



EUROPEAN  
ORGANIZATION  
OF REGIONAL  
AUDIT INSTITUTIONS

## PRÜFUNGSQUALITÄT

Förderung und Verbesserung der Arbeitsqualität  
regionaler Einrichtungen der externen Finanzkontrolle

**Zusammenfassung der Ergebnisse  
des  
EURORAI-Seminars über Prüfungsqualität  
Wilna/Vilnius, Oktober 2012**

# Inhalt

Über EURORAI .....	3
Mitgliedschaft .....	3
Vorwort.....	6
1. Einleitung.....	7
2. Zusammenfassung.....	8
3. Empfehlungen .....	9
4. Warum ist Qualität wichtig?.....	11
5. Qualitätsrahmen .....	13
6. Führung und Qualität.....	15
7. Kultur und Handlungsweisen.....	16
8. Prüfungsmethodiken und -prozesse.....	17
9. Personalfragen und Qualität.....	19
10. Überwachung und nachträgliche Bewertung der Qualität .....	21
Anhang A Vorgeschlagene Leistungsmaßstäbe .....	23

# Über EURORAI

EURORAI – die Europäische Organisation der Regionalen Externen Institutionen zur Kontrolle des Öffentlichen Finanzwesens – ist ein Kooperationsprojekt von regionalen Einrichtungen der öffentlichen Finanzkontrolle in Europa, das einen Rahmen für Erfahrungsaustausch bietet und damit dazu beiträgt, auf dem gemeinsamen Gebiet der Prüfung der öffentlichen Finanzen in den jeweiligen Regional- und Kommunalverwaltungen Fortschritte zu erzielen, um zu einer besseren Verwendung öffentlicher Mittel zu gelangen.

EURORAI verfolgt die folgenden Ziele:

1. die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Rechnungskontrollinstitutionen auf den verschiedenen Gebieten ihrer Tätigkeit zu ermöglichen und zu fördern,
2. den Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen im Bereich der Kontrolle des öffentlichen Finanzwesens zu fördern,
3. ihre Mitglieder ständig über die Gesetzgebung, Organisation und das Funktionieren der verschiedenen Institutionen zur Kontrolle des öffentlichen Finanzwesens zu informieren.
4. Untersuchungen zu den Problemen der Finanzkontrolle zu fördern.
5. die Organisation von Austauschprogrammen und Fortbildungskursen für Bedienstete der Mitglieder von EURORAI zu ermöglichen.
6. eine geeignete Definition der in jedem Land benutzten Terminologien auszuarbeiten, die es erlaubt, eine Annäherung der Kontrollmethoden zu ermöglichen.

## Mitgliedschaft

Folgende Institutionen sind (gemäß Stand vom Oktober 2012) Mitglieder von EURORAI:

Rechnungshof Baden-Württemberg (Deutschland)  
Landesrechnungshof Brandenburg (Deutschland)  
Hessischer Rechnungshof (Deutschland)  
Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern (Deutschland)  
Rechnungshof Rheinland-Pfalz (Deutschland)  
Sächsischer Rechnungshof (Deutschland)  
Landesrechnungshof Sachsen-Anhalt (Deutschland)  
Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (Deutschland)  
Thüringer Rechnungshof (Deutschland)  
Chambre régionale des comptes d'Alsace (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Bourgogne, Franche-Comté (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes du Centre, Limousin (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Corse (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes d'Île-de-France (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Languedoc Roussillon (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Champagne-Ardenne, Lorraine (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées (Frankreich)  
Chambre régionale des comptes du Nord-Pas-de-Calais, Picardie (Frankreich)

Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur (Frankreich)  
 Chambre régionale des comptes de d'Auvergne, Rhône-Alpes (Frankreich)  
 Local Government Audit Service – Department of the Environment (Irland)  
 Rekenkamer Amsterdam (Niederlande)  
 Rekenkamer Rotterdam (Niederlande)  
 Kärntner Landesrechnungshof (Österreich)  
 Niederösterreichischer Landesrechnungshof (Österreich)  
 Oberösterreichischer Landesrechnungshof (Österreich)  
 Salzburger Landesrechnungshof (Österreich)  
 Steiermärkischer Landesrechnungshof (Österreich)  
 Tiroler Landesrechnungshof (Österreich)  
 National Council of Regional Chambers of Audit (Polen)  
 Regional Chamber of Audit in Bydgoszcz \* (Polen)  
 Regional Chamber of Audit in Katowice \* (Polen)  
 Regional Chamber of Audit in Szczecin \* (Polen)  
 Regional Chamber of Audit in Wrocław \* (Polen)  
 Tribunal de Contas – Secção Regional dos Açores \* (Portugal)  
 Tribunal de Contas – Secção Regional da Madeira \* (Portugal)  
 Chamber of Control and Accounts of Chelyabinsk Region (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of the Republic of Kabardino-Balkaria (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Komi Republic (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Leningrad Region (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Moscow (Russland)  
 Accounts Chamber of Orenburg Region (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Rostov Region (Russland)  
 Accounts Chamber of Samara Region (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Saint Petersburg (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Stavropol Region (Russland)  
 Accounts Chamber of the Republic of Tatarstan (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Tver Region (Russland)  
 Accounts Chamber of Vladimir Region (Russland)  
 Chamber of Control and Accounts of Volgograd Region (Russland)  
 Accounts Chamber of Tuymen Region \* (Russland)  
 Court of Audit of Slowenien – local government audit section\* (Slowenien)  
 Cour des comptes de la République et Canton de Genève (Schweiz)  
 Inspection des finances du canton de Genève (Schweiz)  
 Inspection des finances du canton du Valais (Schweiz)  
 Cour des comptes du canton de Vaud (Schweiz)  
 Finanzkontrolle des Kantons Zürich (Schweiz)  
 Cámara de Cuentas de Andalucía (Spanien)  
 Cámara de Cuentas de Aragón (Spanien)  
 Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias (Spanien)  
 Sindicatura de Comptes de les Illes Balears (Spanien)  
 Audiencia de Cuentas de Canarias (Spanien)  
 Sindicatura de Cuentas de Castilla-La Mancha (Spanien)  
 Consejo de Cuentas de Castilla-León (Spanien)  
 Sindicatura de Comptes de Catalunya (Spanien)  
 Consello de Contas de Galicia (Spanien)  
 Cámara de Cuentas de la Comunidad de Madrid (Spanien)  
 Cámara de Comptos de Navarra – Nafarroako Kontuen Ganbara (Spanien)  
 Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana (Spanien)  
 Tribunal Vasco de Cuentas Públicas – Herri Kontuen Euskal Epaitegia (Spanien)  
 Accounts Chamber of the Supreme Rada of the Autonomous Republic of Crimea (Ukraine)  
 State Audit Office of Ungarn – Major Directorate in charge of local government audit\* (Ungarn)  
 Audit Commission of England (Vereinigtes Königreich) – bis 31. Oktober 2012

Audit Scotland (Vereinigtes Königreich)  
Wales Audit Office (Vereinigtes Königreich)  
Office of the Auditor General of Kosovo (Protektorat der Vereinten Nationen)  
Audit Office of the Republic of Cyprus \* (Zypern)  
Tribunal de Contas do Estado do Paraná \* (Brasilien)  
Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina \* (Brasilien)

\* assoziierte Mitglieder

Die folgenden Institutionen/Vereinigungen haben den Beobachterstatus inne:

Ассоциация контрольно-счетных органов Российской Федерации (АКСОР)  
(Vereinigung der Kontroll- und Rechnungskammern der Russischen Föderation)  
Lietuvos Respublikos Savivaldybių kontrolierių asociacija (Vereinigung der  
Kontrolleure von Städten und Gemeinden in Litauen)  
Združenie hlavných kontrolórov miest a obcí slovensky republiky (Vereinigung der  
Hauptkontrolleure der Städte und Gemeinden der Slowakischen Republik)  
Auditor General of Quebec (Kanada)  
Canadian Council of Legislative Auditors (Kanada)

## Vorwort

Im Sinne der EURORAI-Ziele bezüglich Kooperation und Wissensaustausch werden im vorliegenden Papier bewährte EURORAI-Praktiken und Empfehlungen zur Qualitätssteigerung bei Prüfungsaufträgen und Einrichtungen der externen Finanzkontrolle dargelegt.

Als Grundlage dienen Informationen, die bei dem im Oktober 2012 in Wilna/Vilnius (Litauen) veranstalteten EURORAI-Seminar präsentiert wurden, sowie Daten, die im Vorfeld per Teilnehmerumfrage erfasst wurden.

Die Präsentationen des Seminars hielten Vertreter der folgenden Organisationen:

### Liste der Referenten beim EURORAI-Seminar in Wilna, Litauen – Oktober 2012

<b>Regionale Einrichtung der externen Finanzkontrolle</b>	<b>Land</b>
Audit Commission	England
Rechnungskammer der Region Île de France	Frankreich
Oberösterreichischer Landesrechnungshof	Österreich
Audit Scotland	Schottland
Rechnungshof von Galicien	Spanien
Kontroll- und Rechnungskammer der Region Stawropol	Russland
Landesrechnungshof Brandenburg	Deutschland
Walisches Audit Office	Wales
Finanzinspektorat des Kantons Genf	Schweiz

Das vorliegende Papier enthält Beispiele aus den Präsentationen und der Umfrage.

# 1. Einleitung

Ziel dieses infolge des Seminars in Wilna/Vilnius im Oktober 2012 verfassten Papiers ist es, bewährte Praktiken zur Förderung der Qualität in den Mitgliedsinstitutionen zu identifizieren und zu verbreiten. Die Informationen aus den Seminarpräsentationen und die Umfragedaten wurden hier zusammengefasst, um Empfehlungen auszuarbeiten, wie die Qualitätsvorgaben verbessert und ein einheitliches Vorgehen der einzelnen EURORAI-Mitglieder gefördert werden können.

