komitees, Task Forces, Arbeitsgruppen, Wissensgemeinschaften und andere Initiativen stets abwägen, welche Sachleistungen und finanziellen Ressourcen erforderlich sind, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. In Zukunft wird die inflationsbedingte automatische Anpassung von INTOSAI-Beiträgen sowie freiwilliger Beiträge in Einklang mit den INTOSAI-Statuten über die Finanzierung spezieller Projekte bei der Finanzplanung stärker berücksichtigt werden.

Die Leiterinnen und Leiter der Komitees, Task Forces, Arbeitsgruppen, Wissensgemeinschaften und anderer Initiativen der INTOSAI haben bei den ORKB, die sich der Umsetzung bestimmter INTOSAI-Aufträge verpflichtet haben, so weit wie möglich sicherzustellen, dass ihnen die notwendigen Mittel zur Umsetzung der vereinbarten Aktivitäten zur Verfügung stehen. Jene Zusicherungen sollten, sofern möglich, auch eine



Beurteilung der Ressourcen beinhalten, die ihnen kollektiv zur Verfügung stehen (Finanz- und Sachleistungszuwendungen sowie externe finanzielle Ressourcen der ORKB). Die Vorgehensweise der Leitung der INTOSAI zur Beschaffung der jeweiligen Zusicherungen erfolgt nach eigenem Ermessen und sollte sich nach der Art der jeweils bestehenden Beziehungen zu den beauftragten ORKB richten. Die Leitung der INTOSAI ist dann dafür verantwortlich, den Zielvorsitzenden und dem INTOSAI Generalsekretariat zwecks Einreichung beim PFAC das Vorhandensein ausreichender Ressourcen schriftlich zu bestätigen. Jene Zusicherungen sind ein wichtiges Instrument bei der Evaluierung der Frage, ob die INTOSAI in Bezug auf das Erreichen der im Strategischen Plan enthaltenen Ziele und organisationsweiten Bestrebungen realistische Erwartungen hegt.

### **3. Richtungsvorgabe für die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft:**

Wie bereits erwähnt, kommt der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft bei der Förderung des Ausbaus von Sachkompetenzen der ORKB eine Schlüsselrolle zu. Innerhalb der INTOSAI nimmt das PFAC bei der Betreuung und der Verwaltung der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft eine Führungsrolle ein. Auf diese Weise richtet das PFAC auch die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft nach den Zielen der INTOSAI aus. Außerdem sorgt es unter den ORKB zu einem gesteigerten Bewusstsein über die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft sowie die zur Kapazitätserhöhung erforderlichen Optionen der Zusammenarbeit und agiert als Vorbild für die in der Absichtserklärung (MoU) von 2009 zwischen der INTOSAI und der Gebergemeinschaft vereinbarten Prinzipien.

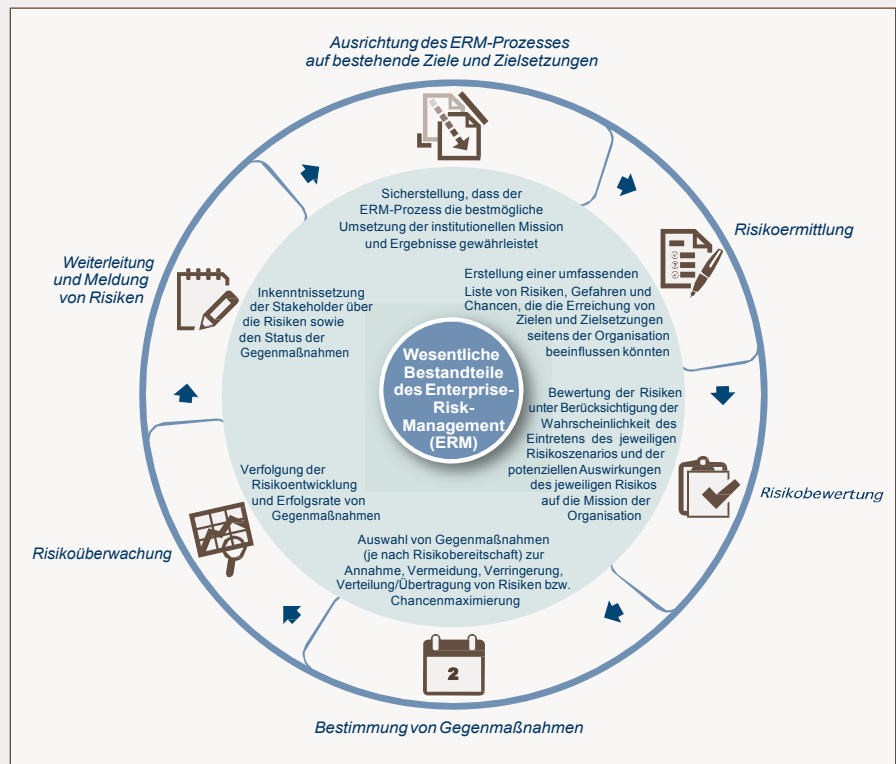
### **4. Enterprise-Risk-Management – ERM:**

Im Rahmen ihrer Bemühungen zur Ermittlung und Lösung aufkommender Fragestellungen erarbeitet die INTOSAI als Hilfsmittel bei der Risikoverwaltung derzeit ein solides ERM-System. Um auf neue Chancen und Risiken angemessen reagieren zu können, bedarf es eines strategischen Ansatzes sowie institutioneller Gewandtheit, damit die INTOSAI auftretende globale und regionale Fragen zeitnah in Angriff nehmen kann.

