

# EURORAI MEMBER INSTITUTIONS

## Founder members



### AUSTRIA

Steiermärkischer Landesrechnungshof



### GERMANY

Hessischer Rechnungshof  
Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt



### IRELAND

Local Government Audit Service - Department of the Environment



### UNITED KINGDOM

The Audit Commission of England and Wales



### SPAIN

Audiencia de Cuentas de Canarias  
Cámara de Comptos de Navarra - Nafarroako Kontuen Ganbara  
Consello de Contas de Galicia  
Sindicatura de Comptes de Catalunya  
Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana  
Tribunal Vasco de Cuentas Públicas - Herri Kontuen Euskal Epaitegia

## New members



### AUSTRIA

Oberösterreichischer Landesrechnungshof



### FRANCE

Chambre régionale des comptes d'Alsace  
Chambre régionale des comptes d'Aquitaine  
Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France  
Chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées  
Chambre régionale des comptes du Languedoc-Roussillon  
Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de-Calais  
Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur  
Chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes  
Chambre régionale des comptes de Haute-Normandie



### GERMANY

Landesrechnungshof Schleswig-Holstein  
Sächsischer Rechnungshof  
Rechnungshof Rheinland-Pfalz  
Rechnungshof Baden-Württemberg  
Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern  
Landesrechnungshof Brandenburg  
Thüringer Rechnungshof



### HUNGARY

State Audit Office - Major Directorate in charge of local government audit\*



### NETHERLANDS

Rekenkamer Rotterdam



### PORTUGAL

Tribunal de Contas - Secção Regional dos Açores\*  
Tribunal de Contas - Secção Regional da Madeira\*



### RUSSIA

Chamber of Control & Accounts of Moscow



### SLOVAKIA

Zdruzenie hlavných kontrolórov miest a obcí Slovenskej republiky (Association of the Chief Controllers of the Cities and Villages of the Slovak Republic)\*



### SLOVENIA

Court of Audit - Local self-government area\*



### SPAIN

Cámara de Cuentas de Andalucía  
Sindicatura de Cuentas de Castilla-La Mancha  
Cámara de Cuentas de la Comunidad de Madrid  
Consejo de Cuentas de Castilla-León  
Sindicatura de Comptes de les Illes Balears



### SWITZERLAND

Finanzkontrolle des Kantons Zürich  
Inspection des finances du canton du Valais



### UNITED KINGDOM

Audit Scotland



### BRAZIL

Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais\*  
Tribunal de Contas do Estado do Paraná\*  
Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina\*

\* associated member

# In Memoriam

## José A. Noguera de Roig

**E**l 9 de diciembre de 2003 falleció el Excmo. Sr. D. José Antonio Noguera de Roig, Síndic Major de la Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana. D. José Antonio nace en Valencia en 1918.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia y Doctor en Derecho por la Universidad de Madrid. Sus primeros cargos representativos los inicia en 1944 siendo designado Vicepresidente 1º de la Junta de Gobierno de la Institución FERIA MUESTRARIO INTERNACIONAL.

Durante los años cincuenta ocupa diversos cargos relacionados con representaciones empresariales y profesionales en distintos organismos y organizaciones.

En 1964 se funda el Banco de la Exportación y es elegido Presidente del mismo.

Los siguientes años (década de los 60/70) continúa su vinculación con las organizaciones empresariales y ocupa, entre otros cargos, la Presidencia Nacional de Acción Social Empresarial, la Presidencia de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, así como la Presidencia del Comité Regional Valenciano de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.

En las elecciones de 1977 fue elegido Senador por la Coalición de Centro, como representante de la Federación de Partidos Demócratas y Liberales.

Desde 1968 hasta 1984 preside el Comité Ejecutivo de la FERIA MUESTRARIO INTERNACIONAL. En 1987 es designado miembro del Pleno de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, en su calidad de ex presidente de la misma. Y en este mismo año es elegido Presidente de Mutua Valenciana, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo. Y en 1989 es designado Vicepresidente de la Junta de Gobierno de la Corte de Arbitraje de Valencia.

El 6 de mayo de 1998 es elegido Síndico de Cuentas por las Cortes Valencianas para un periodo de seis años. El 14 de mayo el Presidente de la Generalitat lo nombra Síndico Mayor de entre los tres elegidos por las Cortes, para un periodo de tres años. Al mismo tiempo asume las funciones de Secretario General de EURORAI. En el año 2001 es reelegido Síndico Mayor y ejerce este cargo hasta su fallecimiento.

Los miembros de la Asociación y, en particular, los miembros del Comité Directivo lamentan profundamente la pérdida de un colega que creyó firmemente en el desarrollo de EURORAI y de su lugar en el panorama de la auditoría pública en Europa; alguien que siempre mantuvo una actitud abierta hacia las evoluciones en este sector y que reconoció la necesidad de abrir EURORAI a los países de Europa Central y del Este, no solo los nuevos Estados Miembros de la Unión Europea sino también los países candidatos y otros más de su entorno. 🇪🇺

# In Memoriam

## José A. Noguera de Roig

On 9 December 2003 passed away Mr José Antonio Noguera de Roig, Chairman of the Audit Office of the Valencian Community. Mr Noguera was born in Valencia in 1918.

He was conferred a degree in law by the University of Valencia and a degree of doctor of laws by the University of Madrid. He started his first representative posts in 1944, when he was appointed first vice-president of the governing body of the International Trade Fair.

During the fifties Mr Noguera held several posts related to business and professional representations in different agencies and organisations.


In 1964 was founded the Bank of Export and he was elected chairman.

The subsequent years (the sixties and seventies) Mr Noguera continued being linked to business organisations and held, among others, the National Presidency of Business Social Action, the Presidency of the Chamber of Commerce, Trade and Navigation, as well as the Presidency of the Valencian Regional Committee of Chambers of Commerce, Trade, and Navigation.

In the general election of 1997 he was elected senator by the Centre Coalition, representative of the Federation of Democratic and Liberal Parties.

From 1968 until 1984 Mr Noguera presided over the Executive Committee of the International Trade Fair. In 1987 he was appointed member of the Board of the Official Chamber of Commerce, Trade and Navigation, in his capacity as former president of this agency. That same year he was elected President of "Mutua Valenciana", an employers mutual insurance for occupational injury. And in 1989 he was designated vicepresident of the governing body of the Arbitration Court of Valencia.

On 6 May 1998 he was elected Member of the Board of the Audit Office of the Valencian Community by the Valencian Parliament for a period of six years. On 14 May 1998 the President of the Valencian Government appoints him Chairman of the mentioned institution from amongst the three Members of the Board for a period of 3 years. At the same time he took over the functions of Secretary General of EURORAI. In 2001 he was re-elected chairman and held this post until his death.

The members of the Association, the members of the Management Committee in particular, mourn the loss of a colleague who was passionately committed to the development of EURORAI, who was open to new evolutions in public sector auditing and who recognised the necessity of opening EURORAI to Central and Eastern Europe, not only in what concerns the new Member States of the European Union, but also the candidate countries and others as well. 

## AUS ANLASS DES 5. EURORAI-KONGRESSES:

### NEW PUBLIC MANAGEMENT, NUR EIN NEUES PRÜFUNGSFELD ODER EINE HERAUSFORDERUNG, DIE FINANZKONTROLLE NEU ZU DENKEN?

**Martin FRANK**

*Präsident des Rechnungshofs Baden-Württemberg  
Mitglied des Präsidiums von EURORAI*

#### 1. Was will das Neue Steuerungsmodell?

Weltweit ist in den 80er Jahren des vorherigen Jahrhunderts eine Reform der öffentlichen Verwaltungen in Gang gekommen, die unter dem Begriff New Public Management beschrieben wird. Sie befasst sich mit der Modernisierung öffentlicher Einrichtungen und neuen Formen der Verwaltungsführung. Charakteristisch für diese NPM-Reformen ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung.

In Deutschland wird seit Beginn der 90er Jahre, ausgelöst durch Finanzprobleme der Kommunen, über eine radikale Veränderung der Verwaltungsführung nachgedacht. Die dabei entwickelten Modelle – hier als „Neues Steuerungsmodell“ bezeichnet – lehnen sich an internationale Vorbilder aus der niederlän-

dischen, englischen und neuseeländischen Verwaltung an. Die Bundesländer sind dieser Entwicklung mit zeitlichem Abstand gefolgt. Sie haben unterschiedliche Modelle aufgelegt, die der Realisierung des gemeinsamen Zieles dienen sollen, eine ökonomische Lenkung der Verwaltungsleistungen der öffentlichen Hand sicherzustellen. Inzwischen haben einige Bundesländer – darunter auch Baden-Württemberg – mit der flächendeckenden Einführungen ihrer jeweiligen Lösungen begonnen. Ein wesentlicher Unterschied der verschiedenen Spielformen der Länder-Modelle liegt darin, ob der Ressourcenverbrauch der öffentlichen Leistungsersteller und die damit auftretenden Kosten in einer doppelten (kaufmännischen) oder einer (modifizierten) kameralistischen Rechnungslegung dargestellt werden. Auch im kommunalen Bereich begegnen wir dieser Zäsur.

Nahezu übereinstimmend finden sich in den Modellen der Länder folgende oder vergleichbare Module:

- dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung,
- Steuerung mit Zielvereinbarungen,
- Kosten- und Leistungsrechnung,
- outputorientierte Budgetierung,
- Berichtswesen und Controlling.

## 2. Position der Rechnungshöfe zu der Reform

Die deutschen Rechnungshöfe standen den neuen Überlegungen anfangs abwartend bis ablehnend gegenüber, nur vereinzelt war die Grundeinstellung positiv-fördernd. Ein erster Austausch der Präsidenten zu dem Thema fand unter Beteiligung eines international anerkannten Staatswissenschaftlers im Januar 1994 auf einer Sonderkonferenz statt. In ersten Prüfungen der verschiedenen Modelle wurde kein homogenes Bild erzielt. Inzwischen ist es gemeinsame Übereinstimmung der Präsidentenkonferenz, dass die Rechnungshöfe durch ihre Arbeit die Reformen nicht behindern dürften. Der Präsident des BRH hat die derzeitige Position der Rechnungshöfe im Jahr 2003 so umschrieben: „Die Rechnungshöfe sitzen zwar nicht auf der Reformlokomotive, aber auch nicht im Bremserhäuschen.“

## 3. Das Fördern von Reformen darf sich nicht in Lippenbekenntnissen erschöpfen

Ich bin überzeugt, die Rechnungshöfe werden ihrem Auftrag nur gerecht, wenn sie sich als Teil des wandelnden Systems der öffentlichen Verwaltung

begreifen. Sie müssen deshalb mit ihren Mitteln die angelaufenen Verwaltungsreformprozesse fördern, dürfen sie nicht behindern. Auf keinen Fall sollten wir mit unserer Prüfungstätigkeit dazu beitragen, die Kreativität und den Mut der Entscheidungsträger einzuschränken. Die neuen Steuerungsmodelle haben die bisherigen Kontrollansätze merklich veralten lassen; die Abkehr von der reinen Rechts- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung hat sich beschleunigt - hier hat die Finanzkontrolle einen massiven Nachholbedarf. Wie der Rechnungshof von Berlin in einem Bericht vom Februar 2004 feststellt, benötigen Verwaltungen und Parla-mente verstärkt wirkungsbezogene Informationen und sachkundige Beratung, also Elemente der Beratung. Wesentlich wird es also sein, die Prüfungs- und Beratungsarbeit so anzulegen, dass unsere Ergebnisse eine angemessene und kompetente Reaktion auf die sich verändernde Verwaltungslandschaft darstellen. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass unser Know-how mit den neuen Entwicklungen Schritt hält.

