



# INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT

FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE



## Redaktionsbeirat

Margit Kraker, *Präsidentin, Rechnungshof, Österreich*

Sylvain Ricard, *Interim Auditor General, Kanada*

Nejib Gtari, *Premier Président, Cour des Comptes, Tunesien*

Gene L. Dodaro, *Comptroller General, Vereinigte Staaten von Amerika*

Manuel E. Galindo Ballesteros, *Comptroller General, Venezuela*

## Präsident

James-Christian Blockwood (USA)

## Vizepräsident

Michael Hix (USA)

## Redakteur

Heather Santos (USA)

## Verfasser von Sonderbeiträgen

Kristie Conserve (USA)

Brighton Nyanga (Norwegen)

Allen Parker (Cook Inseln)

Chris Stone (USA)

Tytti Yli-Viikari (Finnland)

Laurel Voloder (USA)

## Administration

Peter Knopes (USA)

## Außenredakteure

AFROSAI Sekretariat

ARABOSAI Sekretariat

ASOSAI Sekretariat

CAROSAI Sekretariat

EUROSAI Sekretariat

OLACEFS Sekretariat

PASAI Sekretariat

INTOSAI Generalsekretariat

Office of the Auditor General, Kanada

Office of the Auditor General, Tunesien

Office of the Auditor General, Venezuela

U.S. Government Accountability Office

# INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT —FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE—

Sommer 2019  
Jahrgang 46, Nr. 3

Die Internationale Zeitschrift für Staatliche Finanzkontrolle wird vierteljährlich im Auftrag der INTOSAI (Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden) herausgegeben und erscheint in Arabisch, Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch. Sie ist das offizielle Organ der INTOSAI und soll mithelfen, Verfahren und Methoden der staatlichen Finanzkontrolle zu fördern. Die in ihr enthaltenen Stellungnahmen und Meinungen entsprechen den persönlichen Ansichten der Redakteure bzw. Verfasser der einzelnen Beiträge, müssen sich aber nicht immer mit der offiziellen Meinung der Organisation decken.

Artikel, Fachbeiträge und sonstige Mitteilungen werden an die Redaktion erbeten:

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

(Tel.: 202-512-4707; Fax: 202-512-4021;  
E-Mail: [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov))

Da diese Zeitschrift als Lehrmittel dient, finden vornehmlich praxisorientierte Beiträge über die Rechnungsprüfung im öffentlichen Bereich Berücksichtigung. Dazu gehören Fallstudien, Vorstellungen über neue Prüfungsmethoden oder detaillierte Darlegungen über Schulungsprogramme für Rechnungsprüfer. Auf überwiegend theoretisch orientierte Beiträge wird bewusst verzichtet. Einreichungsrichtlinien befinden sich unter <http://intosaijournal.org/our-submissions/>.

Die Zeitschrift wird kostenlos an die INTOSAI Mitglieder und andere Interessenten verteilt. Sie ist auch elektronisch verfügbar unter [www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org) oder unter [www.intosai.org](http://www.intosai.org) und auf Anfrage bei der Zeitschrift unter [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

# INHALT

4 Leitartikel

7 Neues in Kürze

9 Spezialbeitrag

*Von der Bad-News-Schlagzeile zur Good-News-Story – wie die ORKB der Cookinseln mithilfe der Stakeholder die Effizienz und Wirksamkeit der Prüfungen verbessern konnte*

12 Sonderbeiträge

*Quantitative und qualitative Methoden: Die optimale Kombination für wirksame Prüfungen*

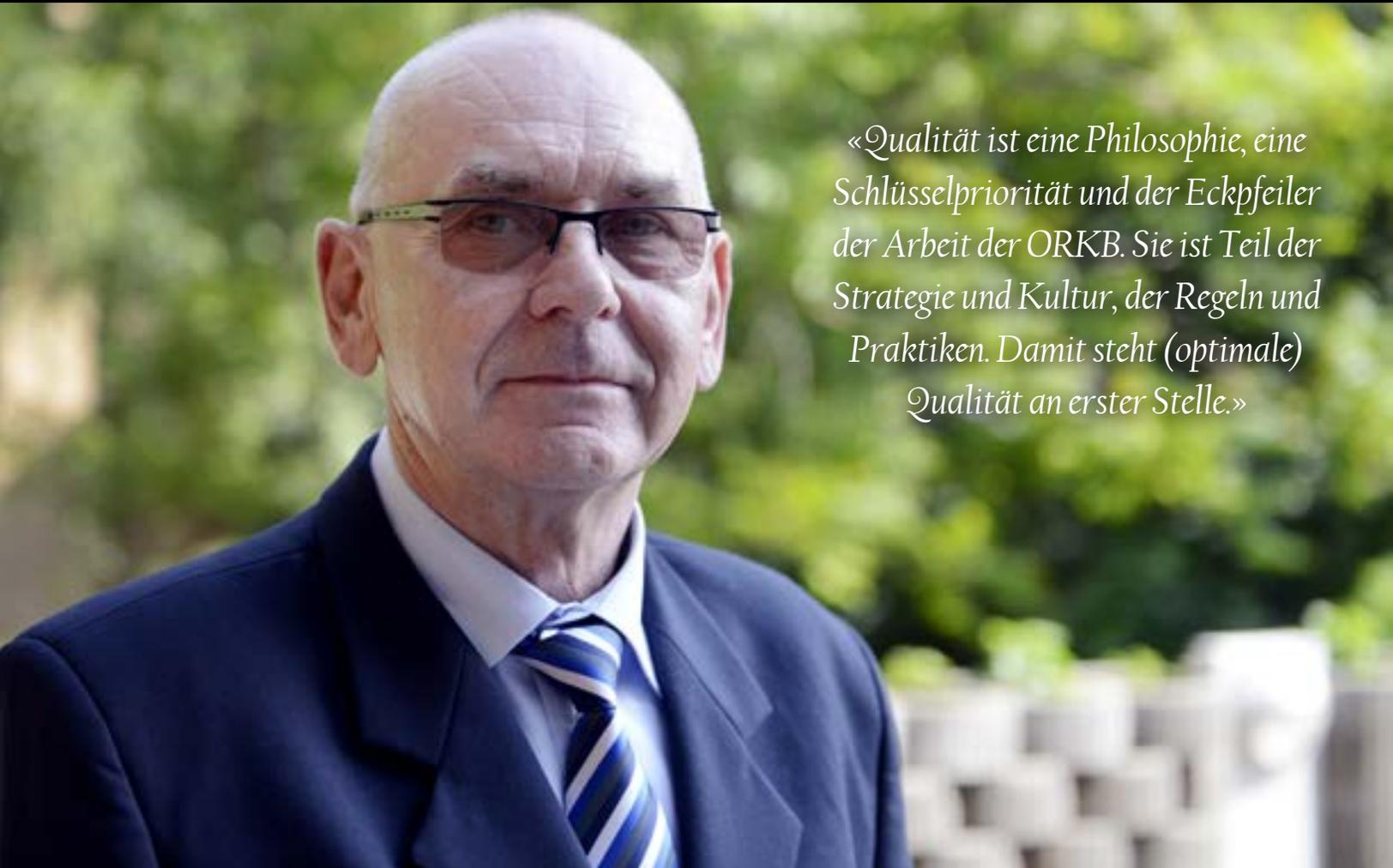
*Determinanten der Prüfqualität*

*Bessere Qualität dank wirksamem Qualitätsmanagement*

*Wirksamkeitsmessung von Prüfungen national und global – ein Modell*

21 INTOSAI Intern

30 Fokus: Ausbau von Sachkompetenzen



*«Qualität ist eine Philosophie, eine Schlüsselpriorität und der Eckpfeiler der Arbeit der ORKB. Sie ist Teil der Strategie und Kultur, der Regeln und Praktiken. Damit steht (optimale) Qualität an erster Stelle.»*

## AUF DEM WEG ZUR PRÜFQUALITÄT HÜRDEN ÜBERWINDEN UND SCHÄTZE FINDEN

*Karol Mitrik, Präsident ORKB der Slowakei*

Ein König stellte einen riesigen Steinbrocken auf den Weg und versteckte sich um zu beobachten, ob jemand den Stein wegräumen würde. Einige wohlhabende königliche Händler und Höflinge, die auf das Hindernis stiessen, gingen einfach darum herum. Viele, denen der Felsbrocken im Weg war, machten laut ihrem Unmut über den König Luft, der die Wege nicht instandhalte. Doch niemand tat etwas, um den Brocken aus dem Weg zu räumen.

Da kam ein Bauer mit einer schweren Last Gemüse auf dem Rücken daher. Beim Steinbrocken angelangt, stellte er sein Bündel ab und versuchte, den riesigen Stein an den Wegrand zu schieben. Was ihm nach grosser Anstrengung mit einem heftigen Ruck gelang.

Als er seine Last wieder aufnehmen wollte, sah er am Boden, wo zuvor der Stein gelegen hatte, einen Beutel. Darin Goldmünzen und eine Nachricht des Königs: Die Münzen seien für den bestimmt, der den Stein vom Weg geschafft habe.

Was sagt uns das? Jede Hürde ist auch eine Chance, unsere Situation zu verbessern.

Höchste Prüfqualität sicherstellen ist ein permanenter, kontinuierlicher Weg, der mit scheinbar nie endenden Hindernissen gesäumt ist.

Qualität ist eine Philosophie, eine Schlüsselpriorität und der Eckpfeiler der Arbeit der ORKB. Sie ist Teil der Strategie und Kultur, der Regeln und Praktiken. Damit steht Qualität an erster Stelle.

Das Erreichen von Prüfqualität setzt angemessene Rahmenbedingungen und institutionelle Unabhängigkeit voraus. Diese Voraussetzungen sind für den Rechnungshof der Slowakischen Republik (SAO) gegeben. So ist unsere ORKB bestrebt, unseren Auftrag und unsere Arbeit bestmöglich mit höchster Qualität und Professionalität zu erfüllen.

Nur dann können wir eine glaubwürdige Institution sein, die sinnvolle Veränderungen im öffentlichen Sektor fördert. Nur dann können wir den Wert und Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger erhöhen.

### **Prüfqualität – Meilensteine auf unserem Weg**

Bei unserem Streben nach höchster Qualität stossen wir zwangsläufig auf Hindernisse. Stellen wir uns den Herausforderungen auf dem Weg, stossen wir auf grosse Schätze, die vor allem in der besseren Führung der öffentlichen Ressourcen bestehen.

In den letzten vier Jahren hat unsere ORKB erhebliche Fortschritte bei der Sicherstellung der Prüfqualität erzielt. Die Verbesserungen sind hauptsächlich der Arbeit unseres Personals und guter Analyse, Strategie, Kommunikation und rechtlicher Unterstützung zu verdanken.

Wichtige Meilensteine auf dem Weg zu höchster Prüfqualität wurden insbesondere bei der Fachkompetenz und Professionalität des Personals, der Prüfplanung, der Analyse und Strategie, der Methodik, der Bewertung der

Prüfqualität und der internen und externen Kommunikation erreicht.

### **Fachkompetenz und Professionalität**

Die Menschen sind immer ein entscheidender Faktor für den Fortschritt und Erfolg einer Organisation. Mithilfe nationaler und internationaler Aus- und Weiterbildungsprogramme fördert die ORKB der Slowakei das Fachwissen und die Kompetenzen ihres Personals.

In diesem Sinne zielt das derzeit laufende nationale Projekt «Aufbau und Entwicklung der Fachkompetenzen» auf eine Qualitätsverbesserung der Prüftätigkeiten ab.

Das von Europa mitfinanzierte Programm unter der Leitung von Experten aus der Slowakei und dem Ausland richtet sich an Spezialistinnen und Spezialisten der Analyse und der Rechnungs- und Wirtschaftlichkeitsprüfung. Es besteht aus Seminaren, Praktika sowie Schulungen in IT und Fachenglisch.

### **Prüfplanung**

Langfristige Strategieziele unterstützen neue Ansätze zu Prüfthemen und risikobasierte Prüfungen. Wir fördern das Value-for-Money-Konzept bei Ex-post-Prüfungen der öffentlichen Finanzen und neue Prüfphilosophien und legen den Fokus auf die Bewertung politischer Massnahmen.

### **Analyse und Strategie**

Wir haben ein starkes Team aufgebaut, das für die Risikoanalyse zuständig ist, neue Strategieansätze anwendet und Prüfungen und Prüfende gleichermaßen unterstützt.

### **Methodik**

Modernisierung der Ansätze, Umsetzung der internationalen Prüfstandards (ISSAI), Professionalisierung der Prüfverfahren – das sind nur einige der Mechanismen zur Verbesserung unserer Prüfmethodik.

### **Bewertung der Prüfqualität**

Es wurden neue, bessere Verfahren eingeführt, verstärkt Querschnittsprüfungen durchgeführt und Prüfberichtgremien gebildet.

---

*«Bei unserem Streben nach höchster Qualität stossen wir zwangsläufig auf Hindernisse. Stellen wir uns den Herausforderungen auf dem Weg, stossen wir auf grosse Schätze.»*

---

**Interne und externe Kommunikation**

Heute gelten neue Anforderungen, was und wie wir kommunizieren. Wir haben unsere Kommunikationsstrategie entsprechend angepasst, unsere Abteilungen für Kommunikation und PR verstärkt und personell aufgestockt.