In Einklang mit bewährten Verfahren im öffentlichen und privaten Sektor ist das Präsidium für die Bestimmung der Risikofreudigkeit der INTOSAI und die Vereinbarung jeglicher Risikomanagement-Strategien verantwortlich. Basierend auf den Berichten des Aufsichtskomitees für neu aufkommende Themen gibt das Präsidium bei Angelegenheiten, die seitens der INTOSAI geeignete Maßnahmen zur Risikoverwaltung erfordern, die geeignete Richtung vor.

Das ERM-Rahmenwerk der INTOSAI sollte alle Bestandteile aufweisen, die gemeinhin in den jeweiligen generell anerkannten Konzepten zu finden sind (s. Abbildung 7).

Abbildung 7: Allgemeine Übersicht über den ERM-Ansatz der INTOSAI



Ein effektives Risikomanagement der INTOSAI fördert die Bewertung und Handhabung institutioneller Risiken. Das Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu auftkommende Themen wird im Rahmen seiner ERM-Führungsrolle stets sicherstellen, dass die Querschnittsprioritäten der INTOSAI zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen der INTOSAI einheitlich und umfassend in die jeweiligen Strategien und Initiativen eingebettet werden.

**5. Kooperation mit anderen Organisationen:**

Unter der Leitung des Generalsekretariats kooperiert die INTOSAI bei der Förderung einer effizienten, rechenschaftspflichtigen, effektiven und transparenten öffentlichen Verwaltung, dem wirksamen Follow-up und der Überprüfung der SDGs, der Förderung von Good Governance sowie der Korruptionsbekämpfung mit den Vereinten Nationen.

Außerdem geht die INTOSAI Partnerschaften mit anderen Organisationen der Gebergemeinschaft ein, wie z. B. der Interparlamentarischen Union (IPU), der Internationalen Vereinigung der Wirtschaftsprüfer (*International Federation of Accountants – IFAC*), dem Institute of Internal Auditors (IIA), der Weltbank, dem Internationalen Währungsfonds IWF (*International Monetary Fund – IMF*), dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (*United Nations Environment Program – UNEP*) und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (*Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*).

**6. Interne und externe Kommunikation:**

Um die staatliche Finanzkontrolle weltweit zu optimieren, ist die INTOSAI bemüht, die fristgerechte, präzise und transparente interne und externe Kommunikation zu fördern. Wie bereits erwähnt, ist die INTOSAI im Interesse der Transparenz daher entschlossen, die Ergebnisse ihrer Überprüfungen strategischer Ziele sowie Anpassungen bestehender Initiativen und Optimierungspläne in Jahresberichten zu veröffentlichen.

Die einzelnen Organe der INTOSAI sind weiterhin darum bemüht, die Kommunikation untereinander sowie mit externen Partnern und Interessenträgern zu optimieren. In diesem Rahmen werden die jeweiligen Parteien u. a. über den Wert und den Nutzen der ORKB aufgeklärt und über zum Ausbau von Sachkompetenzen ergriffene (und besonders extern finanzierte) Maßnahmen in Kenntnis gesetzt. INTOSAI.org ist sowohl INTOSAI-intern als auch -extern – so z. B. zur Inkenntnissetzung öffentlicher und externer Partner und Interessenträger – ein wertvolles Kommunikationstool. Die INTOSAI erweitert derzeit den Einsatz sozialer Medien, um Schlüsselinformationen der INTOSAI einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Gleichmaßen werden auch die Maßnahmen der Internationalen Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle weiter ausgebaut; in diesem Rahmen wird eine wohlüberlegte und aktive Strategie zum Einsatz sozialer Medien erarbeitet, die u. a. die Nutzung sozialer Medien sowie den Einsatz von Video- und interaktiven Tools

# ANHANG I: DIE ORGANISATIONS- STRUKTUR DER INTOSAI



INTOSAI ist der Fachverband der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB). Die volle Mitgliedschaft in der INTOSAI steht allen ORKB in Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen (VN) und deren Sonderorganisationen offen. Die INTOSAI ist gemeinhin als die internationale Vertretungskörperschaft der ORKB anerkannt. Jedes volle ORKB-Mitglied hat eine Stimme; ein Vetorecht steht keiner der Mitglieds-ORKB zu.