Dies hat

- Konsequenzen für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern,
- erfordert eine intensive Nachqualifizierung und Fortbildung der vorhandenen Kräfte und
- zwingt zur Anpassung der Prüfungsmethoden.

Die Eingangsfrage lässt sich in ihrem ersten Teil also eindeutig beantworten: Wir haben ein neues Prüfungsfeld, das wir kompetent bearbeiten müssen.

## 4. Einsatz innerhalb der Rechnungshöfe

Aber auch der zweite Teil der Eingangsfrage kann meines Erachtens nur bejaht werden. Als Teil der öffentlichen Verwaltung können wir uns selbst nicht aus der Entwicklung ausklinken, wenn wir weiterhin ernst genommen werden wollen. Im Grunde gilt, Rechnungshöfe müssen sich als Behörden selbst an den Maßstäben messen lassen, die sie an eine Verwaltung auf dem Modernisierungspfad anlegen. In dieser These weiß ich mich mit vielen Kollegen einig. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass wir gerade hier noch sehr viele konzeptionelle Vorarbeiten zu leisten haben und uns keineswegs abgesicherte Konzepte zur Verfügung stehen.

Die Notwendigkeit, für Akzeptanz unserer Vorschläge zu werben, zwingt uns, ein offeneres und unverkrampfteres Verhältnis zu Verwaltung und Parlament zu suchen, im ständigen Dialog mit diesen Partnern zu bleiben und Kontaktängste auf beiden Seiten gezielt anzugehen. Ich bin überzeugt, die Rechnungshöfe bringen viele Voraussetzungen und Kenntnisse mit, die von Parlament und Regierung eingesetzt werden können. Besinnen wir uns auf unsere Stärken und bauen sie aus. Andernfalls käme unsere Arbeit nie über Vergangenheitsbewältigung und Reparaturbetrieb hinaus. Einen Beitrag zum zielgerichteten Umbau der öffentlichen Verwaltung könnten wir dann nicht leisten.

Vor diesem Hintergrund sind die Schritte zu sehen, die der Rechnungshof Baden-Württemberg unternimmt, um den

Herausforderungen gerecht zu werden und ein zukunftssicheres Profil zu entwickeln. Mir ist bewusst, dass unser Ansatz nur ein Versuch von vielen ist, die Arbeit aufgabengerecht auszurichten. Nicht alles, was unter Neue Steuerung verkauft wird, ist übrigens tatsächlich neu, neu ist vielmehr das Gesamtverständnis. Es darf also nicht verwundern, wenn unter dem Etikett „Neue Steuerung“ viele Elemente auftauchen, die sich früher bewährt haben und in der Verwaltung erfolgreich praktiziert werden.

Konkret haben wir uns seit Mitte der 90er Jahre auf eine teilweise geänderte Ausrichtung unserer Arbeit verständigt und suchen dies durch ein Bündel von Maßnahmen abzusichern. Unsere Handlungsfelder sind insbesondere:

- Entwicklung eines Leitbildes mit Hilfe einer Open-Space-Konferenz (1999) und eine anschließende Evaluation des Umsetzungsstandes in einer Mitarbeiterbefragung im Winter 2002
- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung seit 1999 und Durchführung eines Modellversuchs mit einer selbstgesteuerten Bewirtschaftung der Personalkosten in den Jahren 2000 bis 2003,
- Übergang von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung,
- Steuerung der Sacharbeit in der Finanzkontrolle über
  - Zielvereinbarungen
  - Qualitätsmanagement
  - Controllingansätze
  - Modellversuche mit einem Feedback bei geprüften Einrichtungen
- Befähigung der Mitarbeiter durch


Weiterentwicklung der Prüfmethode, einen sachgerechten Einsatz der Datenverarbeitung und eine integrierte, bedarfsangepasste Fortbildung.

Es gibt auch eine Reihe von Elementen der Neuen Steuerung, die in der Finanzkontrolle nur angepasst oder nur nach innen gerichtet eingesetzt werden können. Zielvereinbarungen mit dem Parlament oder der Regierung haben spätestens dort Ihre Grenzen, wo sie in die Unabhängigkeit und autonome Gestaltung des Prüfungsgeschehens eingreifen. Ein politisches Controlling durch Landtag oder Landesregierung stößt an dieselben verfassungsrechtlichen Grenzen. Wirkungs- oder outputorientierte Budgetierung wirft dann ernsthafte Fragen aus dem gleichen Komplex auf, wenn sie die Mittelzuweisung an der Erfüllung bestimmter Zielvorgaben und dem Ertrag der Prüfungen oder von der – wie auch immer gearteten – Kundenzufriedenheit abhängig machen würde. Als Beispiele wäre etwa eine Verknüpfung von Budgetansätzen mit vorgeschlagenen Stelleneinsparungen, erhöhten Einnahmen oder ersparten Ausgaben oder etwa einer vorgegebenen Anzahl von Prüfungen zu denken.

Einer internen Steuerung sind solche Daten schon eher zugänglich, auch unter richterlich unabhängigen Mitgliedern, wenn sie sich zuvor auf solche Instrumente geeinigt haben und ihre Arbeitsplanung dem entsprechend aus-

richten. Die bisher noch nicht gelöste Frage, was eigentlich die Leistungen der Finanzkontrolle im Sinne der Kosten-Leistungsrechnung sind und wie man sie bewerten und messen kann, stellt sich als ernsthaftes Hindernis für ein wirkungsvolles Controlling dar. Als vorläufige Instrumente für eine Bemessung der Leistungen setzen wir Hilfsgrößen ein, wie z.B.: Zahl der Prüfungen je Jahr, Kosten der einzelnen Prüfung, Relation der Prüfungstätigkeit zur übrigen, nicht prüfungsbezogenen Tätigkeit, Ergebnisse der Prüfungen und Selbsteinschätzung des Teams über die Erreichung von einheitlich definierten Qualitätszielen.

## 5. Erwartung an Kongress in Barcelona

Von dem Kongress in Barcelona erwarte ich Impulse zur weiteren Fortentwicklung unserer Arbeit in einem Umfeld, das zunehmend von den Neuen Steuerungsmodellen durchdrungen und geprägt wird. Deutschland ist, wie vergleichende Studien belegen, in der Modernisierung seiner Verwaltungen deutlich hinter anderen Ländern zurück. Was liegt näher, als die Erfahrungen der externen Finanzkontrollbehörden aus jenen Ländern kennen zu lernen, die in der Entwicklung einen deutlichen Vorsprung besitzen. Mit meinem Meinungsbeitrag hoffe ich, zur Diskussion über dieses, für unser Arbeitsverständnis wichtige Thema beitragen zu können. 

## ON THE OCCASION OF THE 5<sup>th</sup> EURORAI CONGRESS:

### NEW PUBLIC MANAGEMENT, JUST A NEW AREA FOR AUDITING OR A CHALLENGE TO RETHINK PUBLIC SECTOR

**Martin FRANK**

*President of the Court of Audit of Baden-Württemberg  
Member of the EURORAI Management Committee*

#### 1. What is the new control model trying to do?

Throughout the world, the 1980s saw a process of reform of public administrations being set in motion, under the concept heading of New Public Management. It focuses on the modernisation of public institutions and new forms of administrative management. The switch from input to output orientation is characteristic of these NPM reforms.

In Germany, since the early 1990s, thought has been directed towards a radical change in administrative management, triggered by the financial problems affecting local authorities. The models developed in the process – referred to here as the "New Control Model" – take their lead from international examples from the administrative

systems in effect in the Netherlands, Great Britain and New Zealand. The member states within the German Federation, the federate states (Bundesländer), have followed this trend, albeit with a time lag. They have set up various models intended to achieve the common objective of ensuring economic direction of the administrative services of the public authorities. In the meantime, some federate states – also including the Land Baden-Württemberg – have made a start on the introduction of the relevant solutions across-the-board. One key difference in the various ways in which the respective federate state models are brought to bear is found in whether the consumption of resources of the public service providers and the associated costs arising are presented, for accounting purposes, in a double-entry (commercial)

bookkeeping system or a (modified) bookkeeping system used mainly in government departments and agencies which contains merely a statement of revenue and expenditure. We also find this distinction in the local authorities sector.

In the models for the federate states, the following, or comparable, modules are present correspondingly:

- decentralised technical and resource responsibility
- control with agreed targets,
- cost and performance accounting,
- output-oriented budgeting,
- reporting and controlling.

## 2. Position adopted by the courts of audit on the reform

Initially, the German public-sector audit offices adopted a wait-and-see or negative approach to the new considerations, with a basically positive / supportive attitude present in only a few individual cases. An initial exchange among the presidents of the courts of audit on the subject took place in January 1994 at a special conference with the participation of an internationally-recognised expert in political science. In the initial audits of the various models, no homogenous picture was obtained. In the meantime, the Conference of Presidents has come to generally agree that courts of audit should not hinder these reforms through their activities. The President of the Federal Court of Audit described the current position of the courts of audit in the year 2003 as follows: "While the courts of audit are not sitting in the reform locomotive, they are not in the brakeman's van either."

## 3. The promotion of reforms must not simply be dissipated into lip-service

I am convinced that the courts of audit only fulfil their remit if they see themselves as part of the changing system of public administration. Accordingly, they must use the means at their disposal to promote the processes of administrative reform which are under way, as opposed to hindering them. Under no circumstances should our auditing activity contribute in any way towards restricting creativity and the morale of the relevant decision makers. The new control models have resulted in the previous approaches to controls seeming noticeably out of date; the switch away from pure legality and regularity auditing has accelerated – and public sector audit institutions have an enormous amount of ground to make up here. As stated by the Court of Audit of Berlin in a report dated February 2004, both administrations and parliaments require much more in the way of efficiency-related information and competent advice, i.e. elements of consultancy. So it will be crucial for us to design our auditing and advisory work so that our results represent an appropriate and competent reaction to the changing administrative landscape. Towards this end, we must take steps to ensure that our know-how keeps pace with the new developments.

This situation

- has implications for the recruitment of new employees,
- calls for intensive subsequent qualification and further training of the existing workforce, and
- necessitates the adaptation of auditing methods.

Accordingly, in its first part the initial question can be answered unambiguously: we have a new area for auditing which we must process competently.

#### 4. Application within the courts of audit

However, in my view the second part of the initial question must also be answered positively. As a part of the public administration, we cannot disengage ourselves from its development if we want to continue to be taken seriously. The basic premise is that courts of audit must, as authorities, allow themselves to be measured by the same criteria as they apply to an administration on the path towards modernisation. I know I am at one with many colleagues in this view. At the same time, I am aware that, in this area in particular, we have a great deal of conceptual preparatory tasks to perform, and that there are absolutely no fixed concepts available to us.

The need to actively work towards gaining support for the acceptance of our suggestions forces us to seek a more open and less constricted relationship with the administration and parliament, to remain in a constant dialogue with these partners and to specifically address mutual fears of contact on both sides. I am convinced that public sector audit institutions bring with them many preconditions and much knowledge which can be employed by both parliament and government. Let us concentrate on our strengths and build on them. Otherwise, our work will never extend beyond coming to grips with the past and remedial works. In that case, we will not be able to afford to make any contri-

bution toward the specifically-targeted reconstruction of public administration.