Die unterschiedlichen rechtlichen und funktionalen Rahmenbedingungen für Rechnungsprüfer in den EURORAI-Mitgliedsregionen machen einen einzigen, einheitlichen Ansatz zur Qualitätssicherung unmöglich. Allerdings bietet diese Vielzahl von Ansätzen ein breites Spektrum von Methoden und bewährten Praktiken zur Qualitätssicherung in regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle, von denen die EURORAI-Mitglieder profitieren können.

Es wurde ein Fragebogen an alle EURORAI-Mitglieder ausgegeben, um Informationen zu Prüfverfahren im Zusammenhang mit Qualität zu sammeln. Im vorliegenden Bericht werden die bei der Umfrage erhaltenen 30 Rückantworten aus 9 Ländern analysiert, wobei die französischen Stellen eine gemeinsame Antwort abgefasst haben.

## Darstellung 1 – Antworten der Qualitätsumfrage

Land	Antworten
Deutschland	1
Frankreich	13*
Österreich	2
Polen	1
Russland	6
Schweiz	1
Spanien	3
Ungarn	1
Vereinigtes Königreich	2
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

\*Die französischen Institutionen haben eine gemeinsame Antwort verfasst.

## 2. Zusammenfassung

Die Qualität der Prüfungseinrichtungen und -aufträge ist ein Thema, das alle Finanzkontrollbehörden betrifft. Die Auseinandersetzung damit hilft der Einrichtung, sämtliche Abläufe kontinuierlich zu verbessern und die geprüften Stellen von deren Zuverlässigkeit zu überzeugen. Im Bezug auf den öffentlichen Sektor, wo die Verwendung öffentlicher Gelder geprüft wird, wird dies als besonders wichtig angesehen. Insofern sind die Qualität und die Zuverlässigkeit der Arbeit auch für andere Interessengruppen, einschließlich der Bevölkerung, von Bedeutung.

Prüfungsqualität dient folgenden Zwecken:

- Verbesserung der Finanzberichterstattung öffentlicher Einrichtungen (wo dies relevanter Bestandteil der Aufgaben des Rechnungsprüfers ist),
- Vertrauenszuwachs von Seiten der Bevölkerung und anderer Interessengruppen,
- Gewährleistung, dass die regionale Einrichtung der externen Finanzkontrolle und ihre Mitarbeiter die einschlägigen Berufsstandards und Rechtsvorschriften befolgen,
- Sicherstellung der Einheitlichkeit von Beurteilungen und Schlussfolgerungen
- Überzeugung der Nutzer, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle und ihre Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.

Nachweislich kommen Qualitätsprozesse in den meisten EURORAI-Mitgliedsinstitutionen in unterschiedlichem Ausmaß zur Anwendung. Die Grundsätze und globalen Ansätze stimmen vor allem bei den größeren Institutionen teilweise überein.

Im Sinne einer umfassenden Qualitätssicherung sollten die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle gewährleisten, dass Qualitätsvorgaben für sämtliche Aspekte vorhanden sind, die sich auf das Endergebnis der von ihnen erbrachten Leistung auswirken. Dazu gehören:

- Führungsfragen,
- Kultur und Handlungsweisen,
- Methodik,
- Personalfragen
- Überwachung und nachträgliche Bewertung der Arbeit.

Diesbezüglich sind sich viele EURORAI-Mitglieder einig, wobei die Lösungsansätze sich erheblich unterscheiden. Die Erfahrungsberichte mehrerer Institutionen spiegeln bewährte Praktiken wider, die in einigen Fällen auch akkreditiert wurden.

Andere wiederum berichten von uneinheitlichen Prozessen, bei denen noch Verbesserungspotenzial besteht.

Dieses Papier beschreibt die Ergebnisse des Seminars in Wilna/Vilnius und der Qualitätsumfrage und enthält eine Reihe von Empfehlungen zur Berücksichtigung durch EURORAI und/oder EURORAI-Mitglieder, die ein einheitliches Vorgehen gewährleisten und die Verbreitung bewährter Praktiken fördern sollen.



### 3. Empfehlungen

In diesem Abschnitt sind eine Reihe von Empfehlungen zur Berücksichtigung durch EURORAI und/oder EURORAI-Mitglieder aufgeführt.