## INTERNATIONALER KONGRESS DER OBERSTEN RECHNUNGS- KONTROLLBEHÖRDEN (INTERNATIONAL CONGRESS OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INCOSAI)

Der alle drei Jahre stattfindende Kongress, der jeweils von einer Mitglieds-ORKB veranstaltet wird, bietet allen INTOSAI-Mitgliedern eine einmalige Gelegenheit, sich

zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem Ort zu versammeln, um Erfahrungen auszutauschen, Themen zu erörtern und Empfehlungen zur Optimierung der weltweiten staatlichen Rechenschaftspflicht zu erarbeiten. Die Teilnahme der Vereinten Nationen, der Weltbank und anderer internationaler Organisationen an den Kongressen als Beobachter unterstreicht die guten Beziehungen zwischen der INTOSAI und jenen weltweit agierenden Organisationen.

**Die INTOSAI umfasst drei verschiedene Mitglieds-kategorien:**

### Vollmitglieder:

Die volle Mitgliedschaft steht nationalen und supranationalen Obersten Rechnungskontrollbehörden offen, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen und denen somit sämtliche Mitgliedsrechte zustehen, die in den Statuten der INTOSAI dargelegt sind. ORKB dürfen mehreren Regionalen Organisationen angehören, müssen bei INTOSAI-weiten Angelegenheiten jedoch eine Regionale Organisation als ihre „Heimat“-Organisation auswählen; dies betrifft z. B. Angelegenheiten wie die Zuweisung von Sitzen im Präsidium, die Finanzierung regionaler IDI- und anderer Schulungsprogramme.

**Assoziierte Mitglieder:**

Die assoziierte Mitgliedschaft steht internationalen Organisationen, Berufsverbänden und sonstigen Organisationen offen, die die in den INTOSAI-Statuten beschriebenen Zielsetzungen teilen. Assoziierte Mitglieder sind zwar nicht stimmberechtigt, können aber an INTOSAI-Veranstaltungen und -Initiativen teilnehmen und von den INTOSAI-Leistungen (z. B. Zugang zu Veröffentlichungen und Wissensaustausch) profitieren. Wenn Organisationen sich beim Präsidium um eine assoziierte Mitgliedschaft bewerben, wird sich das Präsidium mit der ORKB beraten, die das antragstellende Land vertritt; das Präsidium wird bei jeglichen Mitgliedschaftsanträgen die Meinungen der jeweiligen Mitglieds- ORKB umfassend berücksichtigen.

**Affilierte Mitglieder:**

Die Mitgliedskategorie der sog. affilierten Mitglieder (*affiliate members*) wurde eingeführt, um die Aufnahme von Überseegebieten der INTOSAI-Mitgliedstaaten zu ermöglichen. Sie genießen die gleichen Rechte wie assoziierte Mitglieder. Abhängige Territorien können als zu den vollen Mitgliedern der INTOSAI affilierte Mitglieder anerkannt werden. ORKB mit dem Status eines affilierten Mitglieds dürfen an INTOSAI-Veranstaltungen teilnehmen und von den INTOSAI-Initiativen zum Austausch von Wissen profitieren; ein Stimmrecht im INCOSAI steht ihnen jedoch nicht zu. Subnationalen Rechnungskontrollbehörden steht diese Mitgliedschaftskategorie nicht offen.

Die Qualifizierungsbestimmungen für die affilierte Mitgliedschaft umfassen die folgenden Punkte:

- Status als anerkanntes Mitglied einer Regionalen Organisation der INTOSAI
- Status als ORKB eines Übersee- oder abhängigen Territoriums eines Mitglieds der INTOSAI
- Vorhandensein einer unabhängigen Prüfkompetenz über das entsprechende Territorium; und
- Erfolgte Zustimmung zum Beitritt in die INTOSAI durch die jeweilige „Heimat“-ORKB

**PRÄSIDIUM**

Das Präsidium trifft sich jährlich, um in den Zeiten zwischen den Kongressen Führungs- und Verwaltungsaufgaben wahrzunehmen und die Kontinuität zu wahren. Das Präsidium nimmt die jährlichen Strategie-Überprüfungen und andere Berichte der INTOSAI-Einrichtungen, wie z. B. der Zielkomitees, des Generalsekretariats, der IDI, der Internationalen Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle sowie der Regionalen Organisationen, an und leitet dazu ggf. erforderliche Maßnahmen ein. Das INTOSAI Präsidium umfasst Vertreter(innen) jeder sieben Regionalen Organisationen der INTOSAI, um eine ausgewogene Vertretung aller Mitgliedsländer sicherzustellen, die vier Zielvorsitzenden, den Ersten stellvertretenden Vorsitzenden der INTOSAI sowie den Zweiten

stellvertretenden Vorsitzenden, die Generalsekretärin, die IDI und die Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle. Der Vorsitzende des Präsidiums ist jeweils der Leiter derjenigen ORKB, die Gastgeberin des letzten Kongresses war.