This is the background against which the steps taken by the Baden-Württemberg Court of Audit in order to meet these challenges and towards the development of a secure profile for the future should be seen. I am aware that our approach is just one of many attempts to guide the work in line with the tasks set. Nor is everything sold under the name New Control actually new – it is rather that the overall understanding is new. So it should not be surprising if, under the heading "New Control", we see the appearance of many elements which have been tried-and-tested in the past and are successfully practised in administration.

In concrete terms, since the mid-1990s, we have come to a partially modified understanding of our work and are attempting to cement this by means of a bundle of measures. Our main areas of activity are, in particular:

- the development of a model with the assistance of an Open-Space Conference (1999) and a subsequent evaluation of implementation status in an employee survey carried out in the winter of 2002,
- the introduction of a cost and performance system of accounting since 1999 and implementation of a pilot scheme involving self-controlled management of personnel costs in the years 2000 to 2003,
- switching from personnel management to personnel development,
- control of material work in public sector audit by means of
  - target agreements

- quality management
- controlling initiatives
- pilot schemes with feedback from audited institutions.
- qualification of employees through the further development of auditing methods, an appropriate approach to dataprocessing and integrated further training which is adjusted to requirements.

There is also a series of New Control elements which can only be applied within public sector audit institutions if adapted or only geared internally. Agreements on targets with the parliament or the government come up against their limits at latest where they come to bear on the independence and autonomous structure of the actual auditing. Any political controlling performed by the regional parliament or regional government comes up against the same limitations under constitutional law. Efficiency or output-oriented budgeting would then throw up serious questions from the same complex if it made the allocation of resources dependent on the fulfilment of specific targets and the outcome of audits or on client satisfaction, whatever form this might take. Possible examples here would be along the lines of linking estimate provisions with suggested staff cuts, increased income or savings on expenditure or, perhaps, a stipulated number of audits.

Data of this kind tend rather to be provided for internal monitoring purposes, even among judicially independent members of courts of audit, if they have

previously agreed on such instruments and then set out their work schedule accordingly. The previously unresolved question as to what actually are the services provided by public sector audit institutions within the context of cost / performance accounting and how these can be evaluated and measured, represents a serious obstacle to effective controlling. As provisional instruments for the evaluation of services we apply auxiliary values such as, for example: the number of audits per year, the costs of the individual audit, the relationship of auditing activity to other non audit-related activity, the results of audits and the self-assessment of the team on how it has achieved specific, standardised quality objectives.

## 5. Expectations on the Congress in Barcelona

From the Congress in Barcelona, I expect stimulation for the further development of our work in an environment which is increasingly being permeated and marked by the New Control models. As is shown by comparative studies, Germany is lagging significantly behind other countries in the modernisation of its administrations. What is more natural than familiarising ourselves with the experiences of the external public sector audit bodies of those countries in which development is at a clearly more advanced stage? In putting forward my opinion I hope that I have been able to contribute towards the discussion of this important topic for our understanding of our work. 🏛️

## AUS ANLASS DES 5. EURORAI-KONGRESSES:

# COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK IM OBERÖSTERREICHISCHEN LANDESRECHNUNGSHOF

**Dr. Michaela SCHRAMM**

*Prüferin und Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement  
beim Oberösterreichischen Landesrechnungshof*

**Der Oberösterreichische Landesrechnungshof (LRH) besteht seit 1.1.2000 als unabhängiges Organ des Landtages. Er prüft die Gebarung des Landes Oberösterreich, seiner Stiftungen, Fonds und Anstalten, der Unternehmen mit mindestens 50%-iger Landesbeteiligung und die Verwendung von Landesförderungen. Er richtet seine Arbeit an einem risikoorientierten Prüfungsansatz aus und will mit seiner Prüfungs- und Beratungstätigkeit zum besseren Einsatz öffentlicher Mittel beitragen. Besonders wichtig ist dem LRH die Modernisierung der Verwaltung im Sinne von New Public Management.**

### Das CAF- Modell

Common Assessment Framework (CAF) wurde von der EU als gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem für die Verwaltungen der Mitgliedsstaaten entwickelt. Die erste Version von

CAF wurde auf der Qualitätskonferenz in Lissabon im Jahr 2000 veröffentlicht. Im Rahmen der zweiten EU-Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen 2002 in Kopenhagen wurde CAF in überarbeiteter Form präsentiert.

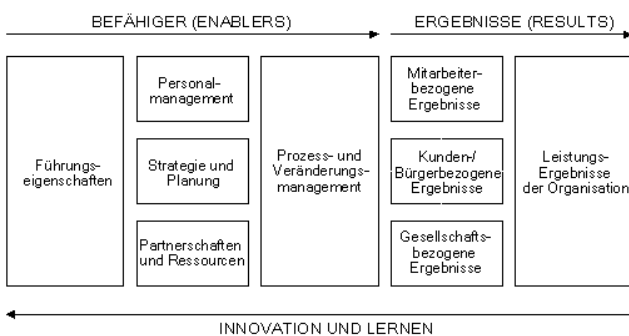
### CAF verfolgt 4 Hauptziele:

- Es soll die Merkmale öffentlicher Verwaltungen erfassen.
- Es soll öffentlichen Verwaltungen als Instrument dienen, wenn sie die Leistung ihrer Organisation verbessern wollen.
- Es soll als Bindeglied zwischen den verschiedenen in Nutzung befindlichen Qualitätsmanagement-Methoden und -Modellen dienen, indem es einen gewissen Grad der Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellt.
- Es soll Leistungsvergleiche (Benchmarking) zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors unterstützen.

CAF ist allgemein anwendbar, kann Teil eines systematischen Reformprogramms sein oder als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen dienen.

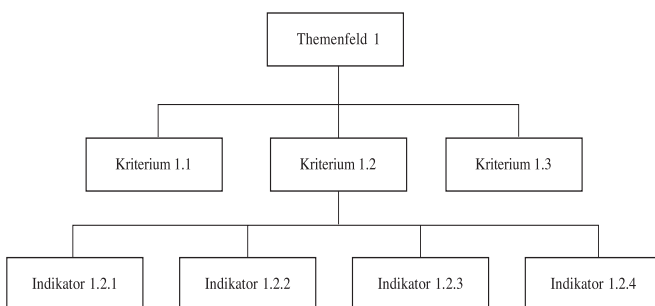
In Anlehnung an das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) unterscheidet CAF **9 Themenfelder** (siehe Abb. 1). Diese Themenfelder berücksichtigen wesentliche Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse wichtig sind. Es geht dabei um die von der Organisation erzielten Ergebnisse und jene Bereiche, die sie zu diesen Ergebnissen befähigen. CAF unterscheidet Befähiger (Enablers) und Ergebnisse (Results).

Abb.1: Darstellung Struktur von CAF



Jedem Themenfeld sind **Kriterien** (Abb. 2:) zugeordnet, welche die wesentlichen Leistungsmerkmale des Feldes umschreiben. Die Kriterien wiederum werden anhand von **Indikatoren** näher erläutert.

Abb. 2: Darstellung der Themenfelder und Kriterien



## Die Beurteilung

Es sind jeweils sechs Bewertungsmöglichkeiten zu unterscheiden. Zusätzlich besteht am Ende jedes Themenfeldes die Möglichkeit, Kommentare in den Feldern "Anmerkungen" und weitere Informationen in den Feldern "Zusätzliches Kriterium" anzubringen.

CAF verwendet unterschiedliche Bewertungsskalen, je nachdem, ob es sich um **Befähigerkriterien** (Themenfelder 1-5, siehe Abb. 3) oder **Ergebniskriterien** (Themenfelder 6-9, siehe Abb. 4) handelt.

Abb.3: Bewertungsskala für Befähigerkriterien (Themenfelder 1-5)

## Wertung

0	Keine Beweise oder nur Einzelbereiche für relevante Maßnahmen / Aktivitäten.
1	Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. <b>P</b> (plan)
2	Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und werden umgesetzt. <b>D</b> (do)
3	Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und überprüft worden. <b>C</b> (check)
4	Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen / Benchmarking-Daten überprüft und entsprechend angepasst worden. <b>A</b> (act)
5	Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant, umgesetzt und auf der Grundlage von Vergleichszahlen / Benchmarking-Daten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert worden. <b>(PDCA-Zyklus)</b>

Abb.4: Bewertungsskala für Ergebniskriterien (Themenfelder 6-9)

## Wertung

0	Ergebnisse werden nicht gemessen.
1	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative oder stabile Tendenzen.
2	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte.
3	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte.
4	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht und positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen.
5	Es werden hervorragende Ergebnisse erreicht, positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen und im Leistungsvergleich (Vergleichszahlen / Benchmarking-Daten) mit relevanten Organisationen positive Ergebnisse erzielt.

Jede dieser Antworten entspricht einer Punkteskala von 0 bis 5. Für jedes der 9 Themenfelder lässt sich die durchschnittliche Punktezahle ermitteln und auch ein Gesamtwert für alle Themenfelder. Dieser ergibt die Gesamtnote der Organisation. Die Punkteskalen ermöglichen einen Vergleich der Gesamtergebnisse verschiedener Organisationen sowie des Grades der Zielerreichung innerhalb der einzelnen Felder.

Festzuhalten ist, dass das Ergebnis der Selbstbewertung von der Offenheit und Genauigkeit der bewertenden Personen abhängt. Die Fragen über Strukturen, Aktivitäten oder Ergebnisse der Organisation sollten daher nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet werden.

### CAF bietet:

- eine Bewertung auf Grundlage von Fakten

- ein Instrument, mit dem eine gemeinsame Richtung bestimmt werden kann und ein Konsens über notwendige Verbesserungen gefunden werden kann.
- eine Bewertung anhand europaweit angewendeter Kriterien
- die Möglichkeit, mit periodisch durchgeführten Selbstbewertungen den Fortschritt über einen bestimmten Zeitraum zu erkennen
- die Verbindung zwischen Zielen, unterstützenden Prozessen und Strategien
- die Möglichkeit, sich auf die wichtigsten Verbesserungsmaßnahmen zu konzentrieren
- Möglichkeit zur Förderung und gemeinsamen Nutzung bewährter Praktiken in unterschiedlichen Bereichen einer Organisation und organisationsübergreifend
- höhere Mitarbeitermotivation weil sie in den Verbesserungsprozess einbezogen werden
- Möglichkeit zur Bestimmung von Fortschritt und besonders herausragenden Leistungen
- Mittel zur Integration verschiedener Qualitätsinitiativen in normale Geschäftsabläufe.

**Die Organisation kann aus sich selbst heraus etwas erfahren. Die Ergebnisse der Selbstbewertung ermöglichen eine Organisationsentwicklung "aus sich selbst heraus".**

### Der CAF- Prozess beim LRH

Im Dezember 2003 gab es eine allgemeine Information aller Mitglieder des LRH über Grundlagen von Qualitätsmanagement und CAF. In der Folge bildete sich ein acht Personen umfassendes Bewertungsteam. Vertreterinnen und Vertreter des Managements, der

Projektleitung und der Prüfung waren ebenso im Team präsent wie die Bereiche des Sekretariats und der Personalvertretung.

Die Mitglieder der Projektgruppe wurden im Rahmen eines Workshops eingehend über CAF informiert und erhielten die erforderlichen Arbeitsunterlagen. Sie nahmen sodann ihre individuellen Selbstbewertungen vor. Anfang Februar 2004 traf sich das Team zur gemeinsamen Bewertungsrunde. Dabei wurden die individuellen Beurteilungen der einzelnen Kriterien anhand der zugehörigen Indikatoren diskutiert. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass der für diese Bewertungsrunde veranschlagte Zeitrahmen von 1,5 Tagen ausreichend bemessen war und genügend Platz für ausführliche Diskussionen der Gruppenmitglieder bot.