So wenden wir heute neue Ansätze für den Stakeholdereinbezug über unsere Webseite, die sozialen Medien sowie Print-, Radio- und TV-Produkte an.

Wir sind die erste staatliche Institution in der Slowakei mit diesem breiten Ansatz bei der Stakeholderinformation (auf allen Ebenen) über uns, unsere Arbeit und die neusten Entwicklungen.

**Prüfqualität – kontinuierliche****Verbesserung**

Vom bisher Erreichten abgesehen arbeiten wir laufend an wirksamen Instrumenten zur weiteren Verbesserung der Qualität unserer Verfahren, wie unter anderem Self-Assessment, unabhängige Peer-Review und Zusammenarbeit mit der INTOSAI und ihren Regionen.

**Self-Assessment für ORKB mit PMF**

Wir engagieren uns für das Self-Assessment der ORKB mit der INTOSAI-Bewertung Performance Measurement Framework PMF.

Mit Unterstützung der IDI hat die ORKB der Slowakei 2013 ein Pilot-Self-Assessment durchgeführt. Mithilfe des PMF konnten Stärken und Schwächen sowie deren Ursachen erkannt werden.

2018 wurde der Prozess wiederholt. Diesmal wurden die Ergebnisse durch eine externe Peer-Gruppe überprüft. Wir

sind bereit, uns als offene, transparente Institution laufend zu verbessern. Die Empfehlungen aus dem Self-Assessment setzt die ORKB der Slowakei konsequent um.

**Unabhängige Peer-Review**

2010-2011 haben wir uns auch einer internationalen Peer-Review unter der Leitung der ORKB Grossbritanniens mit den ORKB Estlands, Polens und Sloweniens unterzogen. Der Fokus lag auf Prüftätigkeiten und Prüfqualität, Personalentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit.

Zwischen 2019 und 2020 findet eine weitere Peer-Review statt. Dabei werden Experten der ORKB der USA (Leitung) und der ORKB Finnlands, Ungarns und Polens

unseren Planungsprozess, die Prüfqualität, Transparenz und Kommunikation bewerten.

Als Vorsitz des INTOSAI-Unterkomitees Peer Reviews wissen wir um die Bedeutung dieser Bewertungen für unser Engagement für Qualität.

**Unterstützung in der INTOSAI-Familie**

Die INTOSAI bringt unabhängige nationale Prüfbehörden zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung zusammen – das ist wunderbar und ich darf sagen einzigartig.

Der Fokus auf dem Austausch von Ideen, Erfahrungen und Best Practice gilt für die Prüfqualität im Besonderen und illustriert das INTOSAI-Motto.

«Experientia Mutua Omnibus Prodest» – geteilte Erfahrung nützt mit Sicherheit allen!

---

*«Die INTOSAI bringt unabhängige nationale Prüfbehörden zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung zusammen – das ist wunderbar und ich darf sagen einzigartig.»*

---

# NEUES VON ORKB AUS ALLER WELT

*Für die neuesten Nachrichten von der ORKB auf die beschriftete Schaltfläche dieser Nation klicken.*







Allen Parker,  
Direktor ORKB der Cookinseln

## VON DER BAD-NEWS- SCHLAGZEILE ZUR GOOD- NEWS-STORY

*Wie die ORKB der Cookinseln mithilfe der Stakeholder die Effizienz und Wirksamkeit der Prüfungen verbessern konnte*

Es war die Art von Zeitungsbericht, die alle ORKB fürchten.

«Ungeprüfte Rechnungen verursachen Probleme», titelte die Cook Island News im September 2018.

Auslöser für den Artikel, wonach der Rückstand an ungeprüften Staatsrechnungen «potenziell zu einem schlechten Finanzrating des Landes führen könnte», war eine Aussage an einem Einführungsworkshop des nationalen Rechnungsprüfungsausschusses (PAC).

Damit wurden die Berichterstattung der ORKB der Cookinseln (CIAO) an den Rechnungsprüfungsausschuss und deren Möglichkeit infrage gestellt, die Regierung zur Rechenschaft zu ziehen. Die Stakeholder und mit ihnen die nationalen Medien wollten wissen: Wo sind die Berichte? Weshalb dieser Rückstand?

CIAO-Direktor Allen Parker nahm umgehend zu den Fragen Stellung. Vier Tage später erklärte er in der gleichen Zeitung die beiden Techniken der Prüfpraxis, die diese Verzögerung hauptsächlich verursachen.

Zum einen seien die Cookinseln eines der wenigen kleinen Länder im pazifischen Raum mit einer vollständigen Periodenrechnung statt des meist verwendeten Kassen- oder modifizierten Kassenprinzips bei der Erstellung der Staatsrechnung.

Die zweite in diesem Zusammenhang noch stärker ins Gewicht fallende Prüfpraxis sei die Konsolidierung aller staatlichen Stellen in der Staatsrechnung, auch der staatlichen Unternehmen (SOE), um aussagekräftige Informationen bereitstellen zu können.

Eine Voraussetzung für die Aufnahme in die Staatsrechnung ist die Einzelprüfung der Abschlüsse aller staatlichen Stellen und SOE durch die CIAO, was in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung darstellt.

Zum einen fanden die Parlaments-sitzungen (an denen die Berichte traktandiert werden) nicht regelmässig statt. Auch erhielt die Finanzkontrolle 2014-2016 den Abschluss von rund 65 Prozent der staatlichen Stellen erheblich später als in den empfohlenen sechs Monaten.

Parker führte aus, dass die ORKB die Gesamtrechnung nicht prüfen kann, bevor die Rechnungen der 44 staatlichen Stellen und 3 SOE (Total 47) vollständig sind. Eine weitere Herausforderung sei die rechtzeitige Verfügbarkeit von konsolidierten Rechnungsabschlüssen des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaftsführung (MFEM).

Die ORKB der Cookinseln gehört der Pazifischen Assoziation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (PASAI) an. Die PASAI hat in den letzten Jahren den Fokus auf die Überwachung von Rückständen bei der Berichterstattung insbesondere in kleineren Inselstaaten der Region gerichtet.

Dies entspricht der PASAI-Strategie mit den Zielen aktuelle und effektive Prüfungen, regionale Programme zum Kapazitätsaufbau und technische Unterstützung durch gemeinsame regionale Ansätze wie den Sub-Regional-Audit Support (SAS).

Mithilfe der EU wird die PASAI in den nächsten zwei Jahren den ORKB der Region, die grössere Rückstände aufweisen, zusätzliche Unterstützung bieten. Das Ziel ist, dass bis 2024 alle ORKB im Pazifik mit der Prüfung der FSG ajour sind – ein ambitioniertes, aber erreichbares Ziel.

Normalerweise wird der Abbau der Rückstände in zwei Phasen erfolgen: einer ersten Phase mit der Prüfung staatlicher Kerneinheiten gefolgt von der Prüfung der SOE. Bei der ORKB Cookinseln fanden beide Phasen gleichzeitig statt.

---

*«Aus diesem sehr offenen und sichtbaren Stakeholderengagement sind wichtige Entwicklungen hervorgegangen.»*

---

Die ORKB Cookinseln hat aktuelle, effektive Prüfungen erzielt, indem sie ihre begrenzten Ressourcen für den Abbau ungeprüfter Abschlüsse staatlicher Stellen und SOE eingesetzt hat. Sie erstellte einen Plan zur Aufarbeitung der Berichterstattung 2014-2016 bis

30. Juni 2019. Dabei wurde sie von der neuseeländischen ORKB partnerschaftlich unterstützt.

So hat das offene und sichtbare Engagement der Stakeholder zu Entwicklungen geführt, die zu PAC-Unterstützung, Prüfeffizienz und wirksamkeit beitragen, die Sichtbarkeit der ORKB erhö-hen, die Transparenz und Rechenschaftspflicht verbessern und eine breitere Diskussion über die Rechnungslegungspraxis ermöglicht haben.

#### ***PAC-Unterstützung und Beiträge zu Prüfeffizienz und -wirksamkeit***

Parker ging immer von der Bereitschaft des Ministeriums aus, Informationen über die Staatsausgaben zu teilen, was nun durch Gesetzesänderungen bestärkt wird. Dazu gehört die Bereitstellung von Prüfberichten für die Öffentlichkeit auf Anfrage beim Speaker, sodass dafür keine Session mehr nötig ist.

Zudem hat der Rechnungsprüfungsausschuss PAC die ORKB ermächtigt Agenturen zu identi-fizieren, die den Anforderungen nicht entsprechen. Aktuelle Informationen werden informierte PAC- und Regierungsentscheide fördern

und die Rechenschaftspflicht aller Einheiten verbessern, ist PAC-Vorsitzende Tingika Elikana überzeugt.

### **Sichtbarkeit der ORKB, Transparenz und Rechenschaftspflicht durch Medien und Kommunikation**

Dank der öffentlichen Debatte konnte die ORKB ihre Arbeit und Hindernisse in Bezug auf die Effizienz gegenüber der Regierung, dem PAC und der Bevölkerung darlegen. Sie konnte mit proaktiven, klaren und sachlichen Botschaften komplexe und kritische Fragen überzeugend und präzise klären. Damit bekräftigt die ORKB ihr Engagement für Transparenz und Inklusivität.

«Stakeholderpartizipation ist ein wichtiger Teil unserer Strategie. Einige diesbezüglichen Ziele sind noch in der Entwurfsphase. Wir haben aber bereits mit dem Prozess zur Diskussion unserer Prüfberichte mit dem PAC und den Medien begonnen.»

### **Breitere Diskussion über Rechnungslegungspraxis**

Der Dialog konnte die Bürgerinnen und Bürger für die nationale Rechnungslegungspraxis, die Finanzberichterstattung und die Ansätze der Rechnungskontrolle sensibilisieren.

Die ORKB Cookinseln ist mit ihrer Erfahrung nicht allein. Aktuelle Rechnungsabschlüsse sind eine Herausforderung und ein kritischer Punkt für die strategische Planung jeder Finanzkontrolle, namentlich hinsichtlich der nötigen Kapazitäten, Fähigkeiten und Ressourcen des Personals für anstehende Herausforderungen (wie den Wechsel zu periodengerechten und vollständigen konsolidierten Abschlüssen).

Für Parker hat der Dialog bereits zu einer merklichen Verbesserung der Prüfpraxis geführt.

«Es ist schön zu sehen, dass 90 Prozent unserer Prüfungen innert sechs Monaten nach Erhalt der Abschlüsse 2017 abgeschlossen wurden», so Parker.

Für die Cookinseln setzt die Diskussion hoffentlich der Vorstellung ein Ende, dem Land könnten schlechte Finanzratings drohen.

Für die ORKB weltweit kann die Debatte ein Beispiel dafür sein, wie sich scheinbar schlechte Nachrichten zum Guten wenden können.

Eine negative Schlagzeile war hier eine Plattform für proaktives, positives Stakeholderengagement. Im Nachgang konnte die ORKB offen über momentane Pannen und ebenso offen (und zuversichtlich) über künftige Erfolge sprechen.

### **Links**

"[Unaudited Accounts Raise Issues](#)" von Rashneel Kumar, Cook Island News, 15. September 2018.

"[Audit Office Explains Delays](#)" von Rashneel Kumar, Cook Island News, 19. September 2018.

"[PAC Crackdown on Ministries](#)" von Rashneel Kumar, Cook Island News, 1. Februar 2019.



### **Stakeholderengagement und Prüfqualität in der PASAI-Region**

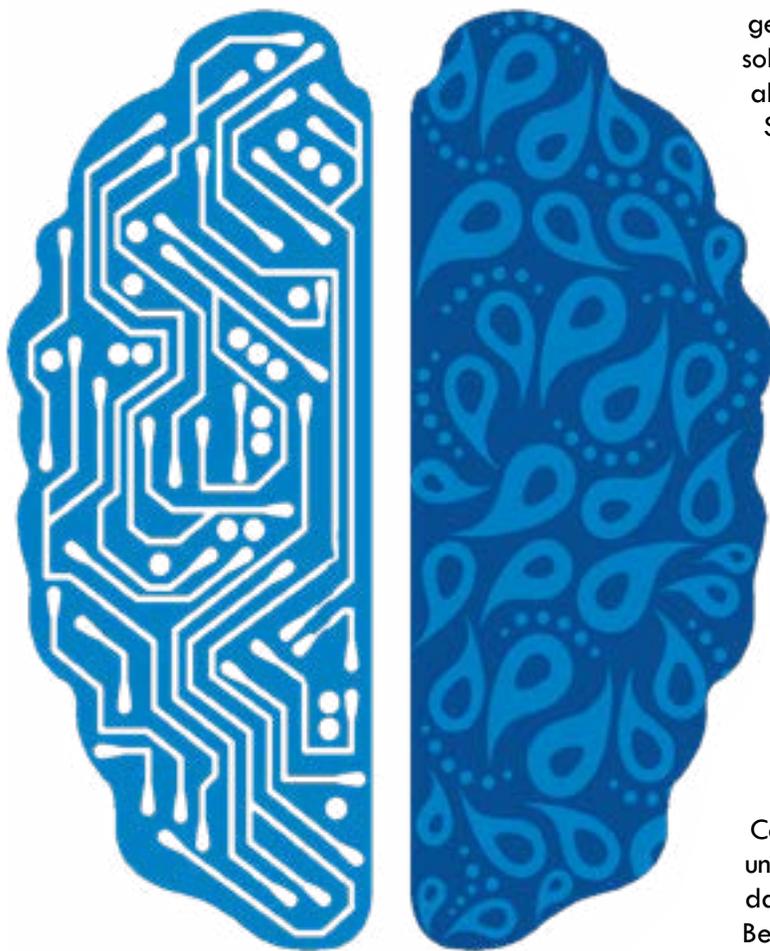
Die zentrale Bedeutung des Stakeholderengagements für die Wirksamkeit und Qualität der Prüfungen hat sich in den Kommunikationsstrategien der ORKB in der PASAI-Region niedergeschlagen. So hat im Mai 2019 Fidschis Auditor General Ajay Nand zusammen mit den lokalen Medien das Bewusstsein für Massnahmen geschärft, wenn Ministerien, Gremien und Räte (in Provinzen und Gemeinden) ihre Rechnungsabschlüsse nicht rechtzeitig einreichen.