Das *Bureau of the Chair* (BOC) stellt eine informelle Sitzung der Präsidiumsleitung zum Zwecke der Koordination und Planung von Präsidiumsverfahren dar. Im Laufe der Zeit wurde das BOC zu einem Organ, das den Vorsitzenden bei der Erstellung von Zeitplänen sowie der Erläuterung von Aufgabenstellungen unterstützt und außerdem gewährleistet, dass die Schwerpunktsetzung und die Ausrichtung der INTOSAI-Sitzungen mit den Werten, dem Motto und der Zielsetzung der INTOSAI-Leitung im Einklang stehen. Gewöhnlich tagt das BOC vor Präsidialtagungen und gelegentlich auch vor anderen Sitzungen des INTOSAI-Komitees.

**GENERALSEKRETRIAT**

Das Generalsekretariat mit Sitz in Wien (Österreich) stellt der INTOSAI zentrale administrative Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung, verwaltet die Finanzen, die Rechnungsabschlüsse und den Haushalt der INTOSAI, unterstützt das Präsidium und die Kongresse, erleichtert die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und organisiert Symposien und spezielle Studien. Die Generalsekretärin ist die Präsidentin des österreichischen Rechnungshofes.

## DAS AUFSICHTSKOMITEE DER INTOSAI FÜR NEU AUFKOMMENDE THEMEN

Das Komitee ist dem Präsidium unterstellt und legt diesem Berichte über gewonnene Erkenntnisse und Themen vor, so z. B. zu unternehmensweiten Risiken.

Das Aufsichtskomitee der INTOSAI für neu aufkommende Themen arbeitet eng mit den Regionalen Organisationen der INTOSAI, dem Generalsekretariat und anderen internen INTOSAI-Organen sowie externen Einrichtungen zusammen, um aufkommende Fragestellungen mit regionalen Auswirkungen und die regional unterschiedlichen Auswirkungen globaler Phänomene, wie z. B. des Klimawandels und globaler Entwicklungen auf den Finanzmärkten, im Blick zu behalten. Das Komitee wird durch die Vorgabe einheitlicher Schwerpunkte außerdem dafür sorgen, dass die Querschnittsprioritäten der INTOSAI unter Berücksichtigung der strategischen Ziele stets auf einheitliche und gewissenhafte Weise in die verschiedenen INTOSAI-Programme eingebettet werden.

## REGIONALE ORGANISATIONEN

Die sieben Regionalen Organisationen der INTOSAI widmen sich mithilfe regionaler Initiativen den Bedürfnissen ihrer Mitglieder. Als autonome Organisationen werden sie unabhängig von der INTOSAI finanziert, veröffentlichen eigene Strategiepläne mit eigenen Missionen und Zielen und verabschieden ihre eigenen Statuten und Regelwerke. Der Austausch von Erfahrungen, Informationen und bewährten Verfahren unter den Regionalen Organisationen ist eine der wesentlichen Erfolgsstrategien der INTOSAI.

## ZIELKOMITEES, UNTERKOMITEES, ARBEITSGRUPPEN, TASK FORCES UND WISSENSGEMEINSCHAFTEN

Ein Großteil der fachlichen Arbeit der INTOSAI wird über die Komitees, Unterkomitees, Arbeitsgruppen, Task Forces und Wissensgemeinschaften abgewickelt, die den Berufsstand durch die Erarbeitung und Herausgabe fachlicher Normen, Prüfungsrichtlinien und anderer praktischer Referenzmaterialien fördern sollen. Jene Organe fördern den Transfer und die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten unter den ORKB und sorgen dafür, dass diese ihren Funktionen durch den Ausbau von Sachkompetenzen und den Wissensaustausch besser gerecht werden können.

### Ziel 1: Komitee für Fachliche Normen (Professional Standards Committee – PSC)

- Forum für fachliche Verlautbarungen der INTOSAI (FIPP)
- Unterkomitee für die Prüfung der Rechnungsführung und für Rechnungswesen
- Unterkomitee für Wirtschaftlichkeitsprüfungen
- Unterkomitee für die Prüfung der Einhaltung rechtlicher Normen
- Unterkomitee für Normen für interne Kontrolle

### Ziel 2: Komitee für den Ausbau von Sachkompetenzen (Capacity Building Committee – CBC)

Verfolgt flexible und agile Arbeitsabläufe und dient primär der Zusammenstellung von Arbeits- oder Projektgruppen für konkrete Aufgaben mit festgelegten Fristen.

Die CBC-Arbeitsabläufe decken zurzeit (Stand: 2017) die folgenden Bereiche ab:

- Ausbau regionaler Sachkompetenzen
- Kooperative Prüfungen
- Peer-Reviews
- IntoSAINT
- Das ORKB-PMF
- Unterstützung von ORKB in prekären Lagen
- CBC-Orientierungshilfen und gelegentliche Positionspapiere

Der CBC-Vorsitzende leitet außerdem die Task Force zur Professionalisierung von Rechnungsprüfern der INTOSAI (unter der Federführung des PFAC).