In den Gesprächen wurde offensichtlich, dass sich die Gruppenmitglieder bemüht hatten, ihre Einzelbewertungen sehr gewissenhaft anhand des vorgegebenen fünfstufigen CAF- Bewertungsrasters vorzunehmen. Festzustellen war dabei, dass die individuellen Bewertungen mit "unterschiedlicher Strenge" vorgenommen wurden und die Einschätzungen der "eher streng" und der "etwas weniger streng" beurteilenden Gruppenmitglieder auf dem CAF- Schema um ca. 0,5 bis 1 Punkte auseinander lagen.

Für die inhaltliche Auseinandersetzung war es wichtig, dass sich die Teammitglieder während der individuellen Selbstbewertung zu den Indikatoren ihre persönlichen Begründungen notiert hatten. So war es möglich, die notwendigen Diskussionen sehr zügig abzuwickeln

und in allen Punkten einen Gruppenkonsens zu finden.

Im Zuge der Diskussionen und der Bewertungsarbeit entstanden auch Ideen und Vorschläge für Verbesserungen, die erörtert und in den Arbeitsunterlagen festgehalten wurden.

Nach der Bewertung durch das Team kam es zur Gegenüberstellung der Ergebnisse mit der Bewertung des Direktors (siehe Abb. 5). Es zeigte sich, dass der Direktor in den meisten Fällen einen etwas strengeren Maßstab angelegt hatte als die Gruppe. Seine Beurteilungen und Anmerkungen wurden im Rahmen der gemeinsamen Bewertungsrunde mit dem Team diskutiert und in der Folge unverändert in die Ergebnistabelle aufgenommen.

Diese Ergebnistabelle wurde in der Folge vom Management diskutiert, um daraus qualitätsverbessernde Maßnahmen abzuleiten.

Als Abschluss des Selbstbewertungsprozesses wurden die Mitglieder des LRH über die CAF-Ergebnisse im Rahmen einer Mitarbeiterbesprechung informiert. Das Management nahm im Zuge dieser Veranstaltung dazu Stellung, welche konkreten Managementmaßnahmen nun aus den Ergebnissen dieses Prozesses folgern.

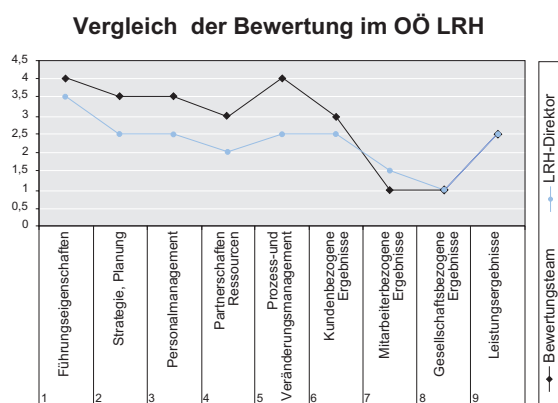
## Betrachtung der Ergebnisse

Zu den in Abb. 5 dargestellten Ergebnissen sind noch einige Anmerkungen zu treffen:

Wie bereits erwähnt, zeigen vor allem die Befähigerkriterien (1 bis 5) die unter-

schiedliche „Strenge“ mit der Bewertungsteam und Direktor beurteilt haben. Die Kurven verlaufen zwar weitgehend parallel, die LRH- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen die Organisation allerdings graduell besser als der Direktor. Die Bewertungen der Ergebniskriterien (6 bis 9) liegen weniger stark auseinander.

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Ergebnisse von Bewertungsgruppe und LRH-Direktor



Zu erläutern ist an dieser Stelle ein signifikantes Auseinanderklaffen des Befähigerkriteriums „Personalmanagement“ und des Ergebniskriteriums „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“. Im Gegensatz zum hoch eingeschätzten Wert für das Personalmanagement lag jener für das Ergebniskriterium des Beurteilungsteams niedrig, da es die im Kriterium geforderte Mitarbeiterbefragung nicht gegeben hatte. Gleichzeitig hielt das Team aber fest, dass es eine solche für die 25 Mitglieder des LRH als nicht erforderlich erachtet.

Interessant scheint, dass aus der CAF Beurteilung des LRH ein hohes Innovationspotenzial der Organisation LRH abzulesen ist. Betrachtet man die Entwicklung des LRH während seines nunmehr 4 jährigen Bestehens, spiegelt dies durchaus seine bisherige Entwicklung wider.

## Resümee

Bei der Betrachtung der Ergebnisse soll aus Sicht des LRH nicht der erreichte Punktwert im Vordergrund stehen. CAF ermöglicht vielmehr die organisationsinterne Stärken- Schwächenbetrachtung der gesamten Managementleistung und verdeutlicht den Stand der Modernisierung der Organisationseinheit.

Derzeit ist es schwierig, den direkten Vergleich mit anderen Verwaltungsorganisationen zu ziehen. Dies bleibt allerdings nach wie vor ein Ziel des LRH.

Für den LRH war die Arbeit mit CAF jedenfalls ein wichtiger Entwicklungsschritt. Den Mitgliedern der Bewertungsgruppe wurden neue Perspektiven auf ihre Organisation eröffnet. Durch die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation ist die Identifikation der Teammitglieder mit dem LRH gestiegen und das Bewusstsein darüber, welche positiven Entwicklungsschritte bereits gemacht worden sind. CAF dient als Ansatz der Entwicklung zur lernenden Organisation.

Der LRH wird im Rahmen seiner Tätigkeit CAF-Elemente einsetzen um die Prüfungs- und Beratungstätigkeit zu unterstützen.

In diesem Sinn appelliert der LRH auch im Rahmen der EURORAI an andere Kontrollorgane, die CAF-Selbstbewertung ihrer Organisationen vorzunehmen. Jedenfalls wird der LRH in 2 bis 3 Jahren in einer neuerlichen CAF-Selbstbewertung versuchen, den Fortschritt der Entwicklung seiner eigenen Organisation zu messen. 🏠

## ON THE OCCASION OF THE 5<sup>th</sup> EURORAI CONGRESS:

### COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK IN THE COURT OF AUDIT OF UPPER AUSTRIA

**Michaela SCHRAMM**

*Auditor and Head of Public Relations and Quality Management  
at the Court of Audit of Upper Austria*

Since January 1, 2000, the Court of Audit of Upper Austria (Oberösterreichischer Landesrechnungshof) has been an independent body of the regional parliament. It carries out audits on the financial management of the federate state of Upper Austria, its foundations, funds and institutions, companies in which the federate state has a minimum 50% shareholding, and the use of regional grants. Its work is geared towards a risk-oriented audit approach, and its audit and advisory activities are designed to help improve the way in which public funds are used. Of particular importance to the Court of Audit is the modernisation of administration in accordance with New Public Management.

#### The CAF model

The Common Assessment Framework (CAF) was developed by the EU as a

common European quality assessment system for the administrations of Member States. The pilot version of CAF was unveiled in 2000, at the Quality Conference held in Lisbon. A revised version of the CAF was presented as part of the second EU Quality Conference for Public Administrations, held in Copenhagen in 2002.

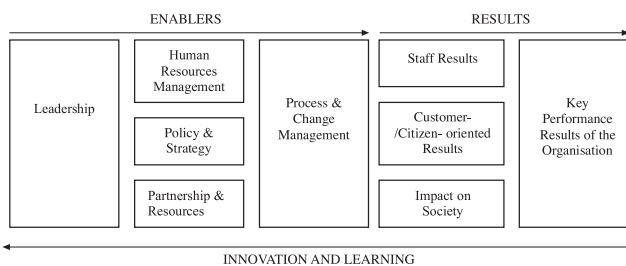
#### The CAF has four main objectives:

- To record the unique features of public-sector organisations.
- To serve as a tool for public administrators who want to improve the performance of their organisations.
- To act as a link between the various models and methods of quality management in use by guaranteeing a certain degree of comparability of results.
- To support benchmarking between public-sector organisations.

The CAF can be used throughout all parts of the public sector, either forming part of a systematic programme of reform or as the basis for improvement measures.

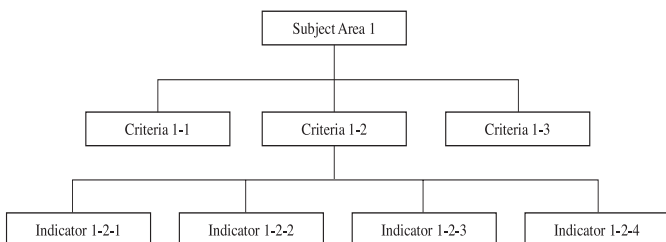
Like the EFQM model (European Foundation for Quality Management), the CAF is divided into **9 subject areas** (see Fig. 1). These areas take account of key aspects which are of importance when analysing an organisation. These aspects cover the results achieved by the organisation and those areas which enable organisations to achieve such results. The CAF distinguishes between Enablers and Results.

Fig.1: CAF structure



**Criteria** (Fig. 2), outlining key performance features, are allocated to each of the subject areas. In turn, **indicators** are used to explain the criteria in greater detail.

Fig. 2: Description of subject areas and criteria



## Assessment

In each case, there are six different assessment options. Furthermore, at the end of each subject area there is the option to make any comments in the fields marked "Remarks" and enter further information in the "Additional Criterion" fields.

CAF uses different scaling systems depending on whether the criteria for **Enablers** (subject areas 1-5, see Fig. 3) or **Results** (subject areas 6-9, see Fig. 4) are concerned.

Fig. 3: Scaling system for criteria for Enablers (subject areas 1-5)

## Score

0	No evidence or only individual areas for relevant measures / activities
1	Relevant measures / activities are planned. <b>P</b> (plan)
2	Relevant measures / activities were planned and are being implemented. <b>D</b> (do)
3	Relevant measures / activities have been planned, implemented and reviewed. <b>C</b> (check)
4	Relevant measures / activities have been planned, implemented, reviewed on the basis of comparative figures / benchmarking data and adjusted accordingly. <b>A</b> (act)
5	Relevant measures / activities have been planned, implemented, reviewed on the basis of comparative figures / benchmarking data, adjusted accordingly and fully integrated into the organisation. <b>(PDCA cycle)</b>

Fig.4: Scaling system for criteria for Results (subject areas 6-9)

## Score

0	Results are not measured.
1	Key results are measured and show negative or stable trends.
2	Results show moderate progress.
3	Results show considerable progress.
4	Excellent results are achieved and positive comparisons are made to own objectives.
5	Excellent results are achieved, positive comparisons are made to own objectives and positive benchmarks are made against relevant organisations.

Each of these replies corresponds to a points score from 0 to 5. The average number of points can be calculated for each of the nine subject areas. An overall score for all the subject areas can be determined as well. This gives an overall mark for the organisation. The points scales enable the overall results of different organisations, and the degree of objective attainment within individual subject areas, to be compared.

It should be pointed out that the result of the self-assessment depends on the openness and accuracy of the persons carrying out the assessment. The questions relating to the organisation's structures, activities or results should therefore be answered to the best of their knowledge and belief.