Im von der Fidschi-Rundfunkkommission veröffentlichten Artikel "[Auditor General fordert strengere Massnahmen bei Nichteinhaltung der Termine](#)" zeigt Nand, wie mit dem Einbezug der Medien die Transparenz, Rechenschaftspflicht und Inklusion verbessert werden können.

# & QUANTITATIVE METHODEN QUALITATIVE

## Die optimale Kombination für wirksame Prüfungen

Oliver M. Richard, Chefökonom und Direktor Center for Economics, amerikanischer Rechnungshof GAO



Der Datenanalyse kommt, wie die Bildung der INTOSAI-Arbeitsgruppe Big Data zeigt, vermehrt Aufmerksamkeit zu. Im Gegensatz zu vielen bisherigen Überlegungen legt dieser Artikel den Fokus nicht auf **quantitative** Techniken, sondern auf die **qualitative** Analyse, deren Relevanz und die Ergänzung, die sie zu den quantitativen Methoden im Einsatz der ORKB darstellt.

Quantitative und qualitative Methoden tragen unterschiedlich zu einer Prüfung (im weiten Sinn, die auch die Evaluation einschliesst) bei, haben aber den gleichen Zweck – verwertbare Informationen hinsichtlich der Prüfziele zu liefern. Aus der Forschung geht hervor, dass sich weniger in der Art als im Ausmass unterscheiden.

Qualitative Methoden wie Inhaltsprüfung, Interviews, Fokusgruppen und Fallstudien zielen in der Regel auf das Verständnis und die Beurteilung des konzeptuellen und verhaltensbezogenen Prüfungskontexts ab. Dabei stehen Validität und induktives Denken (von der Beobachtung zur Hypothese) im Vordergrund.

Quantitative Methoden, zu denen systematische Datenanalysen gehören, zielen auf Zuverlässigkeit und Hypothesentests ab. Daher sollten qualitative und quantitative Methoden im Prüfprozess als einander ergänzend betrachtet werden. Aus bestehenden Studien ergibt sich Komplementarität in dreifacher Hinsicht. Die qualitative Analyse ist (1) eine wesentliche Voraussetzung für die quantitative Forschung, da sie eine kontextuelle Beschreibung und ein Verständnis ermöglicht, die zum Bestimmen des jeweiligen Prüfungsumfangs massgeblich sind; sie ergänzt (2) die quantitative Arbeit durch das Validieren empirischer Ergebnisse (und umgekehrt); und sie kann (3) für quantitative Forschung nicht zugängliche Bereiche untersuchen wie interne Kontrollverfahren in Verwaltungseinheiten oder Programmen.

Mit optimal kombinierten qualitativen und quantitativen Methoden kann eine ORKB die Konzepte, Inhalte und Daten aufschlüsseln, die in einer Prüfsituation vorliegen. Die optimale Kombination ergibt sich fallweise, da sie von den Merkmalen einer Prüfung abhängt.

Die optimale Kombination lässt sich nur mit Fachwissen bestimmen. Im amerikanischen Rechnungshof GAO bringt das Team—Applied Research and Methods (ARM)—mit rund 135 Spezialisten aus 14 Disziplinen der Sozial-, Natur- und Computerwissenschaften unabhängige Expertise in qualitativen und quantitativen Methoden in die Prüfteams ein. Dabei arbeitet das ARM-Team eng mit den Analysten des GAO zusammen. Ein Beispiel für den Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden ist der GAO-Bericht über Zusatzmassnahmen zur Verbesserung

von Richtigkeit und Konsistenz von Anhörungsentscheiden zu Invaliditätsleistungen («[Social Security Disability: Additional Measures and Evaluation Needed to Enhance Accuracy and Consistency of Hearings Decisions](#)»).

**Hintergrund**

Die amerikanische Sozialversicherungsverwaltung (Social Security Administration) SSA verwaltet Invaliditätsleistungsprogramme, die rund 16 Millionen Amerikaner betreffen, die jährlich geschätzt 200 Milliarden Dollar an Leistungen erhalten. Für die Berechtigung müssen Erwachsene eine medizinisch bestimmbare physische oder psychische Beeinträchtigung aufweisen, die (1) mindestens ein Jahr ohne Unterbruch dauert (oder voraussichtlich dauern wird) oder zum Tod führt, und die (2) die Person daran hindert, eine substanzielle Erwerbstätigkeit auszuüben. Im Geschäftsjahr 2016 gingen bei der SSA über 2,5 Millionen Invaliditätsanträge ein.

Die SSA nimmt die Erstbeurteilung der Anträge vor. Bei Ablehnung des Antrags kann der Antragsteller eine Anhörung vor dem Verwaltungsgericht beantragen. 2016 wurden 698 000 Entscheide angefochten. Der Richter kann einen Antrag zulassen oder ablehnen. So hängt es vom jeweiligen Richter ab, ob eine Leistung gewährt wird oder nicht.

Die Stakeholder stellten fest, dass die Richter unterschiedlich oft Leistungen gewährten. Der GAO wurde vom Kongress beauftragt zu prüfen, wieweit die Leistungsgewährungsrate der Richter differieren (und welche Faktoren damit verbunden sind), und wieweit die Richtigkeit und Konsistenz der Richterentscheide durch Verfahren der SSA überwacht wird.

**Analyse und Ergebnisse**

Mittels qualitativer Methoden wie Sichtung der geltenden SSA-Richtlinien und Prozesse, Befragung von SSA-Mitarbeitenden, halbstrukturierter Interviews mit regionalen Oberrichtern und Teilnahme an Anhörungen in ausgewählten (nicht generalisierbaren) Fällen verschaffte sich der GAO einen Überblick über die Verfahren.

Der GAO stellte fest, dass die Fälle aufgrund des Orts des Antragstellers den Richtern nach dem Zufallsprinzip zugeteilt werden. Diese Praxis erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass mögliche erklärende Faktoren für Unterschiede bei den Leistungsgewährungsrate nach Richter in allen Fällen

ähnlich sind und somit durch eine quantitative Analyse der Leistungsentscheide identifiziert werden können.

Ausgehend von Informationen aus verschiedenen SSA-Systemen wie den Personal- und Lohnsystemen sowie Wirtschaftsdaten (Jahre 2007-2015 mit geschätzten 3,3 Mio. Anträgen) wurde eine jährliche Leistungsgewährungsrate pro Richter berechnet.

Diese wurden zunächst im Hinblick auf den Auftrag des Kongresses untersucht. Abbildung 1 zeigt bei einem um 15 Prozent rückläufigen Mittelwert zwischen 2008 und 2015 erheblich variierende Leistungsgewährungsrate nach Richter.

Die SSA war über die Varianz angesichts der Komplexität der Fälle und der Unabhängigkeit der Richter bei ihren Entscheiden nicht überrascht.

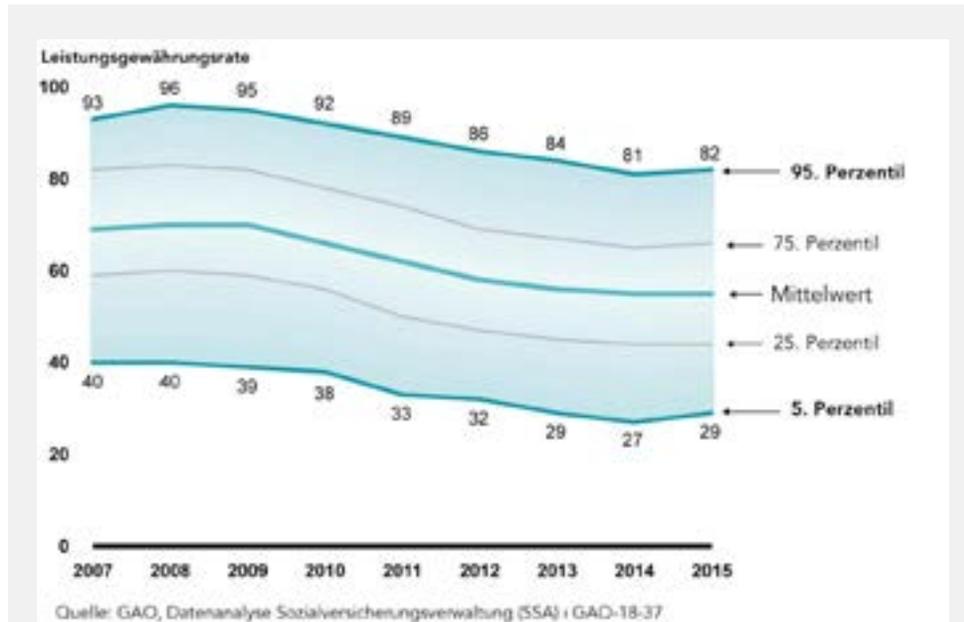


Abbildung 1: Varianz der Leistungsgewährungsrate der Verwaltungsrichter, 2007-2015.

Die SSA wies auf die vermehrte Qualitätssicherung und Nutzung elektronischer Daten zur Überwachung der Richterentscheide hin, die dazu beigetragen haben, die Unterschiede zu verringern. Diese qualitativen Befunde führten zur Hypothese, die Leistungsgewährungsrate nach Richter könnte aufgrund der Unterschiedlichkeit der Fälle variieren.

Zur Prüfung dieser Hypothese erstellte der GAO anhand der Einzelantragsdaten ein quantitatives Statistikmodell,

das Faktoren im Zusammenhang mit der Richterentscheidung identifiziert. In Absprache mit der SSA und basierend auf einer qualitativen Sichtung der einschlägigen Literatur kontrollierte der GAO bestimmte Faktoren wie Merkmale der Antragstellenden (Art des Antrags und demografische Daten), Entscheid des Richters (Jahr, Erfahrung des Richters), den Ort, die Anwesenheit von Vertretern bei der Anhörung (Anwalt, Arzt, Berufsexperte) und die lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten (Arbeitslosigkeit, Armutsrate).

Leistungen zugesprochen werden. Vertreter könnten deshalb tendenziell nur Fälle mit Aussicht auf Erfolg annehmen. So wurden die quantitativen Befunde des GAO zusammen mit qualitativer Evidenz interpretiert, was die Glaubwürdigkeit weiter erhöht. *Anmerkung: Für einen typischen Antrag wurden Durchschnittswerte bei allen vom GAO beim quantitativen Statistikmodell kontrollierten Faktoren (in Bezug auf Antragsteller, Richter, weitere Beteiligte, Ort der Anhörung und wirtschaftliche Merkmale) bestimmt.*

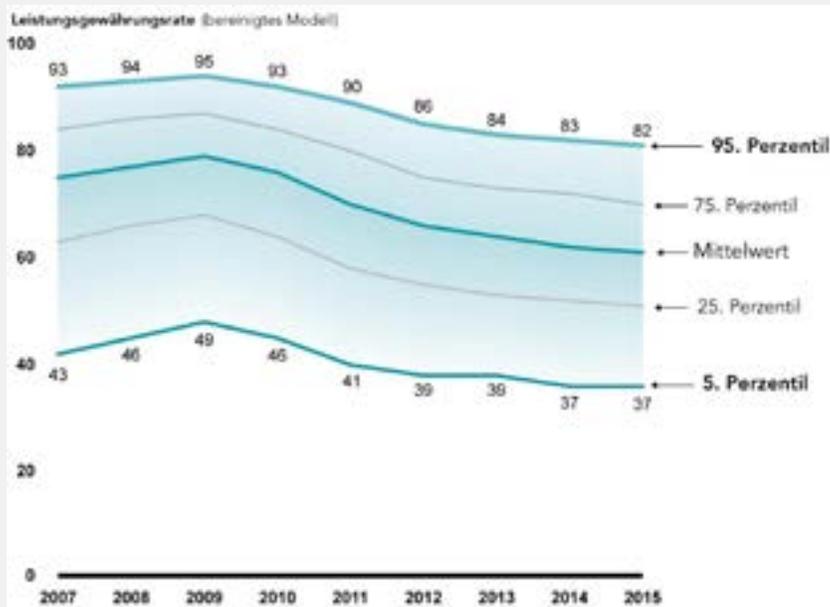


Abbildung 2: Geschätzte Varianz der Leistungsgewährungsrate der Richter für typische Anträge, 2007-2015

Wie in Abbildung 2 dargestellt beträgt die geschätzte Varianz der Leistungsgewährungsrate für einen typischen Antrag nach Richter 46 Prozent. Das quantitative Modell identifizierte mehrere Faktoren in Bezug auf den Richterentscheid. Diese Auswertungen wurden durch qualitative Nachweise ergänzt. So zeigt das Modell, dass das Alter der Antragsteller eine Rolle spielt. Einem 55-Jährigen wurden 4,3 Mal mehr Leistungen gewährt als einem typischen 35-jährigen Antragsteller. Nach Angaben der SSA entspricht die mildere Beurteilung bei älteren Antragstellenden den Richtlinien der SSA.