#### i) Empfehlungen für Mitglieder

Nr.	Empfehlung
<b>Qualitätsstandards</b>	
1	Erwägung einer formellen Übernahme der im ISQC 1 oder ISSAI 40 (sehr ähnlicher Inhalt) genannten Grundsätze sowie Einrichtung von Systemen und Prozessen, die geeignet sind, innerhalb der Einrichtung die Erreichung der Qualitätsziele zu gewährleisten.
<b>Führung und Qualität</b>	
2	Bewertung der derzeitigen Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Führungsqualität zur Gewährleistung höchstmöglicher Kompetenz.
3	Qualitätsnachweis durch Verfassen eines kurzen jährlichen Berichts an die regionalen Parlamente, aus dem die Vorgaben zur Qualitätskontrolle sowie die Ergebnisse der Überwachungstätigkeit hervorgehen sollten.
<b>Kultur und Handlungsweisen</b>	
4	Aufnahme von Qualitätsfragen in die Tagesordnung jeder Teamsitzung innerhalb der Finanzkontrollereinrichtung.
<b>Methodiken und Prozesse</b>	
5	Erwägung einer externen Bewertung der derzeitigen Ansätze und Methodiken. (In diesem Bereich könnte eine EURORAI-interne Zusammenarbeit innerhalb einzelner Länder oder zwischen gleichsprachigen Ländern sinnvoll sein).
6	Aufnahme von Verweisen auf ethische Anforderungen in Prüfungshandbücher und Gewährleistung, dass die Prüfer entsprechend geschult und sensibilisiert sind.
7	Einführung eines formalen Beratungsprozesses, wo noch nicht vorhanden (Auch in diesem Bereich könnte die Erbringung von Beratungsleistungen zwischen Regionen desselben Landes die Weiterentwicklung der regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle und den Austausch bewährter Praktiken fördern).
<b>Personal</b>	
8	Überprüfung des vorhandenen Weiterbildungsangebots. Pro Person sollten 40-50 Schulungsstunden im Jahr absolviert werden.
9	Gewährleistung, dass Leistungsmanagement- und Zielsetzungsprozesse vorhanden und zwecktauglich sind.
<b>Überwachung und nachträgliche Bewertung der Qualität</b>	
10	Entwicklung neuer oder Bewertung bestehender Qualitätsüberwachungsverfahren und Gewährleistung, dass diese zwecktauglich sind und den Risiken innerhalb der Einrichtung entsprechen. Die Prozesse sollten eine Checkliste der angewandten Standards und Ansätze beinhalten.
11	Erwägung der Vorteile einer externen Qualitätsbewertung durch eine Partnerregion desselben Landes.

#### ii) Empfehlungen für EURORAI

Nr.	Empfehlung
<b>Zusammenarbeit</b>	
12	Erwägung einer Erleichterung der Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern in den Bereichen Prüfungsmethodik, Beratung bei komplexen Aufgaben und externe Bewertung.

## 4. Warum ist Qualität wichtig?

Qualität ist für die Einrichtungen der externen Finanzkontrolle aus vielen verschiedenen Gründen wichtig. Idealerweise sollten Organisationen in jedem einzelnen Geschäftsbereich stets danach streben, ihr "Bestes" zu geben. Was genau das ist, hängt von den konkreten Arbeitsinhalten ab. Bei der öffentlichen Finanzkontrolle fördert Qualität die Erreichung folgender Ziele:

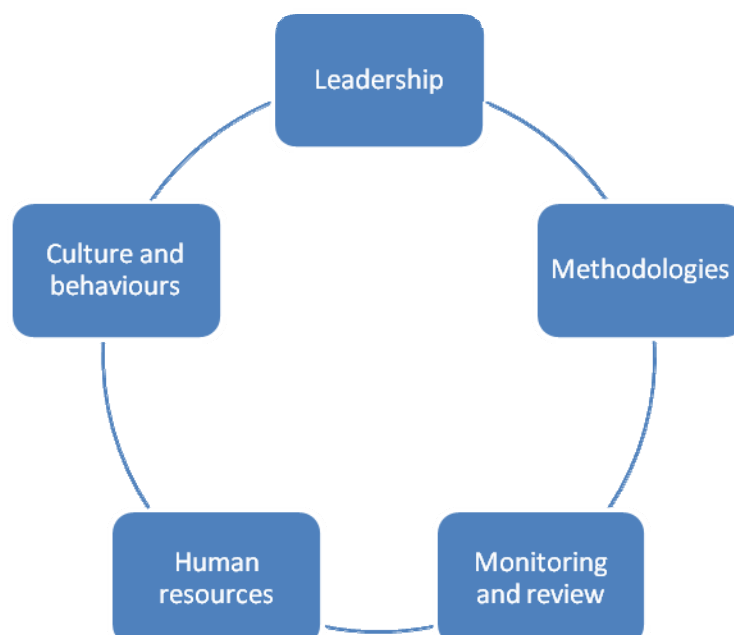
- Verbesserung der Finanzberichterstattung öffentlicher Einrichtungen (wo dies relevanter Bestandteil der Aufgaben des Rechnungsprüfers ist),
- Vertrauenszuwachs von Seiten der Bevölkerung und anderer Interessengruppen,
- Gewährleistung, dass die regionale Einrichtung der externen Finanzkontrolle und ihre Mitarbeiter die einschlägigen Berufsstandards und Rechtsvorschriften befolgen,
- Sicherstellung der Einheitlichkeit von Beurteilungen und Schlussfolgerungen
- Überzeugung der Nutzer, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle und ihre Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.