### The CAF provides:

- an assessment based on facts
- an instrument which can be used to determine a common direction and to achieve consensus on necessary improvements

- an assessment using criteria which are applied on a Europe-wide scale
- the ability to measure progress over a specific period of time through self-assessment carried out at regular intervals
- the link between objectives and supporting processes and strategies
- the ability to focus on the most necessary improvement measures
- the ability to promote and share good practice within different areas of an organisation and with other organisations
- greater motivation among employees as they become involved in the improvement process
- the ability to identify progress and outstanding achievements
- a means of integrating a variety of quality initiatives into normal business processes

**The organisation is able to learn something from itself. The results of the self-assessment enable the organisation to develop "from itself".**

### The CAF process at the Court of Audit

In December 2003, all of the members of the Court of Audit staff were informed of the fundamental principles of quality management and CAF, following which an assessment team made up of eight persons was formed. Management, project leaders and auditing were represented in the team, as were the secretarial staff and personnel.

A workshop was held in which the project group members were given detailed information about CAF and provided with the necessary working documents.

They then performed their individual self-assessments. At the start of February 2004, the team met for a common assessment. Here, the accompanying indicators were used to discuss the individual assessments of each of the different criteria. At this point, it should be noted that the timeframe of 1.5 days suggested for this round of assessments was sufficient for detailed discussions to be held between the members of the group.

During the discussions, it became clear that the group members had endeavoured to carry out their individual assessments very conscientiously with the aid of the five-level CAF scaling system. The discussions also established that the individual assessments were carried out with "varying degrees of stringency", with the difference between those group members giving "rather stringent" and "slightly less stringent" assessments being approximately 0.5 to 1 point on the CAF model.

As far as analysis of content was concerned, it was important for the team members to note their personal justifications for the indicators during the individual self-assessment. This made it possible to complete the necessary discussions very quickly and achieve group consensus on all points.

The discussions and assessment work also resulted in ideas and suggestions for improvements, which were discussed and recorded in the working documentation.

Following assessment by the team, the results were then compared with the

Court of Audit Chairman's assessment (see Fig. 5). It became apparent that the Chairman had, in most cases, applied a slightly more strict standard than the group. His evaluations and remarks were discussed with the team at the common assessment meeting and subsequently recorded in the results table, without any changes having been made.

The management then discussed the results table in order to develop from it measures designed to improve quality.

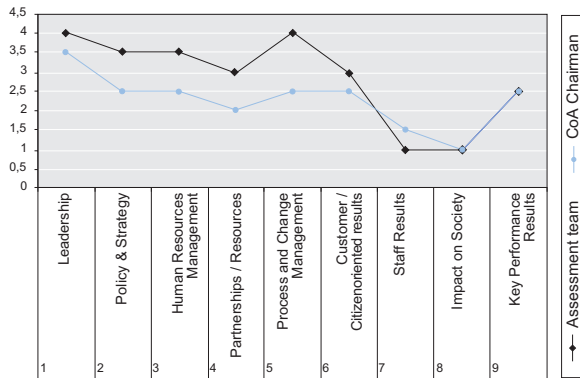
The final stage of the self-assessment process involved a meeting where members of the Court of Audit staff were informed of the CAF results. As part of this meeting, the management stated the specific management measures which would follow from the results of this process.

## Reflecting on the results

There are still some comments to be made regarding the results shown in Fig. 5. As already mentioned, the criteria for Enablers (1 to 5) in particular indicate the varying degrees of "stringency" with which the assessment team and the Chairman of the Court of Audit carried out their evaluation. Although the results curves are largely parallel, the organisation is viewed slightly more positively by employees of the Court than it is by its Chairman. The differences in the assessments of the criteria for Results (6 to 9) were less pronounced.

Figure 5: Comparison of results from the assessment group and the Chairman of the Court of Audit.

Assessment comparison in UA CoA



Note should be made here of the very considerable difference between the Enabler criterion "Human Resources Management" and the Result criterion "Staff Results". In contrast to the high score for Human Resources Management, the score for the Results criterion of the assessment team was low, as no employee survey had been carried out, in spite of the fact that the criterion requested such a survey. However, at the same time, the team emphasised that such an employee survey was not deemed necessary for the 25 members of staff of the Court of Audit.

What is interesting is that the CAF assessment of the Court of Audit reveals a high innovation potential for the organisation. If we consider the development of the Court of Audit throughout its 4-year existence, the assessment reflects fully its development to date.

## Conclusion

From the Court of Audit's standpoint, attention should not be focused on the number of points scored when reflecting on results. Instead, the CAF enables the strengths and weaknesses of overall management performance to be consid-

ered internally while also illustrating the level of modernisation of the organisational unit.

At present, it is difficult to make a direct comparison with other administrative organisations. Nevertheless, this remains an objective of the Court of Audit.

In any case, the work with the CAF represented a key developmental step for the Court. The members of the assessment group were provided with a new outlook on their organisation. As a result of their intensive analysis of their own organisation, the team members identify more strongly with the audit institution and are aware which positive developmental steps have already been taken. The CAF serves as an approach for developing a learning organisation.

As part of its activities, the Court of Audit will employ elements of the CAF in order to underpin its audit and advisory activities.

In this respect, the Court of Audit is also calling on other audit bodies within the framework of EURORAI to undertake a CAF self-assessment of their own organisations. In any case, in 2-3 years' time, the Court of Audit of Upper Austria will attempt to measure the developmental progress of its own organisation in a renewed CAF self-assessment. 🏛️

## LA METHODOLOGIE DU CONTROLE DES FINANCES PUBLIQUES

### - LA SITUATION FRANÇAISE -

**Bernard LEVALLOIS**

*Conseiller référendaire à la Cour des comptes française  
Président de la Chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes  
Membre du Comité directeur d'Eurorai*

Conférence prononcée à l'occasion du Xe Anniversaire de la Chambre des comptes de Moscou  
(Moscou, 20 mai 2004)

La France a connu en 1982 une étape fondamentale de la décentralisation de son organisation administrative. La tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales a été supprimée, les compétences et les pouvoirs de ces collectivités ont été augmentés et les 22 régions, qui n'étaient jusqu'alors que des circonscriptions administratives de l'Etat, sont devenues des collectivités territoriales, avec un conseil élu au suffrage universel direct, comme pour les autres collectivités locales (départements et communes).

Une nouvelle loi de décentralisation est actuellement en discussion au Parlement, qui devrait organiser de nouveaux transferts de compétences et de ressources fiscales de l'Etat central vers les régions et les départements.

Dès 1982, l'Etat a compris que le renforcement de l'autonomie, des compéten-

ces et des moyens financiers des collectivités locales devait être équilibré par la mise en place de dispositifs de contrôle appropriés. En effet le contrôle est nécessaire non seulement pour garantir une utilisation régulière et efficace des fonds publics, mais aussi pour assurer la confiance des citoyens dans la gestion de ceux qu'ils ont élus pour gérer leurs affaires. Un contrôle indépendant des finances et des gestions publiques locales est donc une condition nécessaire de la réussite de la démocratie locale.

Mais l'Etat devait résoudre une équation apparemment insoluble : comment organiser un vrai contrôle des finances et de la gestion des collectivités territoriales sans rétablir une tutelle contraire à leur liberté et à leur autonomie ?

Le législateur a résolu cette apparente contradiction en confiant le contrôle des

collectivités territoriales (régions, départements et communes) à 22 chambres régionales des comptes, indépendantes aussi bien des collectivités qu'elles contrôlent que de l'Etat auquel elles appartiennent.

En effet les chambres régionales des comptes (CRC) sont indépendantes à l'égard des collectivités qu'elles contrôlent puisqu'elles sont des organismes de l'Etat central, dont les budgets et les personnels sont pourvus par cet Etat central, et non pas par les collectivités contrôlées.

Mais en même temps les CRC sont indépendantes à l'égard du pouvoir central parce qu'elles ont un statut de juridictions, et que leurs membres sont des magistrats, indépendants et inamovibles. Dans leur activité les chambres régionales des comptes prennent toutes leurs décisions collégalement et ne dépendent d'aucune autre autorité. Dans leur carrière les magistrats des chambres régionales des comptes ne dépendent pas d'un ministère de l'Etat, mais d'un conseil supérieur composé en majorité de magistrats des chambres régionales des comptes et de la Cour des comptes élus par leurs collègues et présidé par le Premier président de la Cour des comptes, lui même magistrat inamovible et indépendant.

Cependant il ne suffit pas que le contrôle de la dépense et de la gestion publique au niveau régional et local soit un contrôle indépendant : il faut aussi qu'il soit un contrôle utile et reconnu comme tel par l'opinion publique.

Même si l'on ne peut pas dire que le challenge de l'indépendance du contrôle

soit définitivement résolu – il y a toujours des progrès à faire - c'est le défi de l'utilité du contrôle qui, en France, est le plus actuel.

En effet, jusqu'à une époque récente, en France comme dans d'autres pays, le contrôle des gestions publiques a reflété les caractères de cette gestion elle même. Une bonne gestion des affaires et des finances publiques était essentiellement une gestion conforme aux lois et règlements, les préoccupations de nature économique étant secondaires ou absentes. Le contrôle était donc surtout un contrôle de la régularité de la gestion, les questions de performance (économie, efficacité et efficacité) étant peu ou pas traitées.

Aujourd'hui la France, comme beaucoup d'autres pays, remet en cause sa façon de gérer les affaires publiques, à travers ce qu'on appelle chez nous la réforme de l'Etat. Dans cette nouvelle approche deux données, notamment, sont fondamentales :

- La puissance publique, à quelque niveau que ce soit, doit apporter aux citoyens et aux habitants les services qu'ils attendent et qui répondent à leurs besoins, avec des standards de qualité de plus en plus élevés.

- La ressource publique est une ressource rare. Les prélèvements obligatoires (en pourcentage du produit national) doivent rester dans des limites compatibles avec les besoins d'une économie concurrentielle. Il faut donc que les services rendus à la population, à égalité de prestations, soient mis en oeuvre au moindre coût possible.

Ce changement radical d'approche de la gestion publique s'est traduit par le vote de la loi organique sur les lois de finances du 1er août 2001, et que l'on a appelé la nouvelle constitution financière de la France. Aux termes de cette loi le budget de l'Etat ne sera plus un budget de moyens (avec un vote des crédits par *nature* de dépense), mais un budget de performance, ou de résultats (avec un vote des crédits par *programmes* en fonction *d'objectifs*).

Dans ce contexte nouveau le contrôle de la Cour des comptes sur l'exécution du budget de l'Etat ne portera plus seulement sur la régularité des opérations de dépense : il consistera à vérifier dans quelle mesure les crédits votés ont bien été utilisés pour atteindre les objectifs annoncés et donc aussi dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints dans le cadre des différents programmes.

Cette nouvelle conception du budget de l'Etat a aussi une conséquence directe sur les juridictions financières elles-mêmes : Cour des comptes et chambres régionales des comptes. En effet le budget de ces organismes de contrôle fait partie du budget de l'Etat. Les juridictions financières devront désormais, comme toutes les administrations de l'Etat et comme toutes les autres juridictions, justifier leur budget par une liste d'objectifs, et elles devront rendre compte de leurs résultats par rapport à ces objectifs. La Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sont donc actuellement engagées dans une réflexion inédite pour déterminer les objectifs qui correspondent à leur activité, et pour adopter les critères qui permettront de mesurer cette activité et les

résultats obtenus. Si des critères quantitatifs sont relativement faciles à mettre en place – nombre de contrôles menés dans une période donnée, durée de ces contrôles, nombre de collaborateurs impliqués, nombre de rapports communiqués, nombre d'organismes concernés, etc. – les critères qualitatifs sont plus difficiles à concevoir : comment mesurer la qualité, ou l'efficacité ou l'utilité d'un contrôle ?