Weiter ergab das Modell, dass Antragstellenden mit einem Vertreter 2,9 Mal mehr Leistungen gewährt wurden als einem typischen Antragsteller ohne Vertretung. Nach Angaben der SSA werden Vertreter gemäss SSA-Gebührenordnung nur dann bezahlt, wenn dem Antragsteller

Schliesslich untersuchte der GAO, wieweit die SSA über Prozesse zur Überwachung der Richtigkeit und Konsistenz der Entscheide verfügt. Diese Prüfung anhand qualitativer Methoden, untermauert durch empirische Evidenz aus dem quantitativen GAO-Modell, ergab: Es ist notwendig, dass die SSA die Richtigkeit und Konsistenz der Entscheide misst und die Zuständigkeit dafür übernimmt. Der GAO stellte fest, dass die SSA nicht systematisch berücksichtigt hatte, wie ihre Qualitätsprüfungen zur Erreichung ihrer strategischen Ziele bezüglich Qualitätsverbesserung, Konsistenz und Aktualität von Richterentscheiden beitragen.

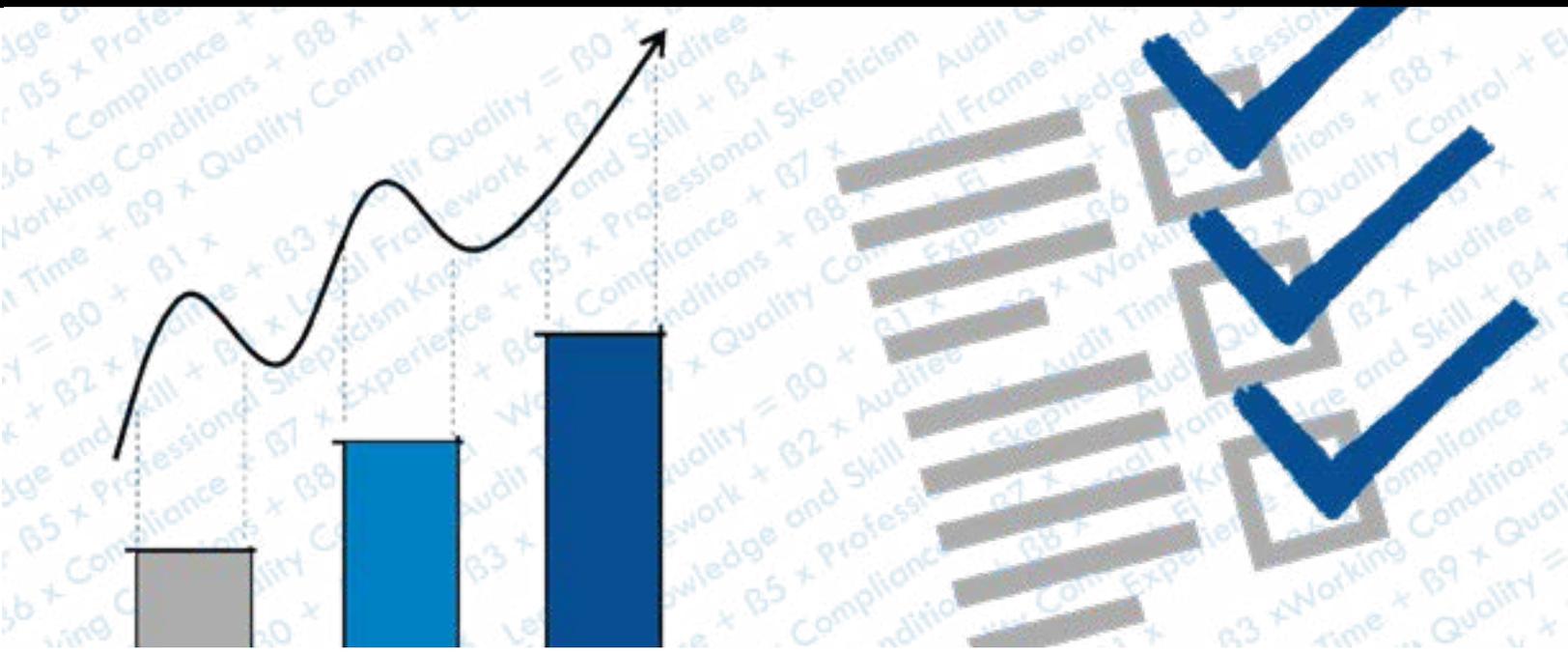
**Fazit**

Auch bei zunehmendem Einsatz moderner Datentechnik bei der Prüfarbeit müssen die ORKB die Wahrnehmung der Öffentlichkeit pflegen und sicherstellen, dass ihre Aussagen glaubwürdig und zugänglich sind.

Die Entwicklung qualitativer Evidenz, die qualitative Befunde in der konzeptuellen und verhaltensbezogenen Prüfsituation stützt, erhöht die Gültigkeit der Prüfbefunde und die Wahrscheinlichkeit, dass die Empfehlungen umgesetzt werden.

**Quellen**

Catherine Pope, Nick Mays. *Reaching the Parts other Methods cannot reach: an Introduction to qualitative Methods in Health and Health Services Research.* BMJ 311, 1. Juli 1995, S. 42-45.  
 Nicholas Mays, Catherine Pope. *Rigour and Qualitative Research.* BMJ 311, 8. Juli 1995, S. 109-112.  
 INTOSAI-Arbeitsgruppe IT-Prüfung. *Big Data Management and Data Analytics. Paper A1-14, erhältlich auf [http://www.intosaiitaudit.org/working\\_group\\_paper\\_lists/20](http://www.intosaiitaudit.org/working_group_paper_lists/20).*



# DETERMINANTEN DER PRÜFQUALITÄT

Dr. Nguyen Manh Cuong, stv. Generaldirektor Personal und Organisation, Rechnungshof Vietnam, und Dr. Tran Manh Dung, Wirtschaftsuniversität Vietnam

## Einleitung

Der Rechnungshof Vietnams (SAV) erstellt zu allen Prüfbefunden einen Prüfbericht. Die Beurteilung der Qualität und der Vergleich unter den Prüfungen ist aber schwierig. Einige Studien sehen Qualität als Fähigkeit der Prüfenden, wesentliche Fehler im Lauf einer Prüfung zu erkennen und aufzuzeigen. Diese Fähigkeit hängt – insbesondere bei falschen Angaben mit betrügerischem Hintergrund – stark von der Kompetenz und Unabhängigkeit der Prüfenden ab.

Es gibt verschiedene Studien darüber, wie die Prüfqualität verbessert werden kann. Sie sagen jedoch nichts zu möglichen Determinanten der Prüfqualität. Dieser Artikel erörtert eine Studie des SAV zur Identifikation von Faktoren, die die Prüfqualität in der Planungs-, der Durchführungs- (Prozess-), und der Berichtsphase beeinflussen.

## Prüfqualität

Prüfqualität besteht aus verschiedenen Elementen und

unterscheidet sich nach Prüfungsphase oder Produkt (Plan, Prozess, Bericht).

Beim **Prüfplan** bedeutet Qualität die Planung innerhalb der Vorgaben. Beim SAV sind dies klar definierte Prüfziele, Inhalt, Umfang, Wesentlichkeit, Risiken, Methoden, Zeit und Personal. Ausserdem sind Inhalte angemessen zu erläutern und müssen relevant und beweiskräftig sein.

Beim **Prüfprozess** bezieht sich Qualität darauf, wesentliche Fehler zu erkennen und aufzuzeigen, die Einhaltung der Ziele und den Inhalt der Prüfung aufzuzeigen. Qualität ist erreicht, wenn sichergestellt wird, dass Prüfdokumente in Übereinstimmung mit den einschlägigen Vorschriften entwickelt und erfasst werden, die Prüfnachweise ordnungsgemäss gesammelt werden und das Prüfteam alle organisatorischen Standards einhält.

Beim **Prüfbericht** heisst Qualität die Einhaltung der geltenden Standards und Vorschriften und stellt Richtigkeit, Klarheit und Aktualität sicher. Fehler, Täuschungen und Lücken sind zu berücksichtigen und zu beheben. Kommentare, Bewertungen und Schlussfolgerungen sollen auf vollständigen, richtigen

und verlässlichen Nachweisen beruhen. Prüfungsempfehlungen müssen rechtmässig, fair, sachlich und machbar sein.

### **Determinanten**

Verschiedene interne und externe Determinanten beeinflussen die Prüfqualität, zu denen auch das Fachwissen und Knowhow der Prüfenden, eine kritische Grundhaltung, die Einhaltung der Normen sowie Arbeitsbedingungen, Prüfdauer und Qualitätskontrolle gehören.

### **Methodik**

Es wurden 200 Fragebogen an Bereichs- und Teamleitungen, Prüferinnen und Prüfern übermittelt, von denen 175 beantwortet wurden. Ungültige Antworten (7) wurden nicht berücksichtigt.

Davon ausgehend wurde ein Regressionsmodell mit unabhängigen und abhängigen (internen und externen) Variablen – Rechtsgrundlagen, Geprüfte, Fachwissen und Knowhow, Erfahrung, kritische Grundhaltung, Einhaltung der Normen, Arbeitsbedingungen, Prüfzeit, Qualitätskontrollmassnahmen – als potenziellen Determinanten der Prüfqualität erstellt.

### **Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Regressionsanalyse ergab zwei externe Determinanten mit dem stärksten Einfluss auf die Prüfqualität: die Geprüften (stärkster Einfluss) und die Rechtsgrundlagen.

Diese beiden Determinanten wiesen einen direkten Zusammenhang zur Qualität auf: Bei angemessenen Rechtsgrundlagen mit angemessenen Prüfungsgesetzen, Prüfstandards, Prozessen und Leitlinien ist die Prüfqualität besser.

Einfluss in abnehmender Reihenfolge wiesen auch die Prüfzeit, Fachwissen und Knowhow, kritische Grundhaltung und Einhaltung der Normen auf.

Die Faktoren Arbeitsbedingungen und Qualitätskontrolle waren statistisch unbedeutend. Sie haben somit sehr wenig oder gar keinen Einfluss auf die Prüfqualität. Das Ergebnis, dass die Qualitätskontrolle keinen Einfluss auf die Prüfqualität hat, stimmt nicht mit den Studien über nichtstaatliche Prüffirmen überein. Das Resultat könnte damit zusammenhängen, dass der SAV synchron auf mehreren Ebenen strenge Vorgaben zur Qualitätskontrolle umsetzt, die generell zu einer Verbesserung der Prüfqualität mit nur geringen Fehlern führten.

Der geringe Einfluss der Arbeitsbedingungen könnte auf die Erfahrung der Prüfenden und die Möglichkeit aktueller Prüfungen vor Ort mit Remotetechnik zurückzuführen sein.

Die Regressionsergebnisse ergaben ein «R-Quadrat»-Zahl von 0,982. Das bedeutet, dass die Variation bei der Prüfqualität zu 98,2 Prozent durch das Regressionsmodell erklärt werden kann. Den übrigen rund 2 Prozent liegen andere, nicht im Modell enthaltene Faktoren zugrunde.

Zusätzlich ergab der Durbin-Watson-Test (zur Erkennung der Korrelation in Vorhersagefehlern) einen Annäherungswert von 2. Das bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit einer Modell-Selbstkorrelation gering ist. Mit Multikollinearitätstest gemessene Varianzeinflussfaktoren (VIF) von 0,1-2 bestätigten die nicht vorhandene Kollinearität zwischen den Variablen des Modells.

Die Studie zu den Determinanten der Prüfqualität zeigt: Entscheidungsträger und Prüfende müssen insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung einer effektiven und effizienten Nutzung öffentlicher Mittel Akzente bei den Faktoren mit signifikantem Einfluss auf die Prüfqualität setzen.

Für das vollständige Literaturverzeichnis und Regressionsmodell: E-Mail an die Autoren [cuongsav@yahoo.com](mailto:cuongsav@yahoo.com) und [dungtm@neu.edu.vn](mailto:dungtm@neu.edu.vn).

---

*«Die Regressionsanalyse ergab zwei externe Determinanten mit dem stärksten Einfluss auf die Prüfqualität: die Geprüften und die Rechtsgrundlagen.»*

---

# BESSERE QUALITÄT DANK WIRKSAMEM QUALITÄTS-MANAGEMENT

Hasan Masud, Rechnungshof Pakistans

## Qualität—eine Einführung

«Eine grosse Herausforderung für die staatliche Finanzkontrolle ist die gleichbleibend hohe Qualität ihrer Prüfungsarbeit und sonstigen Tätigkeit» - ISSAI 40 «Qualitätskontrolle innerhalb der ORKB».