Hinsichtlich der oben genannten Faktoren ist es von grundlegender Bedeutung, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle die Qualität im weitesten Sinne betrachten. Qualitätssicherung ist nicht nur einfach eine Aufgabe im Rahmen eines Prüfungsauftrags, sondern eine umfassende, institutionsweite Aufgabe, bei der Schlüsselaspekte zu beachten sind, wie:

- Führung der Organisation,
- Kultur und Handlungsweisen,
- Methodik und Prüfverfahren,
- Personalpolitik und -beschaffung sowie
- Überwachung und nachträgliche Bewertung der Arbeit.

Wie die nachstehende Darstellung zeigt, bildet jeder dieser Aspekte einen eigenständigen Bestandteil des Qualitätsumfelds. Um den besten Gesamtansatz zu entwickeln, sollten die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle daher sicherstellen, dass jeder Aspekt als Teil eines integrativen Organisationsmodells betrachtet wird.

### Darstellung 2 – Das Qualitätsumfeld in seiner Gesamtheit



## Qualitätsstandards

Der weltweit meistverbreitete Standard zur Qualitätskontrolle ist der vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebene International Standard on Quality Control 1 (ISQC 1). Dieser Standard ist auf alle Wirtschaftsprüfungsgesellschaften anwendbar und gibt folgendes Ziel vor:

### **ISQC 1 Ziel**

*Die Organisation sollte ein System zur Qualitätssicherung einrichten, das angemessene Gewähr dafür bietet, dass das gesamte Unternehmen und sein Personal die beruflichen Standards sowie die anzuwendenden gesetzlichen und sonstigen Vorschriften einhält und dass die vom Unternehmen oder dessen Auftragnehmern herausgegebenen Berichte sachgerecht sind.*

Zur Erreichung dieses Ziels fordert der Standard, dass jede Organisation Systeme und Prozesse einrichtet, die Folgendes abdecken:

- a) Führungsverantwortlichkeiten,
- b) Ethische Anforderungen,
- c) Akzeptanz und Weiterführung der Verfahren die mit Unabhängigkeit in Verbindung stehen,
- d) Personal,
- e) Auftragsdurchführung,
- f) Überwachung.

Neben diesem Standard liefert auch der International Standard on Auditing 220 insbesondere Richtlinien zur Prüfung historischer Finanzinformationen, wobei ähnliche Stichworte wie in ISQC 1 verwendet werden.

Die Ergebnisse der Umfrage unter EURORAI-Mitgliedern zeigen, dass lediglich die Organisationen des Vereinigten Königreichs in England, Wales und Schottland sowohl ISQC 1 als auch ISA 220 formell übernommen haben. INTOSAI hat seinen eigenen Standard, den ISSAI 40, herausgebracht, der die Grundsätze des ISQC 1 aufnimmt und von einigen EURORAI-Mitgliedern wie dem staatlichen ungarischen Rechnungshof und dem oberösterreichischen Landesrechnungshof übernommen wurde. Der Prüfstandard der Schweizerischen Treuhänder-Kammer beruht auf ISA 220, während andere Einrichtungen der externen Finanzkontrolle wie die Rechnungskammer der russischen Region Orenburg ihre eigenen Standards haben, die die wichtigsten Grundsätze des ISQC 1 wiedergeben.

Bei wiederum anderen regionalen Rechnungshöfen kommen unterschiedliche nationale und regionale Standards zur Anwendung. In Frankreich, wo das Prüfmodell mehr auf Rechts- als auf Finanzmodellen beruht, wurde eine Übernahme von ISQC 1-Grundsätzen bisher nicht erwogen; mit der formellen Übernahme des INTOSAI-Standards wird sich dies nun ändern, so dass zukünftig ein einheitliches Vorgehen der regionalen französischen Rechnungskammern möglich ist. In anderen Ländern und Regionen, wie beispielsweise den autonomen Regionen Spaniens, lassen die Umfrageergebnisse darauf schließen, dass formell keinerlei Standards befolgt werden, wobei einige der Institutionen ihren Entwicklungsbedarf anerkennen. In diesem Bereich wird empfohlen, die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen den spanischen regionalen Rechnungshöfen auszuschöpfen, ohne deren Autonomie einzuschränken.

Die regionalen Rechnungskammern Frankreichs wenden ein Qualitätsmodell an, das folgende Aspekte umfasst:

- Ethik,
- Prüfungsplanung,
- Tools und Ressourcen,
- Rechtsprechung der regionalen Rechnungskammern und
- Leistungsbeurteilung.

Unabhängig vom regionalen Prüfmodell wäre es von Vorteil, wenn die Qualitätsgrundsätze der Prüfungsinstitutionen und -aufträge innerhalb von EURORAI allgemein gültig wären und einheitlich angewandt würden.