La loi du 1er août 2001 ne concerne que le budget de l'Etat central. Les collectivités territoriales (régions, départements et communes) votent des budgets dans lesquels les dépenses sont classées par nature, et le cas échéant par fonctions. Cependant une loi du 21 décembre 2001 a précisé que le contrôle que les chambres régionales des comptes exercent sur la gestion des collectivités territoriales porte non seulement sur la régularité de leurs actes de gestion, mais aussi sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par leur assemblée délibérante.

La mise en œuvre par les chambres régionales des comptes de ces orientations de la loi est un véritable défi. En effet, compte tenu que les contrôles des juridictions financières étaient jusqu'à présent essentiellement des contrôles de régularité, les compétences des magistrats des chambres régionale des comptes et de leurs collaborateurs sont encore principalement juridiques. Les CRC doivent donc mener des actions importantes de formation pour que leur personnel soit à même de conduire des contrôles qui ne portent pas uniquement

sur la régularité, mais aussi sur la performance (économie, efficacité, efficacité).

Mais le défi nouveau ne concerne pas seulement la formation des personnels de contrôle externe. Mesurer la performance de la gestion des collectivités territoriales et des organismes qui leurs sont rattachés, implique aussi que soient définis des indicateurs de gestion. Il n'existe pas encore en France de démarche systématique d'élaboration de tels indicateurs. Ils existent dans différents domaines, mais de manière incomplète et sans harmonisation. Pourtant la qualité et la pertinence des contrôles, aussi bien contrôles externes que contrôles internes, dépendent de l'existence d'indicateurs déclarés et reconnus par toutes les parties intéressées (Etat central, collectivités territoriales, organismes de contrôle).

Le fait que les chambres régionales des comptes doivent maintenant contrôler non seulement la régularité de la gestion publique, mais aussi sa performance, conduit aussi à poser de façon nouvelle la question des normes de contrôle. En effet quand le contrôle ne portait que sur des questions de régularité, le respect des procédures fixées par les lois et les

règlements élaborés par l'Etat pouvait constituer un cadre normatif suffisant. Le fait d'étendre le champ du contrôle aux aspects économiques et à la question des résultats par rapport aux objectifs fixés rend nécessaire de compléter les procédures légales et réglementaires formelles par des normes *professionnelles* portant notamment sur la préparation des contrôles (choix des organismes à contrôler et des thèmes de contrôle), sur le déroulement des contrôles et sur les conclusions du contrôle. Les chambres régionales des comptes françaises sont d'ores et déjà engagées dans cette réflexion.

En conclusion, je dirais que le défi que l'Etat invite les juridictions financières à relever, et notamment les chambres régionales des comptes, est la conséquence logique du défi lancé à l'ensemble des gestions publiques : passer d'une gestion de moyens à une gestion de résultats. Ce changement d'orientation de la gestion publique doit conduire les juridictions financières à revoir les objectifs et les méthodes de leurs contrôles. Elle doit les conduire également à apprendre elles-mêmes à rendre compte de leurs propre activité pour justifier des moyens qui leur sont alloués. 🏛️

# THE METHODOLOGY OF PUBLIC SECTOR AUDIT IN FRANCE

**Bernard LEVALLOIS**

*Counsellor-Member of the French Court of Audit  
President of the Regional Audit Chamber of Rhone-Alps  
Member of the EURORAI Management Committee*

Presentation made on the occasion of the 10th Anniversary  
of the Chamber of Control and Accounts of Moscow  
(Moscow, 20 May 2004)

In 1982 France experienced a fundamental step in the decentralisation of its administration. Central government supervision of territorial authorities was ended, the competencies and powers of these authorities were increased and the 22 regions, which until then had been only administrative districts of the State, became territorial authorities, with a council elected by direct universal suffrage, as in the other local authorities (departments and municipalities).

A new law on decentralisation is currently under discussion in Parliament, which should result in further transfers of powers and fiscal resources from the central government to regions and departments.

As long ago as 1982, central government understood that if the autonomy, powers and financial resources of local government were to be increased, appropriate public sector audit systems would have to be put in place to balance this. Audit is indeed necessary not only

in order to guarantee proper and efficient use of public funds, but also to ensure the confidence of citizens in the administrative capabilities of those whom they have elected to manage their affairs. An independent audit of local public finances and management is therefore a necessary condition for the success of local democracy.

But central government had to solve an apparently insoluble equation: how to organise a genuine audit of the finances and management of territorial authorities without re-establishing a form of supervision which conflicts with their liberty and autonomy?

The lawmaker resolved this apparent contradiction by entrusting the audit of the territorial authorities (regions, departments and municipalities) to 22 Regional Audit Chambers, which are independent of both the local authorities which they audit and the state authorities to which they are responsible.

In fact, the Regional Audit Chambers (*chambres régionales des comptes*, CRCs) are independent **of the authorities which they audit** since they are organisations of the central State: it is the central government, not the audited authorities, which provides their budgets and personnel.

But at the same time the CRCs are independent **of the central government** because they have the status of courts and their members are judges (magistrates) who are independent and hold office for life. In practice the CRCs take all their decisions on a collegiate basis and are not answerable to any other authority. In their careers the magistrates at the CRCs are not responsible to a Minister of State but to a Supreme Council composed mainly of magistrates of Regional Audit Chambers and of the Court of Audit (*Cour des comptes*), elected by their colleagues and presided over by the President of the Court of Audit who is himself an independent judge holding office for life.

However, it is not enough that audit of public expenditure and management at regional and local level is an independent audit: it must also be a useful audit and recognised as such by public opinion.

It cannot yet be said that the challenge of audit independence has finally been solved, since there is always progress to be made, but it is the question of the usefulness of the audit which is the current issue in France.

Until recently, audit of public management in France, as in other countries, reflected the characteristics of the man-

agement itself. Good management of public affairs and finances was essentially management in accordance with the laws and regulations and concerns of an economic nature were secondary or absent. The audit was therefore above all a regularity audit of management, with questions of performance (economy, efficiency and effectiveness) hardly dealt with, or not at all.

Like many other countries, France is now beginning to examine the way in which it manages its public affairs through what we call State reform. Two points in particular are fundamental to this new approach:

- Public authorities, at all levels, must provide the citizens and inhabitants with the services they expect and which meet their needs, with increasingly high standards of quality.
- Public resources are in short supply. Compulsory taxation (as a percentage of the national product) must remain within limits which are compatible with the requirements of a competitive economy. The services provided for the population on a regular basis must therefore be provided at the lowest possible cost.

This radical change of approach to public management resulted in the passing of the Organic Law on Finance Acts of 1st August 2001, which has been called the new financial constitution for France. Under the terms of this law the State budget will no longer be a resources budget (where budget provisions are voted for by **nature** of expenditure), but a performance budget or a results budget (where budget provisions are voted

for by **programmes** depending on **objectives**).

In this new context the audit performed by the Court of Audit on implementation of the State budget will no longer relate only to the regularity of expenditure operations: it will consist of verifying to what extent the budget provisions voted for have been properly used to achieve the stated objectives and therefore also to what extent these objectives have been achieved within the framework of the various programmes.

This new approach to the State budget also has a direct consequence for the audit offices with judicial status themselves: The Court of Audit and the Regional Audit Chambers. The budgets for these audit bodies actually form part of the State budget. From now on the Court of Audit and the CRCs will, like all State authorities and all the other courts, have to justify their budgets by a list of objectives, and will have to report on their results in relation to these objectives. The Court of Audit and the Regional Audit Chambers are currently therefore, for the first time, giving consideration to identifying the objectives which correspond to their activity and adopting the criteria they will use to measure this activity and the results obtained. Although quantitative criteria are relatively simple to put in place (number of audits carried out in a given period, duration of these audits, number of staff involved, number of reports sent out, number of organisations concerned etc.), the qualitative criteria are more difficult to imagine: how can you measure the quality, effectiveness or usefulness of an audit?

The Law of 1st August 2001 concerns only the central State budget. The territorial authorities (regions, departments and municipalities) pass budgets in which expenditure is classified by its nature and, if necessary, by its function. However, a law of 21st December 2001 stated that the audit carried out by the Regional Audit Chambers on the management of territorial authorities relates not only to the regularity of their management actions but also to the economy of resources employed and to an evaluation of the results achieved in relation to the objectives set by their deliberative assembly.

It is a real challenge for the Regional Audit Chambers to implement these legal guidelines. In fact, since audits performed by audit offices with judicial status in France were until now essentially regularity audits, the skills of the magistrates at the CRCs and their staff still relate mainly to the legal field. The CRCs must therefore conduct wide-scale training operations so that their staff are capable of carrying out audits which relate not only to regularity, but also to performance (economy, efficiency and effectiveness).

But the new challenge does not only involve training external audit personnel. Measuring the management performance of the territorial authorities and organisations associated with them also involves defining performance indicators. There is as yet no systematic procedure in France for drawing up such indicators. They do exist in various fields, but they are incomplete and non-standardised. Yet the quality and relevance of audits, both external and internal, de-

depends on the existence of stated indicators which are recognised by all the parties involved (central State, territorial authorities, audit bodies).

The fact that the Regional Audit Chambers must now audit not only the regularity of public management but also its performance also means that the question of auditing standards must be reassessed. When the audit was concerned only with matters of regularity, compliance with procedures set by law and regulations drawn up by the State provided an adequate legal framework. The fact that the scope of audit has been extended to economic aspects and the matter of results in relation to set objectives means that formal legal and statutory procedures must be complemented by **professional** standards relating in particular to the preparation of audits

(choice of organisations to be audited and aspects audited), to the conduct of audits and to the conclusions of the audit. The French Regional Audit Chambers are already considering this.

In conclusion, I would say that the challenge that central government is asking the audit offices with judicial status in France, particularly the Regional Audit Chambers, to take up is the logical consequence of the challenge thrown out to all public management: to change from managing resources to managing results. This change of direction in public management must result in the Court of Audit and the CRCs reviewing their audit objectives and methods. It must also lead to their learning to report on their own activity to justify the use of the resources allocated to them. 🏛️



● In accordance with the provisions of the relevant articles of the Public Audit Office Act and its subsequent modification acts and in view of the unanimous proposal submitted by the new Board of the Audit Office, on 26th February 2004 the Premier of the Catalan Government appointed **Mr Joan Colom Naval** as Síndic Major (Chairman) of the **Audit Office of Catalonia (*Sindicatura de Comptes de Catalunya*)**. With this appointment Mr Joan Colom Naval took over the post of Vice-President of EURORAI.

● From amongst the three new elected members of the Board of the **Audit Office of the Valencian Community (*Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana*)**, the Premier of the Regional Government appointed on 2nd June 2004 **Mr Rafael Vicente Queralt** as *Síndic Major* (Chairman). According to the statutory regulations of EURORAI, Mr Rafael Vicente Queralt, who took office on 23rd June, assumed with this appointment also the functions of new Secretary General of the Association in succession of **Mr José A. Noguera de Roig**, who passed away in December 2003. Mr Vicente already headed the institution in the transitory period between the death of Mr Noguera and the end of term of the members of the former governing body.

● In 2003, two new public audit bodies started activities in the autonomous regions of Spain. The **Audit Office of the Autonomous**


**Region Castille-Leon (*Consejo de Cuentas de Castilla y León*)** was established in 2002 and is made up of 5 counsellors. The institution is chaired by **Mr Pedro Martín Fernández**. The foundation act of the **Audit Office of the Balearic Islands** was approved by the regional parliament already in 1987 (a new law regulating the composition, organisation and duties of the audit body was approved recently in order to adapt to modern times) , but it took 15 years to establish the audit body: its three members were appointed in December 2002 and the institution is chaired by **Mr Pere Antoni Mas Cladera**. Both institutions presented their application for full membership to the Management Committee of EURORAI and their joining was approved by the committee at its meetings held in Toulouse in November 2003 and Madrid in April 2004, respectively.