### Ziel 3: Komitee für den Austausch von Wissen (Knowledge Sharing Committee – KSC)

- Arbeitsgruppe für die Staatsschulden
- Arbeitsgruppe für die IT-Prüfung
- Arbeitsgruppe Umweltprüfung
- Arbeitsgruppe zur Bekämpfung der Korruption und Geldwäsche
- Arbeitsgruppe Nationale Schlüsselindikatoren
- Arbeitsgruppe Wert und Nutzen der ORKB
- Arbeitsgruppe Finanzielle Modernisierung und Regulierungsreform
- Arbeitsgruppe Prüfung der mineralgewinnenden Industrie
- Arbeitsgruppe zur Programmevaluierung
- Task Force zur Prüfung des öffentlichen Auftragswesens



#### Ziel 4: Politik-, Finanz- und Verwaltungskomitee (*Policy, Finance, and Administration Committee – PFAC*)

- Steuerungskomitee für die Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft
- PFAC-Task-Force für strategische Planung
- PFAC-Task-Group für die Prüferzertifizierung bei INTOSAI
- PFAC-Task-Force für finanzielle Vorausschau

#### DAS FORUM FÜR FACHLICHE VERLAUTBARUNGEN DER INTOSAI (FIPP)

Das FIPP ist ein Forum fachlicher Expertinnen und Experten der INTOSAI, das sich mit Fragen der Normsetzung befasst. Unter der Leitung des PSC, des CBC und des KSC trägt es die allgemeine Verantwortung für den Inhalt und die Qualität der fachlichen Normen der INTOSAI, einschließlich der ISSAIs sowie aller weiteren Richtlinienkategorien (s. [www.issai.org](http://www.issai.org)). Das FIPP ist das einzige Organ zur Verabschiedung von Normen für das ISSAI-Rahmenwerk und sorgt für ein einheitlicheres Genehmigungsverfahren für ISSAIs und sonstige Bestimmungen in der INTOSAI-Sammlung fachlicher Verlautbarungen.

Das FIPP stärkt die INTOSAI in ihrer Stellung als internationale normgebende Organisation und trägt zur

Entwicklung angemessener fachlicher Normen für die Durchführung von Prüfungen im öffentlichen Sektor bei. Das FIPP beteiligt sich aktiv am Normsetzungsprozess und legt die geltenden Prüfungsanforderungen fest. Es beaufsichtigt außerdem die Erarbeitung von Normenentwürfen, gewährleistet deren fachliche Korrektheit und Einheitlichkeit, und genehmigt deren Aufnahme in das ISSAI-Rahmenwerk.

#### DIE INTOSAI-ENTWICKLUNGSMANAGEMENTINITIATIVE (IMI)

Die IMI ist eine INTOSAI-Einrichtung, die ORKB in Entwicklungsländern dabei unterstützt, ihre Leistung, Unabhängigkeit und Professionalität nachhaltig zu verbessern. Die IMI arbeitet zur Beseitigung bestehender und aufkommender Sachkompetenzdefizite mit Regionalen Organisationen, INTOSAI-Komitees, Arbeitsgruppen, Wissensgemeinschaften, anderen INTOSAI-Leiterinnen und -Leitern, ORKB und Entwicklungspartnern sowie weiteren Interessenträgern zusammen. Außerdem beherbergt die IMI das Sekretariat der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft und übernimmt eine Unterstützungsfunktion für das ORKB-PMF.