Qualität als Mass, in dem die spezifischen Merkmale einer Prüfung – Klarheit, Effizienz, Effektivität, Objektivität, Relevanz, Verlässlichkeit, Signifikanz und Aktualität – die Anforderungen erfüllen, ist als kontinuierlicher Prozess über den gesamten Prüfzyklus zu sehen.

Die Kontrolle und Sicherstellung der Qualität kann insbesondere in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen eine Herausforderung sein, da die Qualität verschiedene Systeme und Prozesse umfasst, die für angemessene, den geltenden Gesetzen und Vorschriften entsprechende Berichte der ORKB sorgen müssen. Die Schaffung eines zentralen Qualitätsdienstes ist unerlässlich. So kann sich die ORKB auf den Zyklus der öffentlichen Ausgaben als Ganzes konzentrieren, die Abschlussberichte vor der Herausgabe verbessern und einen effektiveren und effizienteren Rahmen schaffen.

## Qualitätsmanagement—Erfahrung der ORKB Pakistans

Die ORKB Pakistans steht im Zentrum des Rechenschaftsprozesses des Landes. Unter der Leitung eines Auditor General mit vierjähriger, nicht verlängerbarer Amtszeit und über 5000 Mitarbeitenden an 30 Standorten führt sie rund 9000 Prüfungen pro Jahr durch.

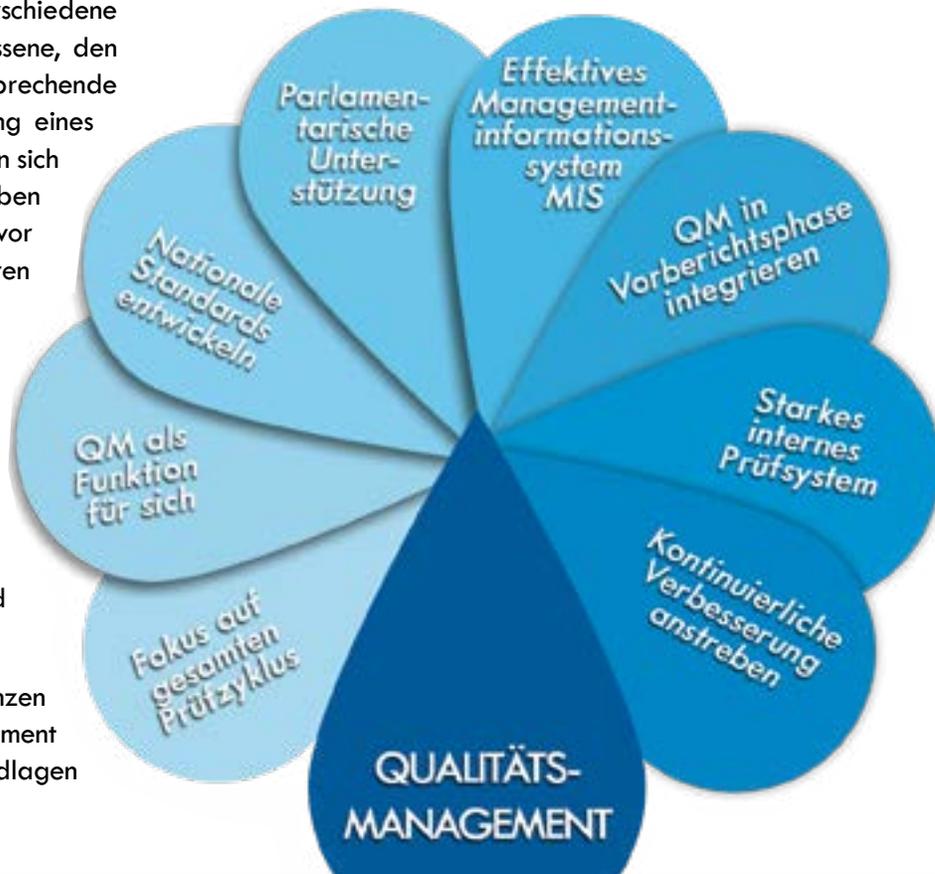
Die Prüfungen und Bemühungen für gesunde Finanzen sind auch dank einem starken Qualitätsmanagement basierend auf Ethik, Standards, Leitlinien und Grundlagen erfolgreich.

Die ORKB hat den Verhaltenskodex der INTOSAI übernommen. Ihr Finanzkontrollmanual (FAM), das Qualitätsmanagement-Framework (QMF) und die Prüfungsrichtlinien entsprechen den Vorgaben der ISSAI.

**FAM.** Das Finanzkontrollmanual besteht aus einer Reihe moderner, ISSAI-basierter Standards, Konzepte, Techniken und Qualitätssicherungsvorgaben bei der Prüfung staatlicher Stellen in Pakistan. Als umfassendes Dokument über den ganzen Prüfzyklus verlangt es von der ORKB besondere Aufmerksamkeit für die Qualitätssicherungsprogramme, um die Prüfleistung und die Ergebnisse zu verbessern.

Die Systeme und Verfahren zur Bestätigung integraler Qualitätssicherungsprozesse sind funktionstüchtig. Das Sicherstellen der Qualität von Prüfberichten und von Verbesserungen bei gleichzeitigem Vermeiden, dass sich Mängel wiederholen, sind Teil des Manuals. Die ORKB hat ein System von Qualitätsüberprüfungen und Verbesserungen eingerichtet, zu dem auch die regelmässige Berichterstattung an das obere Kader gehört.

**Qualitätsmanagement-Framework QMF.** Bevor ein Prüfbericht in Pakistan dem Rechnungsprüfungsausschuss (PAC) vorgelegt wird, durchläuft er mehrere Phasen der



Qualitätskontrolle und –sicherung. Dazu gehören unter anderem Teambeobachtungen und die Überprüfung durch Aussenstellen vor der Weiterleitung an den Auditor General, der vor der Fertigstellung ebenfalls eine gründliche Analyse vornimmt.

Das 2011 eingeführte QMF basiert auf den INTOSAI- und ASOSAI-Standards und sieht drei Mechanismen zur Qualitätssicherung vor:

- Die Qualitätssicherung (QS) erfolgt durch die Prüfbereichsleitung und betrifft die Qualität über die ganze Prüfung hinweg (von der Planung über die Durchführung bis zur Berichterstellung).
- Die Qualitätskontrolle (QK) besteht aus einer externen Qualitätsüberprüfung. Sie erfolgt in zwei Phasen: (1) Stichprobenüberprüfung der zuvor qualitätsgesicherten Aussagen und (2) Überprüfung aller vom Qualitätskontrollkomitee (Quality Control Committee, QCC) erstellten Abschlussberichte.
- Die Qualitätsverbesserung umfasst die Erstellung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen ausgehend von Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle.

Um die Einhaltung des QMF sicherzustellen, hat die ORKB Pakistans zwei Qualitätskomitees gebildet: ein internes unter der Leitung eines stellvertretenden Auditor General (DAG) im jeweiligen Prüfbereich und ein externes unter der Leitung eines DAG eines anderen Bereichs.

### Qualitätsmanagement—einige Herausforderungen

Die ORKB arbeiten heute in einem sich laufend ändernden Kontext mit ständig steigenden Erwartungen bezüglich Transparenz und Rechenschaftspflicht. Das Qualitätsmanagement (QM) ist als ein dynamischer Prozess zu betrachten, der darauf abzielt, diesen sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen zu genügen. Zu den Herausforderungen der ORKB Pakistans gehören:

- QM als übergreifende Aufgabe
- Geeignetes IT-Supportsystem
- Fehlende Verbindung mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (CSO)
- Umgang mit Geprüften
- Change-Management in der Organisation
- Unterstützung von Reformen
- QM-Schulung

- Nachwuchsförderung und
- Erweiterung der Einsatzbereiche.

### Qualitätsmanagement—einige Empfehlungen

- **Fokus auf gesamten Prüfzyklus.** Hohe Berichtsstandards sind für die Gesamtqualität ebenfalls wichtig. Der Qualitätszyklus muss schon in der Vorprüfphase beginnen und endet erst, wenn die Empfehlungen auf PAC-Ebene umgesetzt sind.
- **Qualitätsmanagement als Funktion für sich.** Ein unabhängiger Dienst für das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung sorgt für konsistente institutionelle Qualitätsansätze. Das Konzept kann durch Schulung weiter gestärkt werden, die Qualitätsmanagement zu einem automatischen, kontinuierlichen Teil des Prüfprozesses macht.
- **Nationale Standards entwickeln.** Die pakistanische ORKB erarbeitet derzeit einen Berichtsentwurf zur Leistungsmessung (Performance Measurement Framework, PMF), der einen kritischen ersten Schritt zur Konsolidierung ihrer Einzelmaßnahmen darstellt und ISSAI-konform ist. Darauf können künftige nationale Prüfstandards aufgebaut werden.
- **Parlamentarische Unterstützung.** Die ORKB arbeitet mit ihrem Qualitätsmanagement innerhalb eines vom Parlament bestimmten Rahmens. Es ist wichtig, dass Parlament und PAC sicherstellen, dass keine finanziellen, administrativen oder rechtlichen Fragen die Erstellung hochwertiger Berichte durch die ORKB behindern.
- **Effektives Managementinformationssystem (MIS).** Ein MIS unterstützt das QM im Sinne einer Plattform für die Zentralisierung, Kontrolle, Filterung und Verarbeitung der Berichte. So kann es beispielsweise die Berichtspriorisierung erleichtern, indem es wichtige Themen und sensible Beobachtungen anzeigt.
- **QM in Vorberichtsphase integrieren.** QM muss schon vor der Berichtsabgabe erfolgen, nicht erst dann. Geeignetes, kompetentes Personal in allen Bereichen (Prüfung, IT, Administration) ist unerlässlich.
- **Starkes internes Prüfsystem.** Die Schaffung einer unabhängigen internen Prüfstelle (und verbesserte Koordination mit externen Stellen) auf Bundes- und Provinzebene ist zentral für die Verbesserung der Prüfqualität.

# WIRKSAMKEITS- MESSUNG VON PRÜFUNGEN NATIONAL UND GLOBAL – EIN MODELL

Dr. Amir Seri, Commissioner of State Audit, Regulation and Marketing,  
Israel Electric Cooperation und Dozent an der Bar Ilan Universität Israel



Die Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) sind wichtige Mechanismen zum Schutz öffentlicher Mittel und sollen unter anderem die Good Governance stärken. Die Wirksamkeit der Finanzkontrolle und ihre Stärkung der Good Governance zu beurteilen ist aber komplex, schwierig und bisweilen gar unmöglich.

Dieser Artikel befasst sich mit dem Modellieren der Messung von Prüfwirksamkeit und Einflussfaktoren darauf und mit einem Vergleich, welche Berichtsarten am wirksamsten sind.

## **Das vorgeschlagene Modell**

Der erste Schritt war eine Benchmark-Definition der Wirksamkeit. Wirksamkeit oder Effektivität (E) ist in diesem Modell die Korrekturrate, das heisst, wie viele Korrekturmaßnahmen aufgrund der Befunde und Empfehlungen der Prüfung umgesetzt wurden.

Als Nächstes wurden die Prüfeffektivität potenziell beeinflussende Variablen definiert, identifiziert und kategorisiert (in vier in der Forschung oft vorkommende Kategorien eingeteilt):

**Kategorie A:** Verhältnis zwischen Prüfung und öffentlicher und medialer Meinung;

**Kategorie B:** Verhältnis zwischen Prüfung und Legislativbehörde;

**Kategorie C:** Verhältnis zwischen Prüfung und Exekutivbehörde; und

**Kategorie D:** Arbeitsmuster der Prüfstelle.

Für die Messung der Prüfeffektivität ergibt sich daraus folgende Formel:

$E=f(A, B, C, D)$  oder  $\sum_{i=r,s} A_i + B_i + C_i + D_i$ , wobei i die Berichtsart - regulär (r) oder speziell (s) darstellt.

Reguläre Berichte sind solche, die gesetzlich zu bestimmten Zeitpunkten vorgeschrieben sind. Spezielle Berichte werden vom Comptroller initiiert und sind nicht im Jahresarbeitsplan enthalten.

Der resultierende E-Wert liegt im Bereich zwischen 0 und 1 (0-100 %), wobei 1 bedeutet, dass alle Mängel behoben wurden, und 0, dass keine Korrekturen umgesetzt wurden.

### Das Modell in der Praxis

Das Modell wurde verwendet, um die Effektivität der Prüfungen der ORKB Israel zu beurteilen, und eine gleiche Anzahl regulärer und spezieller Bericht (je 13) wurden geprüft und verglichen, um die Grundlage für den E-Wert zu schaffen.

Zusätzlich wurden 15 Interviews mit drei ehemaligen Comptrollern, dem früheren Vorsitzenden des Ausschusses für die Staatsrechnungsprüfung, dem ehemaligen Leiter der Abteilung Staatskontrollinspektorat beim Premierminister und mit (fachlich und in der Führung) relevanten internen Mitarbeitenden durchgeführt.