● In April 2004 **Mr Aloys Altmann** entered upon his duties as new President of the **Court of Audit of Schleswig-Holstein** in succession of Mr Gernot Korthals, who has retired.

● On February 18, 2004, **Mr Tilmann Schweisfurth** was elected by the Parliament of the Land Mecklenburg-Western Pomerania new President of the **Court of Audit of Mecklenburg-Western Pomerania** in succession of Mr Uwe Tanneberg, who retired in March. Mr Schweisfurth entered upon his duties on May 1.

- **Mr Luis Muñoz Garde**, chairman of the **Audit Office of Navarre (*Cámara de Comptos de Navarra*)** since 1997, was reelected for a second term of six years in December 2003.
- The following new representatives of the regional sections of the Court of

Audit of Portugal in the Azores and Madeira have been appointed recently:

- Regional Section of Azores:  
**Mr Nuno Manuel Pimentel Lobo Ferreira**
- Regional Section of Madeira:  
**Mr Manuel Roberto Mota Botelho** 

## ACTIVITIES

### Seminar on the audit of schools

The seminar will take place in Karlsruhe on June 10, 2005 and will be hosted by the **Court of Audit of Baden-Wurtemberg**.

The responses received to a previously distributed questionnaire will determine how the theme will be approached and how many participants can be expected to attend the seminar.

Next issue of the newsletter will contain more information on the matter. Please consult as well EURORAI's website.

### Seminar on the concomitant audit of public works projects

The seminar is planned to take place in autumn 2005 in Zurich. It will be hosted by the **Cantonal Audit Office of Zurich** in co-operation with the Cantonal Audit Office of Valais and its purpose is to offer EURORAI's members the possibility to exchange experiences on the audit work performed at each stage of the execution of a public works project. Case studies will help to explain the procedures. Simultaneous translation facilities will be offered in two languages: German and French.

More information in next issue of the newsletter and on EURORAI's website.



## **Collected papers of the fourth Congress**

EURORAI has recently edited the collected papers of the fourth Congress held in Graz. The publication contains all the addresses, speeches and lectures presented during the event in the four official languages of the Association. Copies of the publication can be ordered to the General Secretariat.

## **Collected papers of the EURORAI seminar held in Toulouse**

Papers presented by the different lecturers at the seminar on communicating and reporting the audit held in Toulouse in October 2003 can be found in their original language on EURORAI's web site under the link "Toulouse seminar". The papers included on the web site include the conclusions drawn by the reporters of the two sessions.

## **Collected papers of the EURORAI seminar held in Leipzig**

Most of the presentations made at the seminar on the audit of regional television and broadcasting companies held in May 2004 can be found in their original (German) language on EURORAI's web site under the link "Seminar Leipzig". Some papers are still going to be translated into Spanish, the other working language of the seminar.



## ADDRESSES OF EUROPEAN MEMBER INSTITUTIONS

Steiermärkischer Landesrechnungshof  
Palais Trautmansdorff  
Trautmansdorffgasse, 2  
A-8010 GRAZ  
Tel.: +43-316-877-3416  
Fax: +43-316-877-2164  
LRHdirektor-Stellvertreter:  
Dr. Hans LEIKAUF

Chambre régionale des comptes du  
Languedoc-Roussillon  
500, avenue des Etats du Languedoc  
B.P. 9206  
F-34064 MONTPELLIER-Cédex 02  
Tel.: +33-467-20 73 46 or 12  
Fax: +33-467-20 73 48 or 49  
Président: M. Guy PIOLE

Sächsischer Rechnungshof  
Schongauerstrasse, 3  
D-04329 LEIPZIG  
Postfach 10 10 50  
D-04010 LEIPZIG  
Tel.: +49-341-255-60 00  
Fax: +49-341-255-61 20  
Präsident: Herr Franz Josef HEIGL

Oberösterreichischer Landesrechnungshof  
Schubertstrasse, 4  
Postfach 17  
A-4015 LINZ  
Tel.: +43-732-7720-1426  
Fax: +43-732-7720-4089  
Direktor: Dr. Helmut BRÜCKNER

Chambre régionale des comptes  
d'Aquitaine  
3, place des Grands Hommes  
BP 618  
F-33006 BORDEAUX-Cédex  
Tel.: +33-556 56 47 00  
Fax: +33-556 56 47 52  
Président: M. Bernard GIREL

Rechnungshof Rheinland-Pfalz  
Gerhart-Hauptmann-Strasse, 4  
D-67346 SPEYER  
Postfach 17 69  
D-67327 SPEYER  
Tel.: +49-6232-617 130  
Fax: +49-6232-617 100  
Präsident: Herr Volker HARTLOFF

Chambre régionale des comptes  
d'Alsace  
14, rue du Faubourg de Pierre  
F-67000 STRASBOURG  
Tel.: +33-388-14 36 00  
Fax: +33-388-23 02 57  
Président: M. Jean CASTEX

Chambre régionale des comptes d'Île-de-  
France  
6, Cours des Roches  
B.P. 226 Noisiel  
F-77441 MARNE LA VALLEE-Cédex 02  
Tel.: +33-1-64 80 88 88  
Fax: +33-1-64 80 87 04  
Président: M. Christian DESCHEEMAERKER

Rechnungshof Baden-Württemberg  
Stabelstrasse 12  
D-76133 KARLSRUHE  
Postfach 1111 52  
D-76061 KARLSRUHE  
Tel.: +49-721-926-3104  
Fax: +49-721-926-2173  
Präsident: Herr Martin FRANK

Chambre régionale des comptes de  
Provence-Alpes-Côte d'Azur  
17, rue de Pomégues  
F-13295 MARSEILLE - Cédex 08  
Tel.: +33-491-76 72 00  
Fax: +33-491-76 72 72  
Président: M. Alain PICHON

Chambre régionale des comptes de  
Haute-Normandie  
23, boulevard Gambetta  
B.P. 1110  
F-76174 ROUEN-Cédex 1  
Tel.: +33-235-07 92 00  
Fax: +33-235-89 90 69  
Présidente: Mme Danièle LAMARQUE

Landesrechnungshof Mecklenburg-  
Vorpommern  
Mühlentwiete 4  
D-19059 SCHWERIN  
Tel.: +49-385-7412-0  
Fax: +49-385-7412 100  
Präsident: Dr. Tilmann  
SCHWEISFURTH

Chambre régionale des comptes de  
Midi-Pyrénées  
31, Allées Jules Guesde  
BP 884  
F-31685 TOULOUSE - Cédex 6  
Tel.: +33-561-61 34 34  
Fax: +33-561-61 34 43  
Président: M. Jean-Philippe VACHIA

Hessischer Rechnungshof  
Eschollbrücker Strasse, 27  
D-64295 DARMSTADT  
Postfach 10 11 08  
D-64211 DARMSTADT  
Tel.: +49-6151-381-213  
Fax: +49-6151-381-200  
Präsident: Prof. Dr. Manfred EIBELSHÄUSER

Landesrechnungshof Brandenburg  
Dortusstr. 30 - 34  
D-14467 POTSDAM  
Postfach 60 09 62  
D-14409 POTSDAM  
Tel.: +49-331-866-8500  
Fax: +49-331-866-8618  
Präsidentin: Frau Gisela VON DER AUE

Chambre régionale des comptes du  
Nord-Pas-de Calais  
14, rue du Marché au Filé  
F-62012 ARRAS-Cédex  
Tel.: +33-321-50 75 00  
Fax: +33-321-24 24 79  
Présidente: Mme Dominique  
MALEGAT-MELY

Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt  
Kavallerstrasse 31  
D-06844 DESSAU  
Postfach 4040  
D-39015 MAGDEBURG  
Tel.: +49-340-25 10 0  
Fax: +49-340-25 10 110  
Präsident: Herr Ralf SEIBICKE

Thüringer Rechnungshof  
Burgstrasse 1  
D-07407 RUDOLSTADT  
Postfach 10 01 37  
D-07391 RUDOLSTADT  
Tel.: +49 3672-446-100  
Fax: +49 3672-446-998/9  
Präsident: Dr. Dr. Heinrich DIETZ

Chambre régionale des comptes de  
Rhône-Alpes  
241, rue Garibaldi  
B.P. 3108  
F-69398 LYON-Cédex 03  
Tel.: +33-472-60 12 12  
Fax: +33-478-60 47 35  
Président: M. Bernard LEVALLOIS

Landesrechnungshof Schleswig-Holstein  
Hopfenstrasse, 30  
D-24103 KIEL  
Postfach 3180  
D-24030 KIEL  
Tel.: +49-431-6641-3  
Fax: +49-431-6641-438  
Präsident: Dr. Aloys ALTMANN

Local Government Audit Service-  
Department of the Environment  
Custom House - Room 230  
IRL-DUBLIN 1  
Tel.: +353-1-679 33 77  
Fax: +353-1-874 27 10 /353-1-679 32 58  
Inspector of Audits: Mr Noel O'CONNELL

## ADDRESSES OF EUROPEAN MEMBER INSTITUTIONS

Rekenkamer Rotterdam  
Minervahuis II, Meent 94  
P.O Box 70012  
NL-3000 RP ROTTERDAM  
Tel.: +10 417 22 42  
Fax: +10 214 00 12  
Director : Drs. Robert B.M. MUL

Tribunal Vasco de Cuentas Públicas-  
Herri Kontuen Euskal Epaitegia  
C/Beato Tomás de Zumárraga, 69  
E-01008 VITORIA-GASTEIZ  
Apartado de Correos 2239  
E-01080 VITORIA-GASTEIZ  
Tel.: +34-945-01 60 00  
Fax: +34-945-01 60 01  
Presidenta-Lehendakaria: D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Asunción  
MACHO BERROYA

Finanzkontrolle des Kantons Zürich  
Stampfenbachplatz 4  
CH-8090 ZÜRICH  
Tel.: +41-1-259 33 67  
Fax: +41-1-259 33 57  
Chef der Finanzkontrolle:  
Herr Hanspeter ZIMMERMANN

Chamber of Control & Accounts of  
Moscow  
36 Noviy Arbat  
MOSCOW 121205  
Russia  
Tel.: +7 095 290-8805  
Fax: +7 095 290-8707  
President: Viktor A. DVURECHENSKIY

Cámara de Cuentas de Andalucía  
Hospital de las Cinco Llagas  
C/ Don Fadrique s/n  
E-41009 SEVILLA  
Tel.: +34-95-500 96 00  
Fax: +34-95-500 96 42  
Consejero Mayor: D. Rafael NAVAS  
VÁZQUEZ

The Audit Commission of England  
and Wales  
1 Vincent Square  
LONDON  
UK-SW1P 2PN ENGLAND  
Tel.: +44-171-828 1212  
Fax: +44-171-630 5668  
Services Development Director:  
Mr John SHERRING

Sindicatura de Comptes de la  
Generalitat Valenciana  
C/San Vicente, 4  
E-46002 VALENCIA  
Tel.: +34-96-387 64 50/51  
Fax: +34-96-387 64 19  
Síndic Major: D. Rafael VICENTE QUERALT

Sindicatura de Cuentas de  
Castilla-La Mancha  
Calle de la Plata, 20  
E-45071 TOLEDO  
Tel.: +34-925-28 40 10  
Fax: +34-925-28 40 12  
Síndico de Cuentas: D. Miguel Angel  
CABEZAS DE HERRERA PÉREZ