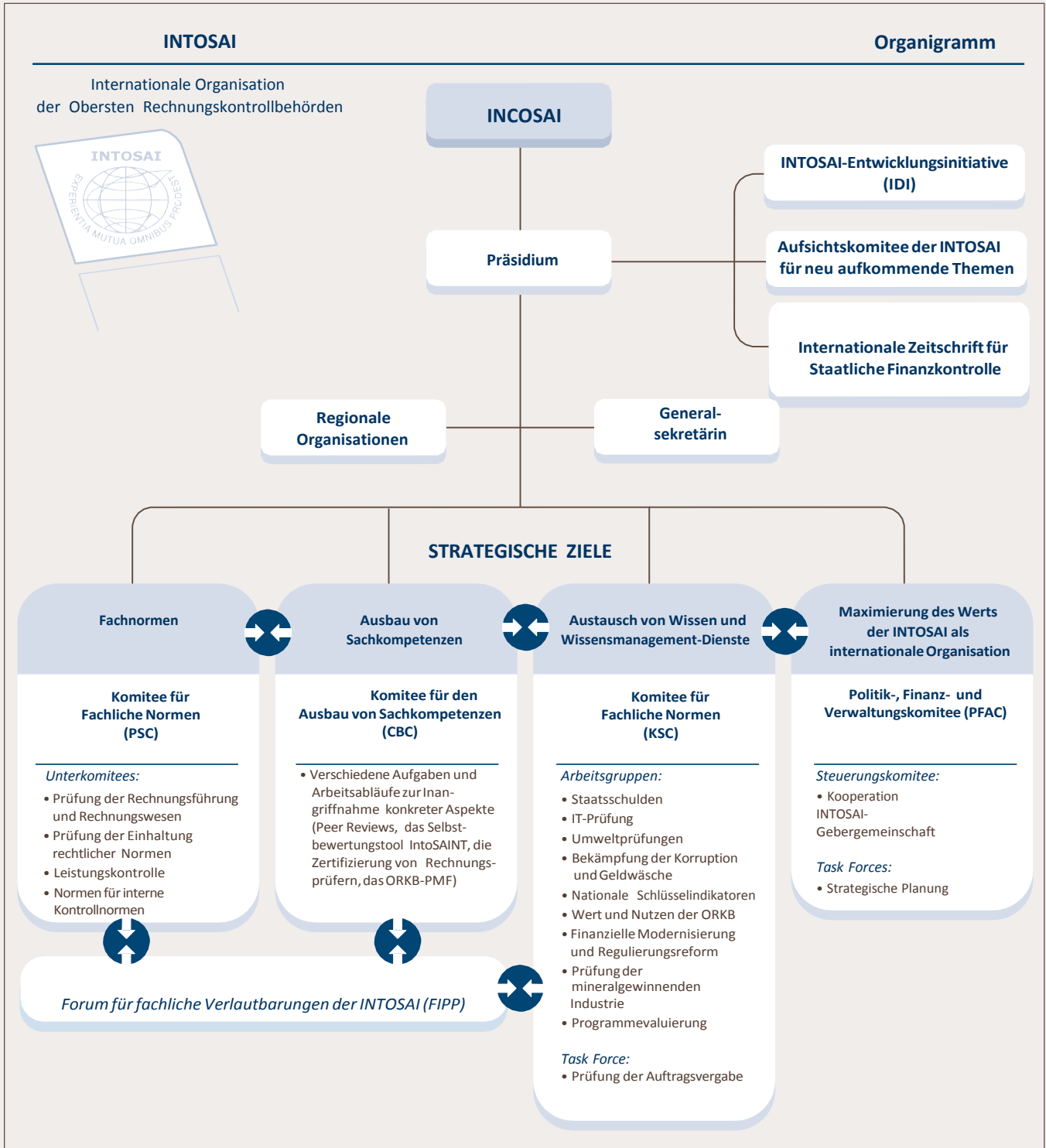
Die IMI ist eine Einrichtung mit eigenständiger Rechtspersönlichkeit und ist im Office des *Auditor General* von Norwegen angesiedelt.

Die IMI untersteht dem Board der IMI, dem INTOSAI Präsidium und dem INTOSAI Kongress, der auch für die Genehmigung des IMI-Mandats und der Strategiepläne der IMI verantwortlich ist. In vier offiziellen Arbeitssprachen (Arabisch, Französisch, Englisch und Spanisch) unterstützt die INTOSAI in allen INTOSAI-Regionen über 140 ORKB beim Sachkompetenz- und Leistungsausbau.

#### DIE INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE

Die *Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle* ist das wichtigste Kommunikationsinstrument der INTOSAI und soll als solches die Verfahren und Methoden der staatlichen Finanzkontrolle verfeinern. Gleichzeitig dient die Zeitschrift als Tool zum Ausbau von Sachkompetenzen. Die Artikel enthalten vornehmlich Fallstudien und praxisorientierte Beiträge zu Themen der staatlichen Finanzkontrolle. Die Zeitschrift erscheint vierteljährlich in den fünf offiziellen Arbeitssprachen der INTOSAI. Herausgeber ist die ORKB der Vereinigten Staaten von Amerika: das *Government Accountability Office* (GAO).

Abbildung 8: Organigramm der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden



# Anhang II: Methodik des Strategischen Plans 2017-2022

Die Methodik für die Entwicklung dieses Strategischen Plans beruhte auf den bewährten Verfahren, die während der Entwicklung der ersten beiden Strategischen Pläne der INTOSAI identifiziert wurden, und hielt sich an die altbewährten Prinzipien der internen Beratung und Konsensfindung. Das Finanz- und Verwaltungskomitee stellte unter dem Vorsitz der ORKB der USA eine Task Force zur strategischen Planung zusammen, die sich aus dem Vorsitzenden des Präsidiums, Mitgliedern des Finanz- und Verwaltungskomitees, dem Generalsekretär, den vier Zielvorsitzenden, der INTOSAI-Entwicklungsinitiative, der Direktorin für die Strategische Planung der INTOSAI und den Vorsitzenden und Generalsekretariaten der sieben Regionalen Organisationen zusammensetzt.

Zu Beginn führte die Task Force eine interne Scan-Umfrage aller INTOSAI-Mitglieder (was mit 124 ausgefüllten Fragebögen einer Antwortrate von 63 % entspricht), externe Scan-Interviews mit mehr als 20 Organisationen, strukturierte Interviews mit mehr als 20 Peer-Organisationen zu Themen von internationaler Bedeutung und Relevanz für die INTOSAI, strukturierte Interviews mit Leiterinnen und Leitern der INTOSAI und eine Evaluierung laufender Initiativen, Pläne und externer Berichte zu sachverwandten Themen durch. Dabei bestand eine wichtige Komponente des Prozesses darin, allen Mitglieds-ORKB die Gelegenheit zu geben, den Plan noch in der Erarbeitungsphase zu prüfen und Anmerkungen zu machen, bevor dieser im Dezember 2016 dem XXII. INCOSAI in Abu Dhabi zur Genehmigung vorgelegt wurde.