Um für die einzelnen Kategorien quantitative Messungen aus qualitativen Informationen zu erstellen, wurden folgende Daten verwendet:

- Für **Kategorie A** die Anzahl der in der Presse zu einem bestimmten Bericht veröffentlichten Artikel;
- für **Kategorie B** der Umfang der Diskussionen in bestimmten parlamentarischen Ausschüssen;
- für **Kategorie C** die Korrekturtätigkeiten aufgrund von der Prüfung identifizierter Mängel;
- für **Kategorie D** die verschiedenen Parameter in der Prüfstellung, die die Prüfeffektivität beeinflussen können, wie Zeitpunkt der Prüfung, Häufigkeit und Überwachung der Korrekturen. Die Ergebnisse wurden mittels (vertieften, semi-strukturierten) Interviews mit relevanten internen und externen Mitarbeitenden validiert.

### Ergebnisse

Die Werte der **Kategorie A** ergeben, dass die Interaktion zwischen ORKB und Medien im Durchschnitt die Effektivität der speziellen im Vergleich zu den regulären Berichten erhöht.

Die Ergebnisse der **Kategorie B** zeigen, dass auch die Interaktion zwischen ORKB und Legislative die Effektivität spezieller Berichte stärker erhöht als diejenige regulärer Berichte.

Die Ergebnisse der **Kategorie C** deuten hingegen darauf hin, dass die Interaktion zwischen ORKB und Exekutivbehörden die Effektivität der regulären Berichte im Vergleich zu den speziellen Berichten stärker erhöht.

Die Analyse der **Kategorie D** ergibt keinen systematischen Unterschied (bei der Effektivität) zwischen regulären und speziellen Berichten aufgrund der Arbeitsmuster der ORKB Israels.

### Fazit

Die Ergebnisse deutet auf eine generell höhere Effektivität (Korrekturrate) der speziellen Berichte gegenüber den regulären Berichten hin.

Spezielle Berichte generieren aufgrund ihrer Auslösung und Themen tendenziell einen höheren Echtzeitwert und grössere Relevanz. Der Literatur zufolge erhöhen diese Faktoren (Wert und Relevanz) die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis mediatisiert wird.

Die Forschung zeigt auch, dass die Sensibilisierung durch die Medien zu mehr speziellen Berichten führen und die Thematisierung von Fragen fördern kann, was den Druck zur

Fehlerkorrektur auf die Geprüften erhöht und die Effektivität der Prüfung steigert.

Dieses einzigartige Modell bietet eine Grundlage zur Untersuchung der Effektivität von Prüfungen und von spezifischen Faktoren, die sich auf die Prüfwirksamkeit auswirken können.

Die Studie betraf die Effektivität der Prüfungen der ORKB Israels. Das Modell kann aber auch auf andere ORKB angewendet werden..

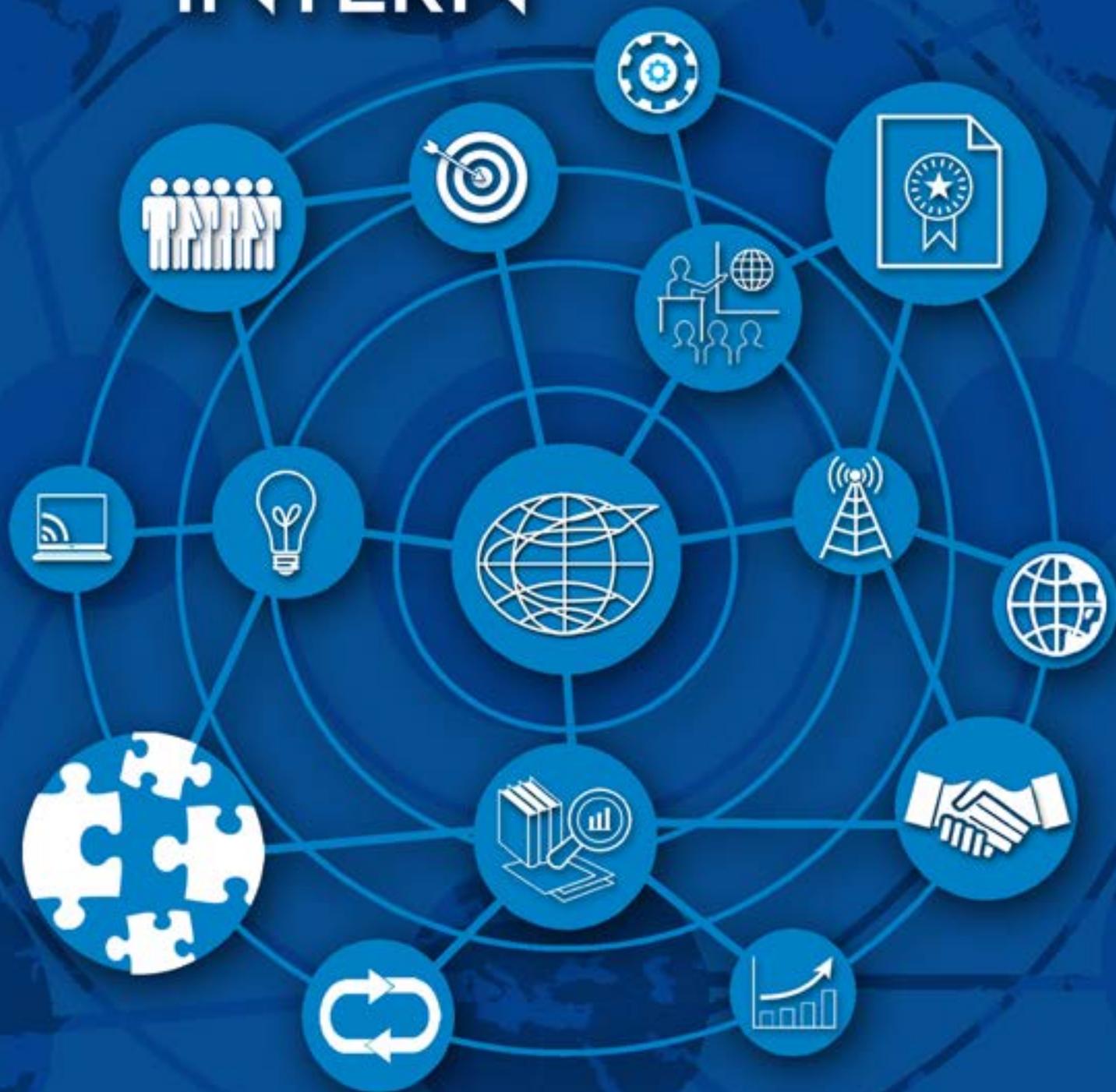
Mehr Informationen zum Modell und eine vollständige Literaturliste erhalten Sie beim Autor [amir.seri@iec.co.il](mailto:amir.seri@iec.co.il).

---

*«Dieses einzigartige Modell bietet eine Grundlage zur Untersuchung der Effektivität von Prüfungen und von spezifischen Faktoren, die sich auf die Prüfwirksamkeit auswirken können. Diese Studie würde für die ORKB Israel entwickelt, das Modell kann aber auch für andere ORKB verwendet werden.»*

---

# ▶ INTOSAI INTERN



*Experientia mutua omnibus prodest*

# INTOSAI-ZIELKOMITEES DISKUTIEREN ÜBER FORTSCHRITTE UND DAS WEITERE VORGEHEN

*Für Videostorys der Zielkomitees 2019 auf das betreffende INTOSAI-Ziel klicken*

## ZIEL 1: FACHLICHE NORMEN

---

Fördern von starken, unabhängigen, multidisziplinären ORKB und Good Governance durch: Bereitstellung und Einsatz von Internationalen Normen der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ISSAI) und Beitrag zur Entwicklung und Annahme geeigneter und wirksamer fachlicher Normen.

---

## ZIEL 2: AUSBAU VON SACHKOMPETENZEN

---

Unterstützen der ORKB bei der Entwicklung von Kompetenzen für optimalen Wert und Nutzen für die Gesellschaft durch: Förderung von Fähigkeiten und Sachkompetenzen unabhängiger ORKB und regionaler Organisationen, Information der INTOSAI über laufende Entwicklungen und Zusammenarbeit mit Gebern, relevanten Partnern und Stakeholdern.

---

## ZIEL 3: AUSTAUSCH VON WISSEN

---

Fördern der Zusammenarbeit der ORKB und der kontinuierlichen Verbesserung durch den Ausbau und den Austausch von Wissen und Dienstleistungen wie INTOSAI-Produkte, Benchmarks, Plattformen und Studien zu Best-Practice und Fragen von gemeinsamem Interesse.

---



## IRCP: FORUM ÜBER REGIONALE UND GLOBALE SYNERGIEN

«Wer sich entwickeln will, muss sich einbringen.»

Pamela Monroe-Ellis, Auditor General Jamaicas und CAROSAI-Generalsekretärin brachte es auf den Punkt: Wir müssen aktiv zu Veränderungen beitragen. Darin waren sich die Teilnehmer der dieses Jahr von der ORKB Südafrikas in Kapstadt organisierten Regionskoordinationsplattform der INTOSAI (IRCP) einig.

An der dreitägigen INTOSAI-Veranstaltung nahmen globale Gremien und Regionen teil, um Synergien zu erkunden, Wert- und Querschnittsfragen zu erörtern und einen integrativen Ansatz bei der Lösungssuche und der Ausrichtung der Bemühungen zu fördern.

Die Tagung setzte den neuen Ansatz gleichzeitig stattfindender regionaler und globaler Treffen um. Schwerpunkt der regionalen Sitzung unter Leitung der OLACEFS bildeten die Innovation und ihre Bedeutung für die Prüfarbeit. Der Fokus des globalen Treffens lag auf den wichtigsten INTOSAI-übergreifenden Konzepten.

IDI-Generaldirektor Einar Gørrissen stellte fest, dass angesichts des «engen Zusammenhangs zwischen der Unabhängigkeit der ORKB und ihrer Fähigkeit, Wert und Nutzen für das Leben der Bürgerinnen und Bürger zu schaffen», Unabhängigkeit weiterhin das zentrale Anliegen für ORKB ist.

Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen ist ein wichtiger Ansporn für die Arbeit der ORKB und gehört zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDG), die bis 2030 erreicht werden müssen. Die IRCP-Teilnehmer tauschten sich über Erfahrungen, Herausforderungen, Anforderungen und Perspektiven bei der SDG-Prüfung und dem Beitrag zur Umsetzung der SDG auf nationaler Ebene aus.

Verschiedene Delegierte sprachen über die Schwierigkeiten der SDG-Prüfung. Dazu gehört insbesondere die Definition ihres Inhalts. Weitere Herausforderungen stellen die Fülle von Modellen und Ansätzen dar.

Für ein gemeinsames Verständnis und einen einheitlichen

Ansatz braucht es weitere Forschung und Praxis. Die Delegierten waren sich aber einig, dass die Planung und Ausrichtung gemeinsamer Bemühungen zentral für die künftige SDG-Arbeit ist.

Um, wie es die stellvertretende IDI-Generaldirektorin Archana Shirsat ausdrückte, «(mit einer Stimme sprechen zu können, hinter der wir alle stehen)».

«Willst du schnell gehen, geh allein. Willst du weit gehen, geht mit anderen. Wie aber kommen wir gemeinsam weit und schnell voran?»

Eine Voraussetzung, um als Einheit gemeinsame Massnahmen zu treffen, ist Kommunikation – ein spannendes und intensiv diskutiertes Thema.

Michael Hix, GAO-Direktor für internationale Beziehungen und Vizepräsident des INTOSAI-Journals, gab einen Einblick in Kommunikation und Stakeholdereinbezug und stellte die aktuellen internen und externen Bemühungen der INTOSAI in diesem Bereich vor.

In kleinen Gruppen liess er die Teilnehmenden Fragen zur Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der Information und alternativen Ansätzen diskutieren. Dabei traten die Chancen zutage, die eine stärkere Koordination und Sensibilisierung für den Informationsaustausch bieten.

Silke Steiner vom INTOSAI-Generalsekretariat wies auf die überarbeitete INTOSAI-Website ([www.intosai.org](http://www.intosai.org)), hin, die auf den XXIII. Kongress in Moskau erscheinen soll. Sie werde die Kommunikation mit wichtigen Informationen und Links bereichern.

Auch das INTOSAI-Portal ([www.intosaicomunity.net](http://www.intosaicomunity.net)) wird erneuert. Vishnukanth P.B. vom Komitee für den Austausch von Wissen erläuterte, wie es den Datenaustausch und die Möglichkeiten der Interaktion verbessert.

Zu den neuen Webseiten, die den Wissensaustausch erleichtern, schlugen die Delegierten ein Forum vor, um eine globale INTOSAI-Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

In den Strategieüberlegungen der INTOSAI-Gemeinschaft sind die Konzepte Leadership, Entwicklung und Innovation in den Vordergrund gerückt.

«Es ist wichtig, dass Führungskräfte den Mut haben, Veränderungen zu wagen und die Grenzen zu verschieben», sagte Tsakani Ratsela, stellvertretende Auditor General Südafrikas.