Audit Scotland  
110 George Street  
EDINBURGH  
UK-EH2 4 LH  
SCOTLAND  
Tel.: +44-1-31-477 12 34  
Fax: +44-1-31-477 45 67  
Secretary: Mr W F MAGEE

Sindicatura de Comptes de Catalunya  
Calle Jaume I, 2-4  
E-08002 BARCELONA  
Tel.: +34-93-270 11 61  
Fax: +34-93-270 15 70  
Síndic Major: D. Joan COLOM NAVAL

Cámara de Cuentas de la Comunidad  
de Madrid  
Avda. de los Madroños, 29  
E-28043 MADRID  
Tel.: +34-91-420 79 00  
Fax: +34-91-420 79 08  
Presidente: D. Ramón GARCÍA MENA

Audiencia de Cuentas de Canarias  
C/ Suárez Guerra, 18  
E-38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE  
Tel.: +34-922-28 00 66  
Fax: +34-922-27 90 40  
Presidente: D. Marcelino  
RODRÍGUEZ VIERA

Consejo de Cuentas de Castilla y León  
C/ Duque de la Victoria, nº 8, 2ª planta  
E-47001 VALLADOLID  
Tel.: +34-983-41 30 32  
Fax: +34-983-41 30 89  
Presidente: D. Pedro MARTÍN FERNÁNDEZ

Consello de Contas de Galicia  
C/ Domingo Fontan 7  
E-15771 SANTIAGO DE  
COMPOSTELA  
Tel.: +34-981-54 22 00  
Fax: +34-981-54 22 40  
Conselleiro Maior: D. Luciano  
FARIÑA BUSTO

Sindicatura de Comptes  
de les Illes Balears  
Sant Sebastià, nº 1  
E-07001 PALMA DE MALLORCA  
Tel.: +34-971-21 48 00  
Fax: +34-971-21 48 01ç  
Síndic Major: D. Pere Antoni  
MAS CLADERA

Cámara de Comptos de Navarra-  
Nafarroako Kontuen Ganbara  
Calle Ansoleaga, 10  
E-31001 PAMPLONA  
Tel.: +34-848-42 14 00  
Fax: +34-848-42 14 33  
Presidente: D. Luis MUÑOZ GARDE

Inspection des finances  
du canton du Valais  
8, rue de la Dent-Blanche  
CH-1951 SION  
Tel.: +41-27-606-27-05  
Fax: +41-27 606 27-04  
Chef de service: M. Christian MELLY

## Associated members:

State Audit Office of Hungary-  
Local Government and  
Regional Audit Directorate  
Lónyai Utca 44  
H-1097 BUDAPEST  
Tel. : +36 1 456 8315  
Fax : +36 1 456 8317  
Director: dr. Zoltán LÓRÁNT

Tribunal de Contas Portugal-  
Secção Regional dos Açores  
Rua Ernesto do Canto, 34  
P-9500 PONTA DELGADA  
Tel.: +351-296-30 49 80  
Fax: +351-296-62 97 51  
Juiz Conselheiro: M. Nuno Manuel  
PIMENTEL LOBO FERREIRA

Tribunal de Contas Portugal-  
Secção Regional da Madeira  
Palacio do Esmeraldo  
Rua do Esmeraldo, 24  
P-9000-051 FUNCHAL  
Tel.: +351-291-23 24 49  
Fax: +351-291-23 36 86  
Juiz Conselheiro: M. Manuel Roberto  
MOTA BOTELHO

Računsko Sodišče Republike Slovenije-  
Court of Audit of Slovenia  
Local self-government area  
Slovenska c.50  
SI-1000 LJUBLJANA  
Tel. : +386 1 478 58 88  
Fax : +386 1 478 58 91  
Deputy Supreme State Auditor:  
Majca PLANINSEK

Tribunal de Contas do Estado de Paraná  
Praça Nossa Senhora da Salette, s/nº -  
Centro Cívico  
Curitiba-CEP 80530-180-Paraná  
BRAZIL  
Tel.: +55 41 350-1601  
Fax: +55 41 254-1690  
Presidente: Conselheiro  
Henrique NAIGEBOREN

Tribunal de Contas do Estado  
de Santa Catarina  
Rua Bulcão Vianna, 90  
Florianópolis-CEP 88020-160-SC  
BRAZIL  
Tel.: +55 48 221-3606  
Fax: +55 48 221-3608  
Presidente: Conselheiro Salomão RIBAS JR.

Association of the Chief Controllers of the  
Cities and Villages of the Slovak Republic  
Stefánikova tr. 60  
949 01 NITRA  
Tel.: +421-33/77 65 330  
Fax: +421-33/77 65 333  
Member of of the Board of Directors:  
Mr Imrich E. GAL

## Observers:

Asociación de Entidades Oficiales del  
Control Público del Mercado  
Común del Sur (ASUR)-Comité Deliberativo  
Tribunal de Cuentas de la Provincia del Chaco  
Juan B. Justo 555  
RESISTENCIA – CP .3500 - Chaco - ARGENTINA  
Tel./Fax: +54 3722 446110/13  
Presidente del Consejo Deliberativo:  
Cr. Rubén Edgardo QUIJANO,  
Presidente del Tribunal de Cuentas  
de la Provincia del Chaco

Canadian Council of  
Legislative Auditors (CCOLA)  
Secretariat  
240 Sparks Street, Stop 10-19  
OTTAWA, Ontario K1A 0G6  
CANADA  
Tel.: +1-613 995-3708  
Fax: +1-613 947-2518  
Chair of the Planning and Coordinating  
Committee: Mr Fred WENDEL, CMA, CA,  
Acting Provincial Auditor of Saskatchewan

## E-MAIL & WEB SITE ADDRESSES OF EUROPEAN MEMBER INSTITUTIONS

INSTITUTION	E-MAIL ADDRESS	WEB SITE
<b>AUSTRIA</b>		
Steiermärkischer Landesrechnungshof	lrh@stmk.gv.at	www.stmk.gv.at/verwaltung/lrh/seiten/index www.lrh-ooe.at
Oberösterreichischer Landesrechnungshof	post@lrh-ooe.at	
<b>FRANCE</b>		
Chambre régionale des comptes d'Alsace	crc@alsace.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes d'Aquitaine	mfl@aquitaine.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes de Haute-Normandie	crc@hn.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes du Languedoc-Roussillon	crclr@lr.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France	crcidF@idf.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées	bquillacq@mip.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de Calais	crc.nord.pas.de.calais@wanadoo.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur	crc@crpaca.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
Chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes	crc.rhone-alpes@ra.ccomptes.fr	www.ccomptes.fr
<b>GERMANY</b>		
Rechnungshof Baden-Württemberg	Poststelle@rh.bwl.de	www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de
Hessischer Rechnungshof	Poststelle@rechnungshof.hessen.de	www.rechnungshof-hessen.de
Landesrechnungshof-Mecklenburg-Vorpommern	Poststelle@lrh-mv.de	www.lrh-mv.de
Rechnungshof Rheinland-Pfalz	Poststelle@rechnungshof.rlp.de	www.rechnungshof-rlp.de
Sächsischer Rechnungshof	Poststelle@srh.sachsen.de	www.sachsen.de/de/bf/verwaltung/rechnungshof
Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt	Poststelle@lrh.lsa.-net.de	www.lrh.sachsen-anhalt.de
Landesrechnungshof-Schleswig-Holstein	Poststelle@lrh.landsh.de	www.lrh.schleswig-holstein.de
Landesrechnungshof Brandenburg	Poststelle@lrh.brandenburg.de	www.brandenburg.de/landesrechnungshof/
Thüringer Rechnungshof	Poststelle@trh.thueringen.de	www.rechnungshof.thueringen.de
<b>HUNGARY</b>		
State Audit Office - Major Directorate in charge of local government audit	lorantz@asz.hu	www.asz.gov.hu/ASZ
<b>IRELAND</b>		
Local Government Audit Service	noel_o'connell@environ.ie	www.environ.ie
<b>NETHERLANDS</b>		
Rekenkamer Rotterdam	Info@rekenkamer.rotterdam.nl	www.Rekenkamer.Rotterdam.nl
<b>PORTUGAL</b>		
Tribunal de Contas Portugal-Secção Regional dos Açores	sra@tcontas.pt	www.tcontas.pt/
Tribunal de Contas Portugal-Secção Regional da Madeira	srm@tcontas.pt	www.tcontas.pt/
<b>RUSSIA</b>		
Chamber of Control & Accounts of Moscow	che@ksp.mos.ru	www.ksp.mos.ru
<b>SLOVAKIA</b>		
Association of the Chief Controllers of the Cities and Villages	gal@piestany.sk	
<b>SLOVENIA</b>		
Court of Audit - Local Self-Government Area	sloaud@rs-rs.si	www.rs-rs.si
<b>SPAIN</b>		
Cámara de Cuentas de Andalucía	Registro-ccuentas-and@ccuentas.es	www.ccuentas.es
Audiencia de Cuentas de Canarias	institucional@acuentascanarias.org	www.acuentascanarias.org
Sindicatura de Cuentas de Castilla-La Mancha	institucional@sindiclm.es	www.sindiclm.es
Sindicatura de Comptes de Catalunya	sindicatura@sindicatura.org	www.sindicatura.org
Consello de Contas de Galicia	secret@ccontasgalicia.es	www.ccontasgalicia.es
Cámara de Cuentas de la Comunidad de Madrid	sctaria@camaradecuentasmadrid.org	www.camaradecuentasmadrid.org
Cámara de Comptos de Navarra	camara.comptos@cfnavarra.es	www.cfnavarra.es/camara.comptos
Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana	sindicom@sindicom.gva.es	www.sindicom.gva.es
Tribunal Vasco de Cuentas Públicas	presidencia@tvcp.org	www.tvcp.org
Consejo de Cuentas de Castilla-León	consejodecuentas@consejodecuentas.es	www.consejodecuentas.es
Sindicatura de Comptes de les Illes Balears	info@sindicaturaib.org	www.sindicaturaib.org

## E-MAIL & WEB SITE ADDRESSES OF EUROPEAN MEMBER INSTITUTIONS

INSTITUTION	E-MAIL ADDRESS	WEB SITE
<b>SWITZERLAND</b> Finanzkontrolle des Kantons Zürich Inspection des finances du canton du Valais	<a href="mailto:hanspeter.zimmermann@fk.zh.ch">hanspeter.zimmermann@fk.zh.ch</a> <a href="mailto:christian.melly@admin.vs.ch">christian.melly@admin.vs.ch</a>	<a href="http://www.finanzkontrolle.ch">www.finanzkontrolle.ch</a>
<b>UNITED KINGDOM</b> Audit Commission Audit Scotland	<a href="mailto:j-sherring@district-audit.gov.uk">j-sherring@district-audit.gov.uk</a> <a href="mailto:info@audit-scot.gov.uk">info@audit-scot.gov.uk</a>	<a href="http://www.audit-commission.gov.uk/">www.audit-commission.gov.uk/</a> <a href="http://www.audit-scotland.gov.uk">www.audit-scotland.gov.uk</a>
<b>BRAZIL</b> Tribunal de Contas do Estado do Paraná Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina	<a href="mailto:tcpr@pr.gov.br">tcpr@pr.gov.br</a> <a href="mailto:gap@tce.sc.gov.br">gap@tce.sc.gov.br</a>	<a href="http://www.tce.pr.gov.br/">www.tce.pr.gov.br/</a> <a href="http://www.tce.sc.gov.br/">www.tce.sc.gov.br/</a>