Im Mai 2014 versandte die Task Force einen internen Online-Fragebogen an alle 192 Mitglieds-ORKB und 5 assoziierten Mitglieder, der Fragen zum Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risikenmanagement und

-strategischen Planungstool (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – SWOT) umfasste. Dabei handelt es sich um ein Standardverfahren, das in der strategischen Planung eingesetzt und von vielen ORKB zur Erarbeitung ihrer eigenen strategischen Pläne herangezogen wird. Zusätzlich zu den SWOT-Fragen umfasste die Umfrage auch Fragen zu den strategischen Zielen und Initiativen mit Blick auf den Strategischen Plan 2017-2022. Auf die Frage danach, ob die jeweiligen strategischen Ziele der INTOSAI gleich bleiben sollten, sprachen sich mindestens 81 Prozent der befragten ORKB für die Beibehaltung der gegenwärtigen Ziele aus.<sup>4</sup>

Bei der Entwicklung des internen Scan-Fragebogens hielt die Task Force Telefonkonferenzen ab, um in Bezug auf die Stärken, internen und externen Herausforderungen und aufkommenden Fragestellungen der INTOSAI für die Zusammenstellung des Fragenkatalogs zunächst die Meinungen der Task Force einzuholen und auch zu eruieren, welche etwaigen Änderungen an den strategischen Zielen, der Mission und den Aktivitäten notwendig seien. Die Mitglieder machten jeweils vor und nach den Besprechungen schriftliche Anmerkungen zu den vorgeschlagenen Vorgehensweisen und Hilfsmaterialien und begutachteten Zusammenfassungen der jeweiligen Sitzungen sowie die vereinbarten nächsten Schritte. Wie bereits erwähnt, gingen bei der Task Force im Rahmen dieser Initiative 124 ausgefüllte Fragebögen ein, was einer Antwortrate von 63 % entspricht. Die Fragebögen, die aus Ländern in allen sieben Regionalen Organisationen der INTOSAI eingingen, enthielten ein breites Spektrum unterschiedlicher Antworten. Anschließend führte die Task Force eine quantitative Analyse der sowohl auf geschlossene als auch offene Fragen gegebenen Antworten durch, indem jede Antwort von zwei Gutachtern analysiert wurde, die sich dann auf einen Themenbereich einigten, in den die Antwort

<sup>4</sup> In konkreten Zahlen unterstützten 91 Prozent der Befragten die Beibehaltung von Ziel 1, 88 Prozent die Beibehaltung von Ziel 2, 90 Prozent die Beibehaltung von Ziel 3 und 81 Prozent die Beibehaltung von Ziel 4.

eingearbeitet werden konnte (z. B. ORKB-Unabhängigkeit oder Schulungen). Die durch interne Scan-Interviews identifizierten Themenbereiche wurden in einem Bericht zusammengefasst, der während einer Sitzung im Januar 2015 in Washington, D.C. allen Mitgliedern der Task Force vorgelegt wurde.

Zusätzlich zu den internen Scan-Fragebögen nahm die Task Force auch mit gegenwärtigen und ehemaligen Leiterinnen und Leitern der INTOSAI Kontakt auf. Mitglieder der Task Force prüften eine Liste mit den Namen vorgeschlagener Umfrageteilnehmer. Sechs Leiterinnen und Leiter der INTOSAI nutzten die Gelegenheit der internen Scan-Interviews, welche den internen Scans ähnliche, strukturierte Fragen umfasste, um aus der Sicht der INTOSAI-Leitung weitere Informationen zum Strategischen Plan einzuholen. Einige amtierende Leiterinnen und Leiter der INTOSAI lehnten die Interviewanfrage mit der Begründung ab, dass ihre Ansichten bereits im Fragebogen der internen Scan-Umfrage erfasst worden seien.

Zusammen mit dem internen Scan diente der externe Scan als integraler Bestandteil des strategischen Planungsprozesses der INTOSAI. Durch diese bewährte Verfahrensweise bewertete die Task Force die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der INTOSAI auf der Grundlage der Interview-Antworten externer Interessenträger der INTOSAI – wie z. B. Gebern, assoziierten Mitgliedern und anderen Trägern, die entweder direkt mit der INTOSAI verbunden sind oder über für die INTOSAI und deren Mitglieder ausschlaggebende Fachkompetenzen verfügen.

In einer frühen Phase des externen Scans befragte die Task Force zur Einholung neuer Sichtweisen zu wichtigen politischen Fragen, denen internationale Organisationen heutzutage gegenüberstehen, sowie zur Auswahl geeigneter Interviewfragen auch Rechtseinheiten ohne bekannte Beziehungen zur INTOSAI. Für die Auswahl externer Interessenträger zur Teilnahme am externen Scan bat die Task Force die Mitglieder der Task Force der INTOSAI sowie Fachexpertinnen und -experten innerhalb ausgesuchter ORKB um Input. Hierfür wurden Geber-Organisationen, assoziierte Mitglieder und Organisationen aus dem privaten Sektor ausgewählt, die sich internationalen politischen Fragen von entscheidender Wichtigkeit für die INTOSAI und deren Mitglieder widmen.