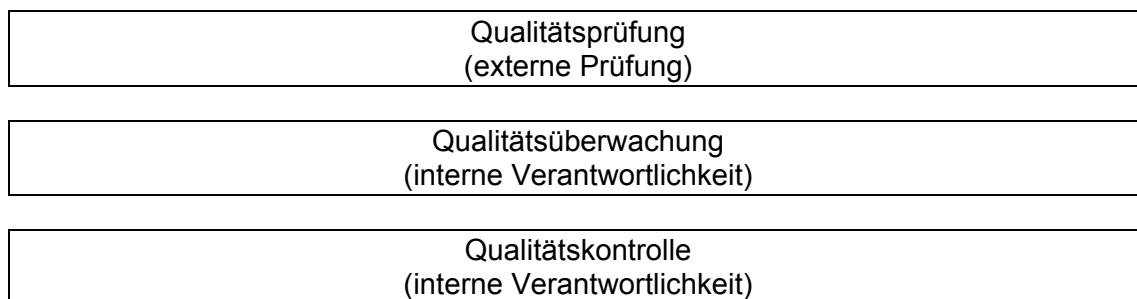
Daher wird **empfohlen**, dass alle regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle die formelle Übernahme der im ISQC 1 oder ISSAI 40 (sehr ähnlicher Inhalt) genannten Grundsätze sowie die Einrichtung von Systemen und Prozessen erwägen, die geeignet sind, innerhalb der Organisation das oben genannte Ziel zu erreichen.

## 5. Qualitätsrahmen

Die Umsetzung der ISQC 1 oder eines gleichwertigen Standards fördert die Entwicklung eines Qualitätsrahmens innerhalb der regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle. Dies schafft ein umfassendes Verständnis für die Bedeutung von Qualität und ihre Auswirkungen auf sämtliche Aspekte der Prüfungstätigkeit sowie ein klares Verständnis für die Verantwortlichkeiten des Prüfers. Die Finanzkontrollbehörden im Vereinigten Königreich arbeiten mit einem aus drei Elementen bestehenden Rahmen, die das gängige Modell im privaten Sektor widerspiegeln.

Wie bereits bemerkt, sollte der Qualitätsrahmen aus einem allgemeinen Qualitätsumfeld erwachsen, dass alle Aspekte der regionalen Rechnungshöfe berücksichtigt, die für das Prüfungsergebnis relevant sind.

### Darstellung 3 – Beispiel für einen Qualitätsrahmen



Wie das obige Diagramm zeigt, sollte der Qualitätsrahmen in einer Organisation auf der **Qualitätskontrolle** beruhen. Qualitätskontrolle heißt, die Kontrollen in Systeme und Prozesse zu integrieren, damit die Finanzkontrollinstitutionen von Anfang an richtig informiert sind.

Die wichtigsten Bestandteile der Qualitätskontrolle sind:

- Qualifizierte Prüfer und Prüfungsteams,
- Schulungsprogramme,
- Leistungsmanagement und Bewertungssysteme,
- Standardgemäße Prüfungsmethoden und -ansätze,
- Ethische Ausrichtung,
- Standardisierte Arbeitspapiere,
- Standardisierte Vorlagen für die Berichterstattung,
- Strukturen zur technischen Unterstützung,
- Mitteilung an die Prüfer.

Um sicherzugehen, dass die Systeme und Prozesse der Qualitätskontrolle effizient sind, empfiehlt sich ein Programm zur **Qualitätsüberwachung**, wie es bereits in

einigen Mitgliedsinstitutionen von EURORAI eingeführt wurde. Qualitätsüberwachungsbewertungen sind interne Untersuchungen zu den durchgeführten Aufträgen und Prozessen, die nach der Prüfung oder vor ihrem Abschluss ausgeführt werden können.

Am Ende des Qualitätsrahmens steht die **Qualitätsprüfung** oder **nachträgliche Bewertung der Qualität**. Dies ist ein gängiger Prozess im Vereinigten Königreich und im privaten Sektor, aber in anderen Regionen Europas weniger geläufig. Die Qualitätsprüfung wird von einer externen Organisation durchgeführt. So hatte beispielsweise in England die ehemalige Audit Commission die Prüfungs- und Kontrollstelle des englischen Rates für Finanzberichterstattung (Audit and Inspection Unit of the Financial Reporting Council) beauftragt. Im walisischen Audit Office wurden einige Prüfungsberichte extern von unabhängigen Gremien geprüft, wie dem Audit Scotland und der obersten Rechnungskontroll-behörde des Vereinigten Königreichs, dem National Audit Office.

## 6. Führung und Qualität

Um ein qualitätsbewusstes Umfeld zu fördern und zu entwickeln, sind Führungsqualitäten und der richtige Ton aus den Führungsetagen der Organisation erforderlich. Die operative Verantwortung für Qualität sollte auf höchster Ebene zugewiesen werden, wo genügend Erfahrung, Fähigkeiten und Autorität vorhanden sind, um ein System zur Qualitätskontrolle und -überwachung zu implementieren.