Weiter kamen Initiativen zur Unterstützung von Qualität und Wert von Standards zur Sprache. Dabei werden eine wirksamere Koordination und Konsultation angestrebt. Ausserdem zeigten Teilnehmende erfolgversprechende Bemühungen wie Peer-to-Peer-Projekte, Blended Learning und Partnerschaften und Ideen für innovative Techniken wie massgeschneiderte Programme und regionale Qualitätsüberprüfungspools auf.

Die Verbesserung der Leistung und der Kompetenzen waren weitere wichtige Themen am diesjährigen IRCP-Forum. PASAI-Chief Executive Tiofilusi Tiveti stellte bei seinem Vortrag über Leistungsmessung und -überprüfung die Frage: Was bedeutet ORKB-Leistung wirklich?

Er führte aus, dass die mehr auf Qualität als Quantität bezogene Definition von Leistung zu genaueren Messungen, besser informierten Entscheidungsträgern und mehr Nachhaltigkeit führen kann.

Die INTOSAI setzt ihren Weg für die Erreichung ihrer strategischen Ziele fort. Die einleitenden Worte des Auditor General Südafrikas und Vorsitzender des Komitees für den Ausbau von Sachkompetenzen Kimi Makwetu erinnern uns daran, wie unbedingt nötig Tagungen wie das IRCP-Forum sind, die Delegierte auf globaler Ebene zusammenbringen, um Ideen auszutauschen, die «die INTOSAI auf die nächste Stufe und darüber hinaus führen».

Sehen Sie dazu auch das Video auf dem YouTube-Kanal des Journals.



## WGPD TAGT IN ASERBAIDSCHAN

Die Jahresversammlung der INTOSAI-Arbeitsgruppe Staatsschulden (WGPD) vom 23.-25. Mai 2019 wurde von der ORKB der Republik Aserbaidschan (COA) veranstaltet.

53 Vertreterinnen und Vertreter von 27 ORKB nahmen an der Tagung mit Gastrednern der Weltbank, der Diplomatischen Akademie Aserbaidschans und der Welthandels- und Entwicklungskonferenz der Vereinten Nationen (UNCTAD) teil.

CAP-Leiter Vugar Gulmammadov begrüßte die Gäste und wies auf die Bedeutung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs hin – ein wichtiges Ziel der Arbeitsgruppe.

«Um die Staatsschuldenprüfung zu stärken, erarbeitet und veröffentlicht die WGPD als eine zentrale Aufgabe Leitlinien und Best Practice für eine solide Verwaltung und Berichterstattung», so WGPD-Leiter Michael G. Aguinaldo von der ORKB der Philippinischen Republik.

Die Staatsschuldenexperten der CAO Vugar Ibrahimov, Zaur Valiyev und Elvin Hajiyev präsentierten Perspektiven zur Schulden- und Finanznachhaltigkeit. Elchin Rashidov von der Diplomatischen Akademie sprach über Nachhaltigkeit, Solvenz

und Liquidität. Lea Hakim von der Weltbank bot Einblicke in das Staatsschulden-Monitoring und Stephanie Blankenburg von UNCTAD berichtete über Schuldentransparenzinitiativen und wirksame makroökonomische Schuldenstrategien für eine nachhaltige Entwicklung.

Aguinaldo berichtete über die jüngsten Fortschritte der WGPD wie die Genehmigung ihrer Geschäftsordnung durch das INTOSAI-Präsidium im November 2018 und die zur Stellungnahme aufgelegten Leitlinien zur Staatsschuldenprüfung ([www.issai.org](http://www.issai.org)).

Jaisankar Dhandapani von der ORKB Indiens informierte über das INTOSAI-Portal als wirksame und effiziente Plattform für den Wissensaustausch für die geografisch weit verstreuten Mitglieder der Arbeitsgruppe.

Auf dem Programm standen auch eine Sitzung zum Erfahrungsaustausch der ORKB über die Staatsschuldenprüfung und ein Dialog über die prioritären Tätigkeiten der Arbeitsgruppe 2020-2022.

Die ORKB Katar wurde als jüngstes Mitglied der WGPD begrüßt, die nun 35 Mitglieder zählt. Die WGPD-Tagung 2020 wird von der ORKB Bhutan organisiert. Für die Ausrichtung der WGPD 2021 haben sich die ORKB Indonesien, Kuwait und Katar angeboten.

Mehr zur WGPD auf <https://www.coa.gov.ph/wgpd/>.

# NEUES AUS DER OLACEFS-REGION



## JUBILÄUM 54 JAHRE OLACEFS

Am 9. April 2019 hat die Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden Lateinamerikas und der Karibik (OLACEFS) ihr 54-jähriges Bestehen als Raum für Forschung, Studium, Schulung, Spezialisierung, technische Unterstützung und Gedanken- und Erfahrungsaustausch gefeiert. Ziel der OLACEFS ist, die institutionellen Kompetenzen der ORKB in der Region zu stärken und gemeinsame Bemühungen zu fördern. Mehr zur Mitgliedschaft und zum OLACEFS-Vorsitz erfahren Sie [hier](#).



## OLACEFS-PRÄSIDIUM

Die 69. ordentliche OLACEFS-Sitzung mit Exekutivsekretariat, Governing Board (GB), den Delegierten der ORKB und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fand in Lima, Peru statt. An der Veranstaltung wurden zwei neue Arbeitsgruppen zur Bekämpfung grenzüberschreitender Korruption und zur Prüfung des Katastrophenmanagements eingesetzt. Den vollständigen Bericht finden Sie [hier](#).



## FORSCHUNGSWETTBEWERB ZUR STÄRKUNG VON PRÜFUNG UND KONTROLLE

Das Präsidium und das Rechtsberatungskomitee (CAJ) der OLACEFS veranstalten 2019 den regionalen Forschungswettbewerb «Prüfung und Kontrolle in Lateinamerika und der Karibik stärken», an dem Vollmitglieder und assoziierte Mitglieder der OLACEFS teilnehmen können. Ziel ist den Wissens- und Erfahrungsaustausch in der OLACEFS zur Verbesserung der Prüfqualität zu fördern. Den vollständigen Bericht finden Sie [hier](#).

## OLACEFS NEU AUF FACEBOOK, TWITTER UND INSTAGRAM

Für bessere Kommunikation in der Region und weltweit fördert die OLACEFS den Dialog und die Beteiligung neu auch auf Facebook, Twitter und Instagram. Die Social-Media-Präsenz ergänzt die aktuellen OLACEFS-Plattformen YouTube, Flickr und LinkedIn.



Twitter: [@OLACEFS\\_oficial](#) • Facebook: [@olacefs](#) • Instagram: [@olacefs](#)



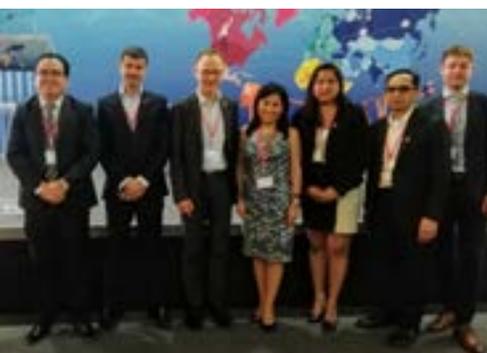
## REGIONALER WETTBEWERB ZU GOOD GOVERNANCE

Die Technische Kommission der OLACEFS für Good-Governance-Praxis hat einen jährlichen Wettbewerb zum Thema «ORKB und der Einsatz neuer Technologien zur Erkennung von Finanzbetrug» lanciert. Alle Fachleute, die in einer OLACEFS-Mitgliedsorganisation arbeiten, können am Wettbewerb teilnehmen und ihre Arbeiten bis 19. August 2019 15:00 Uhr (Guatemala-Zeit) auf [www.contraloria.gob.gt](http://www.contraloria.gob.gt) einreichen. Weitere Informationen finden Sie unter <http://bit.ly/2wuOBPj>.



## OLACEFS VERANSTALTET INNOVATIONSWORKSHOP AN IRCP IN SÜDAFRIKA

Im Rahmen der INTOSAI-Regionenkoordinationsplattform fand ein regionaler Roundtable statt. Die OLACEFS, vertreten durch das Exekutivsekretariat des chilenischen Rechnungshofs, leitete den Roundtable, der im Mai in Kapstadt, Südafrika stattfand. Mehr zur Sitzung und dem Toolkit für kreative Lösungen für aktuelle Herausforderungen der ORKB finden Sie [hier](#).



## OLACEFS AN P4R-NETZWERKTREFFEN

Die OLACEFS, vertreten durch das Präsidium und die Kommissionen für Good Governance (ORKB Argentinien) und Bürgerengagement (ORKB Peru), nahmen am 6. Netzwerktreffen der Partner der Vereinten Nationen für Revision (P4R) vom 21. bis 23. Mai 2019 in Oaxaca, Mexico teil. Den vollständigen Bericht finden Sie [hier](#).



## MITGLIEDER NEHMEN AN INTOSAI-KURS KOOPERATIVE PRÜFUNGEN TEIL

Vom 1. April bis 5. Mai 2019 fand ein Onlinekurs «Leitlinien für die Durchführung kooperativer Prüfungen» des INTOSAI-Unterkomitees für kooperative Prüfungen statt, an dem 86 Fachkräfte von 14 OLACEFS-ORKB teilnahmen. Mehr dazu erfahren Sie [hier](#).

# UNTERKOMITEE PEER REVIEWS INFORMIERT ÜBER RESULTATE DER GLOBALEN UMFRAGE 2019



Das INTOSAI-Unterkomitee Peer Reviews führt jedes Jahr eine globale Umfrage zu verschiedenen Peer-Review-Aspekten in der INTOSAI-Gemeinschaft durch.

Die Umfrage 2019 in Englisch, Französisch und Spanisch wurde an rund 480

Delegierte verteilt. Dabei ist es gelungen, mit einem breiten und vielfältigen Publikum, darunter auch ORKB in weiter entfernten Gebieten, in Kontakt zu treten. Die Rücklaufquote betrug aber lediglich 10 Prozent (niedrigste seit Beginn der Umfrage).

Im März 2019 ergaben statistische Analysen 2080 Downloads von verfügbaren Peer-Review-Dokumenten in der CBC-Webbibliothek ([www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)). Am häufigsten heruntergeladen wurden bisher die Berichte der ORKB Ungarns 2016 und des Europäischen Rechnungshofs 2014.

Hat eine ORKB zwei Peer-Reviews durchgeführt, liegen dazwischen typischerweise 8-10 Jahre. Ausserdem sind die in den ISSAI 5600 empfohlenen Follow-ups sehr selten.

Die Umfrage erfasste auch das Interesse an einem Workshop 2020 in Bratislava, Slowakei zu praktischen Aspekten und

Erfahrungen im Peer-Review-Prozess. 25 ORKB äusserten Interessen an einem solchen Seminar.

An der Tagung des INTOSAI-Komitees Ausbau von Sachkompetenzen (CBC) 2018 wurde der Umfragerhythmus umgestellt. Um den Rücklauf zu verbessern, wird die Umfrage nicht mehr jährlich, sondern alle zwei Jahre stattfinden.

Mehr Infos finden Sie auf: <https://www.intosaicbc.org/subcommittee-3-on-peer-reviews-2/>.

## PSC SUCHT VERSTÄRKUNG FÜR NEUE FUNKTION TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG

Bereit für neue Herausforderungen?

Das INTOSAI-Komitee Fachliche Normen (PSC) sucht Verstärkung für die neue Funktion Technische Unterstützung (TSF).

Gesucht sind zwei TSF-Mitarbeitende und ein TSF-Teammanager zur Unterstützung der INTOSAI-Standardsettingtätigkeiten.

Interessiert? Füllen Sie das Formular mit einem kurzen Motivationsschreiben aus, wie Sie mit ihrem beruflichen Hintergrund und Ihrer Erfahrung zur TSF-Arbeit beitragen könnten.

Mehr zu TSF, den Stellen und der Bewerbung erfahren Sie auf der [website](#).

# UNABHÄNGIGE REVIEWS ZENTRAL FÜR QUALITÄT UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Brighton Nyanga, INTOSAI Entwicklungsinitiative, ORKB-Governance



Qualitätsmanagement ist für die ORKB sowohl in Bezug auf die Prüfarbeit als auch das Leistungsreporting von zentraler Bedeutung. In den letzten Jahren haben wir mit dem ORKB-Leistungsmessungstool (ORKB-PMF) grosse Fortschritte in diesem Bereich erzielt.

Durch die Übernahme der ISSAI und der Best Practice weltweit ist das ORKB-PMF ein Mechanismus für Selbst-, Peer- und externe Beurteilungen, die den ORKB die Untersuchung der institutionellen, organisatorischen und fachlichen Kompetenzen mit einem ganzheitlichen und evidenzbasierten Ansatz ermöglicht.

Aber wie können interne und externe Nutzer eines ORKB-Leistungsberichts sicher sein, dass der Bericht glaubwürdig ist? Durch unabhängige Überprüfungen (Reviews).

Unabhängige Reviews tragen erstens dazu bei, dass ORKB-PMF-Indikatoren und Ergebnisse korrekt angewendet und auf genügend und geeigneten Nachweisen beruhen, und bieten zweitens Gewähr für Befunde, die eine Analyse mit gültigen Schlussfolgerungen zulassen.