Die Task Force führte mit mehr als 20 Organisationen externe Scan-Interviews durch. Nach der Ermittlung einer Vielzahl von Themenbereichen von gemeinsamem Interesse entschied die Task Force, dass die erhaltenen Informationen genügen würden und eine Ausweitung der Stichprobe nicht notwendig sei. Die Task Force war darum bemüht, INTOSAI-Mitglieder zur Teilnahme an den Interviews zu motivieren. Die Interview-Entwürfe wurden von Task-Force-Mitgliedern erarbeitet. Die Task Force führte eine qualitative Analyse der Antworten auf offene Interviewfragen durch, indem jede Antwort von zwei Gutachtern begutachtet wurde, die sich dann auf einen Themenbereich einigten, in den die jeweilige Antwort eingeordnet werden könnte (z. B. Ausbau von Sachkompetenzen und Normensetzung). Die in den externen Scan-Interviews ausgemachten Themenbereiche wurden in einem Bericht zusammengefasst und den Mitgliedern bei der Task-Force-Sitzung im Januar 2015 vorgelegt.

Um zur Aktualisierung dieses Plans beizutragen und die strategischen Pläne der einzelnen INTOSAI-Einrichtungen auf die übergreifenden strategischen Ziele der INTOSAI abzustimmen, wurden jene Pläne außerdem von der Task Force begutachtet und bewertet. Insbesondere bewertete die Task Force die strategischen Pläne der sieben Regionalen Organisationen der INTOSAI sowie sonstiger INTOSAI-Organe, die über strategische Pläne verfügen – einschließlich der IDI, des PSC, des CBC und der Kooperation INTOSAI-Gebergemeinschaft.

Die Task Force ließ dem Präsidium ein detailliertes Rahmenkonzept für den Plan zukommen, der beim Treffen in Abu Dhabi (Vereinigte Arabische Emirate) im Jahr 2015 besprochen werden sollte. Auf der Grundlage des vom Präsidium abgegebenen Feedbacks und weiteren Inputs seitens der Mitglieder der Task Force bat diese alle Mitglieds-ORKB 2016 um deren Stellungnahme zum Entwurf des Planes. Der Entwurf wurde zwecks Stellungnahme außerdem wichtigen externen Partnern und Interessenträgern vorgelegt und der Öffentlichkeit auf der INTOSAI-Website zugänglich gemacht. Auf der Grundlage des eingegangenen Feedbacks legte die Task Force den INTOSAI-Mitgliedern im Rahmen des INCOSAI 2016 in Abu Dhabi einen endgültigen Konsensentwurf zwecks Erörterung vor.

**MITGLIEDER DER TASK FORCE STRATEGISCHE PLANUNG für 2017-2022:**

**Der Vorsitz des strategischen Ziels 1:** Dänemark

**Der Vorsitz des strategischen Ziels 2:** Südafrika, Schweden

**Der Vorsitz des strategischen Ziels 3:** Indien

**Der Vorsitz des strategischen Ziels 4:** Saudi-Arabien

**FAC-Mitglieder, die nicht in der Task Force vertreten sind:** Ecuador

**INTOSAI-Vorsitz:** China

**IDI:** Norwegen

**IJGA:** USA (Vorsitz der Task Force)

**Sekretariate der Regionalen Organisationen:**

Arabische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ARABOSAI) – Tunesien

Asiatische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ASOSAI) – Republik Korea

Afrikanische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (AFROSAI) – Kamerun

Europäische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (EUROSAI) – Spanien

Pazifische Assoziation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (PASAI) - Neuseeland

Karibische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (CAROSAI) – St. Lucia

Lateinamerikanische und karibische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (OLACEFS) – Chile

**(Ehemaliger) Vorsitz Regionaler Organisationen:**

ARABOSAI – Kuwait und Saudi-Arabien

ASOSAI – Malaysia und Indien

AFROSAI – Ägypten und Gabun

EUROSAI – Türkei und die Niederlande

PASAI – Vanuatu und Samoa

CAROSAI – Trinidad und Tobago

OLACEFS – Mexiko und Brasilien

**Nächster Vorsitz der INTOSAI und Gastgeber des INCOSAI 2016:** Vereinigte Arabische Emirate (VAE)

**INTOSAI Generalsekretariat:** Österreich

**Direktorin für Strategische Planung der INTOSAI:** Österreich

UNABHÄNGIGKEIT ★ INTEGRITÄT ★ PROFESSIONALITÄT ★ GLAUBWÜRDIGKEIT ★ INKLUSIVITÄT ★ ZUSAMMENARBEIT ★ INNOVATION

UNABHÄNGIGKEIT ★ INTEGRITÄT ★ PROFESSIONALITÄT ★ GLAUBWÜRDIGKEIT ★ INKLUSIVITÄT ★ ZUSAMMENARBEIT ★ INNOVATION