Aus den meisten Antworten auf die EURORAI-Erhebung geht hervor, dass dies der Fall ist und der Leiter der regionalen Einrichtung der externen Finanzkontrolle nominell für die Qualität verantwortlich ist. In anderen Bereichen ist ein ernannter Stellvertreter oder ein Manager der oberen Führungsebene zuständig.

Es wird **empfohlen**, dass alle regionalen Finanzkontrollinstitutionen die derzeitigen Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Führungsqualität prüfen, um höchstmögliche Kompetenz zu gewährleisten.

Der Oberösterreichische Landesrechnungshof konzentriert sich bei seiner Prüfungstätigkeit auf Effizienz, Funktionalität und Wirksamkeit sowie auf Gesetzmäßigkeit. Die Leitung der Organisation setzt den Schwerpunkt auf die kontinuierliche Verbesserung in der Zukunft und erbittet Rückmeldung von den Kunden.

Der Landesrechnungshof wurde nach ISO zertifiziert und erhielt das NPO-Label für Management Excellence. Dies spiegelt die Bedeutung wider, die er Management-Prozessen, Systemen, Marketing, Ressourcen-Management und -kontrolle beimisst.

Die Prüfer der börsennotierten Unternehmen sind verpflichtet, einen jährlichen Transparenzbericht zu erstellen, durch den die Leitung der Organisation ihrer Rechenschaftspflicht nachkommen kann, indem sie erläutert, wie die Firma die Prüfungsqualität sicherstellt. Da Regional- und Kommunalbehörden in Europa erhebliche Summen an öffentlichen Geldern ausgeben, wird argumentiert, dass auch öffentliche Finanzkontrollinstitutionen einen vollständigen Nachweis über die Umsetzung der Prüfungsqualität erbringen sollten.

Aktuelle Informationen zeigen, dass die Berichterstattung zu Qualitätsmaßnahmen uneinheitlich ist, zumal einige Organisationen jährlich vollständige Berichte erstellen, während andere untätig bleiben.

Im Rahmen des Jahresberichts vor der Nationalversammlung legt der staatliche ungarische Rechnungshof die im Bereich Qualität erreichten Ziele bei seiner Prüfungsarbeit dar.

Der Auditor General von Wales hat beschlossen, ab 2013 einen separaten Transparenzbericht zu veröffentlichen, der weitgehend mit entsprechenden Berichten aus dem privaten Sektor übereinstimmt. Die Veröffentlichung erfolgt auf der Website: [www.wao.gov.uk](http://www.wao.gov.uk)

Es wird allen regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle **empfohlen**, ihre Zuverlässigkeit zu verbessern, indem sie den regionalen Parlamenten einen kurzen Jahresbericht vorlegen, aus dem die Vorgaben zur Qualitätskontrolle sowie die Ergebnisse der Überwachungstätigkeit hervorgehen sollten.

## 7. Kultur und Handlungsweisen

Es ist für den gesamten Qualitätsrahmen wichtig, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle durch eine entsprechende Kultur und Verhaltensweisen ein Umfeld schaffen, in dem Qualität geschätzt, gefördert und belohnt wird.

Natürlich fängt dies bei der oben beschriebenen Leitung an, die die Bedeutung der Qualität widerspiegelt und hervorhebt. Darüber hinaus bedarf es auch einer Infrastruktur, die die Schwerpunktsetzung auf Qualität unterstützt sowie eine Kultur, bei der die Einhaltung von Standards und Terminvorgaben die Norm ist. Belohnungsmechanismen sollten die Qualitätsleistung widerspiegeln und umgekehrt, während die Nichteinhaltung vereinbarter Standards durch entsprechende Maßnahmen seitens der Organisation geahndet werden sollte. Hat die Leitung der Organisation sich einmal der Qualität verpflichtet, sollte diese Verpflichtung auch in der gesamten Organisation spürbar sein – am effizientesten mithilfe eines Leistungsmanagementsystems und persönlicher Zielsetzungen, die weiter unten in diesem Papier dargelegt werden.

Der Vorsitzende der Kontroll- und Rechnungskammer der Region Stawropol in Russland belohnt seine Prüfer für Qualitätsleistungen. Zu den Belohnungen zählen Boni, Dankbarkeitserklärungen, Ehrenurkunden oder ein wertvolles Geschenk.

Um die Qualitätskultur und ihre Verbindlichkeit weiter zu untermauern, sollte Prüfungsqualität bei jeder Prüfungsteamsitzung ein Thema sein. Dies kann auch mit der Prüfung und Überwachung des Fortschritts verbunden sein, als Teil eines integrierten Leistungsmanagementsystems.

Es wird **empfohlen**, Qualitätsfragen in die Tagesordnung jeder Teamsitzung innerhalb der Finanzkontrollinstitution aufzunehmen.