Die bei der Umsetzung des ORKB-PMF federführende INTOSAI Entwicklungsinitiative (IDI) kann eine unabhängige Review der Entwürfe von ORKB-Leistungsberichten durchführen oder von anderen ORKB-PMF-Experten durchführen lassen.

Diese unabhängige Review ist für die ORKB kostenlos. Sie führt zu einem «Statement of Independent Review», die nach Abschluss der Überprüfung abgegeben wird und folgende Fragen beantwortet:

- Ist der Bericht sachlich korrekt?
- Wurde die PMF-Methode bezüglich Durchführung, Bewertung der Indikatoren, Inhalt und Struktur des Berichts eingehalten?
- Liegen relevante und genügend Nachweise zur Begründung der Indikatorenwerte vor?
- Liefert der Bewertungsbericht eine aussagekräftige Analyse der Nachweise und der Ursachen für die Leistung in den verschiedenen Bereichen und bei den Indikatoren?

Laut Umfragen, die das IDI-PMF-Team durchgeführt hat, werden die Ergebnisse von den ORKB meist für die strategische Planung und zur Identifikation von Möglichkeiten für den Kompetenzaufbau genutzt.

Die Bewertungen werden auch für ein ORKB-Benchmarking bezüglich Wert und Nutzen für die Gesellschaft gemäss ISSAI und für Jahresberichte verwendet.

ORKB-Leitungen, die wissen, wo ihre ORKB steht, sind besser positioniert, um rechtzeitig geeignete Massnahmen zur Verbesserung oder Wahrung der ORKB-Leistung zu ergreifen.

Diese Massnahmen sind nur so gut wie das Reporting, auf das sie abstellen, weshalb eine unabhängige Review ein so zentraler Schritt im ORKB-PMF-Prozess ist.

Mehr zur unabhängigen Review von PMF-Beurteilungen durch die IDI auf <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>.



## JUNGE ORKB-FÜHRUNGSPERSONEN HERANZIEHEN: DIE IDI-GESCHICHTE

«Ich sah den Garten als Metapher für gewisse Aspekte meines Lebens. Auch ein Leader muss seinen Garten bestellen; Samen pflanzen, sie hegen und pflegen und dann die Ergebnisse ernten.»

—Nelson Mandela

Auch in seiner Zeit im Gefängnis pflegte Nelson Mandela seinen Garten. Er thematisierte den Gedanken, Samen zu säen, zu giessen und sie beim Wachsen zu beobachten. Ähnlich will die INTOSAI-Entwicklungsinitiative IDI junge Führungspersonen von ORKB weltweit durch die ORKB- Young-Leader-Initiative (SYL) fördern und begleiten.

Zum zweiten Mal hat die SYL künftige Leader durch bereichernden Austausch und Unterstützung aus dem Pilotprogramm auf dem Weg vom Samen zum blühenden Baum geführt.

### **Boden vorbereiten**

Bevor Gärtner säen können, müssen sie den Boden vorbereiten. Wie die Erfahrung der IDI zeigt, ist es die Führung, die die Transformation der ORKB vorantreibt und die Leistung verbessert. Die IDI und andere Partner haben eine unterstützende Funktion, zentral für Transformation bleibt aber die Führung.

### **Säen**

Ist der Boden vorbereitet, gilt es die Samen zu pflanzen. Der SYL-Auswahlprozess ermittelt die Kandidatinnen und

Kandidaten mit dem höchsten Potenzial für Wachstum und Erfolg. Dabei werden auch deren Change-Strategie-Projekte (ein integraler Bestandteil des SYL-Programms) und ihre Umsetzungswahrscheinlichkeit geprüft.

Den beiden Schwerpunkten zum einen auf der changefreundlichen ORKB-Umgebung und zum anderen auf der jungen Führungsperson wird mit einem Zwei-Phasen-Prozess Rechnung getragen – die Bewertung von Change-Strategie-Projekten und das Gespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten.

### **Bewässern**

Im Frühling 2018 begannen die IDI und die teilnehmenden ORKB mit der Pflege und Förderung der ausgewählten jungen Führungskräfte. Durch ein intensives interaktives Programm mit Workshops, Kommunikationsplattformen, Unterstützung durch SYL-Coaches und innovativen Bewertungsmethoden lernten die Kandidaten weiterhin Führungsqualitäten und perfektionierten ihre Projekte zur Change-Strategie.

### **Hegen und Pflegen**

Eigenverantwortung zusammen mit der Unterstützung der INTOSAI-Gemeinschaft lässt die Transformation und die jungen Führungspersonen wachsen. Verschiedene Gärtner – Fach- und Führungskräfte von ORKB, die ihre persönliche Erfahrung teilen, Coaches, die umfassende Unterstützung leisten, und last but not least ein Netzwerk, das das nötige Klima für das Gedeihen schafft – liefern wertvolle Inputs.

Im ersten Kurs legten die jungen Führungskräfte fünf Kernwerte fest, identifizierten Verhaltensweisen, die diese Werte am besten widerspiegeln, und mussten sich gegenseitig Rechenschaft darüber ablegen. Sie führten das «SYL Digital Yearbook» ein, in dem sie die Erfahrungen, Erfolge und Erinnerungen auf ihrem Weg festhielten.

### **Blühende Bäume**

Wenn der Herbst kommt, zieht der Gärtner Bilanz über die Fortschritte und versucht die wichtigsten Zutaten für seine gute Ernte zu ermitteln. Die IDI ist stolz auf die jungen Führungskräfte, die als blühende Bäume, die Wurzeln geschlagen haben, aus der SYL-Initiative hervorgegangen sind.

Die zwanzig jungen Führungskräfte im ersten Kurs haben Change-Strategien zu einer Vielzahl von Themen entwickelt (wie Kommunikation, digitale Lösungen, Einsatz der Datenanalyse, Wert- und Nutzenreporting), die sich bereits



SYL-Teilnehmende «erkunden den Elefanten»

auf die Kompetenz und Leistung der ORKB ausgewirkt haben.

Einige der Ideen und Erfahrungen wurden veröffentlicht ([Audit Smart der ORKB Maltas](#); [Stakeholderengagement-Strategien der ORKB Estlands](#)), und einem breiteren Kreis bekannt gemacht.

#### **Über die Baumkrone hinaus**

Um die Motivation bei der Umsetzung der Change-Strategien zu stärken, sollte das Projekt einer jungen Führungsperson, das am meisten Innovation, Wirkung, Qualität, Inklusivität, persönliches Wachstum und Gemeinschaftswerte aufweist, am XXIII. INTOSAI-Kongress in Moskau als «Best Change Initiative» ausgezeichnet werden.

Die Auszeichnung erhielt Fallon Stephany Arias Calero von der ORKB Costa Ricas für ihre innovative Change-Strategie für Design Thinking und deren starke Wirkung auf die ORKB. Fallon war mit ihrer Design-Thinking-Methode und dem Aufbau eines Teams für den Design-Thinking-Prüfansatz auch im Bereich Führungsfähigkeit stark gewachsen.

#### **Im Frühling eine neue Ernte pflanzen**

Ein Gärtner kann sich nie ausruhen. Wenn der Frühling kommt ist es Zeit, Neues zu pflanzen. Im März 2019 wurden 25 Sämlinge ausgewählt, die die neue Ernte der jungen ORKB-Führungskräfte bilden werden.

Sie sind im Mai in Kapstadt, Südafrika, in das Programm gestartet. Dabei können sie von den Erfahrungen der bisherigen Absolventen des Pilotprogramms in Form von Unterstützung und Lessons Learned profitieren.

## JUNGE ORKB-FÜHRUNGSKRÄFTE TAUSCHEN SICH AUS

SYL ist eines der besten Programme, die ich bisher erlebt habe. Es bietet einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Aspekte der Führung umfasst.

Ich habe dabei ein Projekt von der Idee bis zur Umsetzung abgeschlossen, das ich mit anderen Teams teilen konnte. Das war eine hilfreiche Erfahrung. Die Aufgaben zu meistern half mir, Wissen und Fähigkeiten zu trainieren und mich weiterzuentwickeln.

—Seolebaleng Nkhisang, ORKB Botswana  
SYL 2018

In China gibt es die Geschichte von einer Gruppe blinder Männer, die zum ersten Mal einen Elefanten berühren. Die einzelnen Berührungen führen zu ganz unterschiedlichen Beschreibungen des Elefanten. Vor dem Projekt war ich wie einer dieser blinden Männer – ich wusste nicht, was ich lernen und erleben würde.

Land, Hintergrund und Kultur der jungen Führungskräfte sind verschieden. Wir haben aber ähnliche Erwartungen – wir wollen Veränderung, und wir wollen wachsen. Als wir uns zum ersten Mal in Kapstadt trafen, hofften wir vielleicht, die Berührung des Elefanten wäre genau so, wir uns das vorgestellt hatten. Wie im Gleichnis sind aber die Zusammenarbeit und Koordination mit anderen von zentraler Bedeutung, da persönliche Beobachtungen auf begrenzten Daten und einseitigen Interpretationen beruhen.

Ich bin zuversichtlich, dass wir in der SYL mit meinen Kolleginnen und Kollegen und mit der Hilfe und Unterstützung der IDI und der INTOSAI den «Elefanten» (Change und Transformation) weiter erkunden können.

—Boyuan Su, ORKB China  
SYL 2019



## JUNGE ORKB-FÜHRUNGSKRÄFTE FÜHREN UNS IN DIE ZUKUNFT

*Tytti Yli-Viikari, Auditor General der ORKB Finnlands, Young Leader Coach und Mentorin*

Kurz vor dem Aufruhr und Chaos ist das Meer lichtdurchlässig und ruhig. Nichts ist zu hören als das sanfte Geräusch ins Wasser tauchender Ruder, die das Boot ruhig vorantreiben, in dem eine Gruppe von Männern auf das leise Versprechen des Sonnenaufgangs zusteuert. Sekunden später nur geht Sampo, eine magische Maschine, die Reichtum schaffen kann, für immer im nun rollenden und brüllenden Meer verloren.

Diese Geschichte, «Der Raub des Sampo», aus dem Epos «Kalevala» gehört zum nationalen finnischen Kulturgut. Mit dem Sampo könnten heutige junge Prüfende vielleicht herausfordernde Themen besser meistern – den Umgang mit Datenanalyse, Kohärenz der Politik für die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG), Design-Thinking bei Prüfungen, die Verbesserung der Stakeholderbeziehungen, die Gewährleistung von Unabhängigkeit und Qualität der Prüfarbeit. Da es aber keine solche magische Maschine gibt, müssen wir als Berufsgemeinschaft neue Kompetenzen aufbauen, um diese Probleme anzugehen.

Ich durfte Sampo im ersten IDI-Kurs mit Young Leadern ansprechen, die mit Entschlossenheit, Mut und starkem Glauben in die eigenen Fähigkeiten Herausforderungen in Chancen umwandeln wollen. Ich habe eine Gruppe kluger Köpfe und inspirierter Prüfprofis mit Herz erlebt. Nicht nur

sie sind gewachsen, sondern mit ihnen auch das Netzwerk.

Am Ende des einjährigen Programms letzten Oktober war ich beeindruckt vom gemeinsamen Weg und seiner Wirkung – die jungen Führungskräfte hatten sich entwickelt und legten Empowerment, positives Selbstbewusstsein und Freude an den Tag. Sie unterstützten einander und schätzten die Möglichkeit, über Führungsqualitäten nachzudenken und offen Erfahrungen auszutauschen.

Die Change-Projekte, mit denen sie im Programm beauftragt wurden, zwangen ihre ORKB zu neuen Denk- und Arbeitsweisen und zum Austausch. Coaches ermutigten zum Mitmachen und zur Kommunikation auf dem Weg zur Veränderung.

Das SYL-Programm trägt dazu bei, dass ich fest an die Zukunft der staatlichen Finanzkontrolle glaube. In einem operativen Umfeld mit sich rasch ändernden Methoden und Stakeholdererwartungen sind unsere jungen Führungskräfte eine grosse Inspiration. Die Auseinandersetzung mit globalen Herausforderungen zwischen Erfahrung und Veränderung führt zu einem breiteren Verständnis und einer Bereicherung der Gemeinschaft.

Begrüssen wir die nächste Generation der jungen Führungskräfte, die zusammenarbeiten, die INTOSAI-Gemeinschaft entdecken und pflegen, um Herausforderungen in Chancen umzuwandeln.

Der Schatz, den sie gewinnen, wird nicht im Sturm verschwinden – er setzt sich in ihren Herzen und Köpfen auch denen der nächsten Absolventinnen und Absolventen des Programms fort!



# **INTERNATIONALE ZEITSCHRIFT**

FÜR STAATLICHE FINANZKONTROLLE

*besuche uns online:* [intosaijournal.org](http://intosaijournal.org)

*folge uns auf facebook:* [facebook.com/intosaijournal](https://facebook.com/intosaijournal)

*folge uns auf twitter:* [twitter.com/intosaijournal](https://twitter.com/intosaijournal)

*folge uns auf instagram:* [instagram.com/intosaijournal](https://instagram.com/intosaijournal)