## 8. Prüfungsmethodiken und -prozesse

### Professionelle Standards

Wie oben bereits bemerkt, empfiehlt es sich, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle offiziell einen relevanten Standard wie ISCQ 1 oder ISSAI 40 umsetzen, wobei das richtige Verständnis in einer begleitenden Schulung vermittelt wird. Zusätzlich sollte der regionale Rechnungshof eine eigene Methodik und standardbasierte Arbeitspraktiken entwickeln.

### Prüfungsmethodiken

Die Umfrage der EURORAI-Mitglieder ergibt, dass die meisten teilnehmenden Mitglieder ihre Prüfungsmethodik regelmäßig überarbeiten. Dieser Prozess sorgt dafür, dass Gelerntes integriert wird und der Ansatz sich ständig verbessert, um weiterhin seinen Zweck zu erfüllen. In einigen Antworten der spanischen regionalen Rechnungshöfe ist nicht die Rede von solchen Überarbeitungen. Es wird empfohlen, diesem Bereich Aufmerksamkeit zu widmen.

Die ehemalige Audit Commission in England hatte KPMG damit beauftragt, die angewendete Prüfungsmethodik umfassend zu revidieren. Dies führte zu einigen Verbesserungen und mehr Effizienz.

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle eine externe Bewertung der derzeitigen Ansätze und Methodiken erwägen. (In diesem Bereich könnte eine EURORAI-interne Zusammenarbeit innerhalb einzelner Länder oder zwischen gleichsprachigen Ländern sinnvoll sein).

### Ethische Standards

Abgesehen von den Qualitäts- und Prüfungsstandards müssen die Prüfer auch gut mit den ethischen Standards vertraut sein. Ethische Standards für Prüfer, die u. a. vom International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) entwickelt wurden, thematisieren:

- Integrität, Objektivität und Unabhängigkeit,
- Finanzgeschäfte und persönliche Beziehungen,
- Erfüllung eines Prüfungsauftrags über einen langen Zeitraum,
- Gebühren, Geschenke und Bewirtung sowie
- Nichtprüfungsdienste durch den Prüfer.

Es wird **empfohlen**, dass alle regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle Verweise auf ethische Anforderungen in Prüfungshandbücher aufnehmen und gewährleisten, dass die Prüfer entsprechend geschult und sensibilisiert sind.

### Beratung bei komplexen Problemen

Eine Prüfung hängt vom Urteil des Prüfers ab, und manchmal können komplexe Probleme auftreten. In solchen Fällen empfehlen die internationalen Standards eine

Beratung, so dass die mit der Prüfung beauftragte Person eine zweite Meinung zu ihrem Urteil einholen kann.

Für die Kontrollbehörden im Vereinigten Königreich, die sich nach den Standards ISQC 1 und ISA 220 richten, beinhaltet dies gegebenenfalls die offizielle Bestimmung eines sachverständigen Dritten („Peer Review Prüfer“). Unter relevanten Umständen ist die Prüfung eines speziellen Einzelproblems oder sogar eine Jahresprüfung erforderlich. Die Entscheidung über eine Expertenbegutachtung („Peer-Review“) wird als Teil der von der Qualitätsleitung bestimmten Gesamtprozesse unabhängig vom Prüfer getroffen.

Die Umfrage der EURORAI-Mitglieder zeigt, dass die Beratungsprozesse in anderen Ländern gemischt gehandhabt werden. In einigen Kontrollbehörden in Spanien und Russland beispielsweise werden komplexe Probleme an einen Fachausschuss oder eine Fachkammer weitergeleitet, aber dies ist nicht in allen Regionen der Fall. In Frankreich ist das Prüfniveau hoch, da alle Berichte von Vertretern des öffentlichen Interesses kontrolliert werden.

In Spanien hat der Rechnungshof von Katalonien kürzlich ein Fachausschuss (Gabinet Tecnic) als eigenständige Beratungsstelle eingerichtet. Für den Rechnungshof der autonomen Region Comunidad Valenciana gibt es eine ähnliche Einrichtung und wenn Fälle von allgemeinem Interesse auftreten, wird eine Arbeitsgruppe gebildet, um sicherzustellen, dass die neuen fachlichen Standards dem Prüfungshandbuch hinzugefügt werden können.

In Deutschland verfügt beispielsweise der Rechnungshof von Schleswig-Holstein über einen Senat, der komplexe Themen untersucht und vor der Veröffentlichung der Ergebnisse eine Entscheidung trifft.

Die Umfrage zeigte aber auch, dass in einigen Regionen nur wenig oder eine informelle Beratung stattfindet. Das kann bedeuten, dass der Prüfer bei schwierigen Fällen ungeschützt sein kann. Zugegebenermaßen sind die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle manchmal zu klein, um einen eigenständigen Fachbereich einzurichten.

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Rechnungshöfe einen formalen Beratungsprozess einführen, wo noch nicht vorhanden. Auch in diesem Bereich könnte die Erbringung von Beratungsleistungen zwischen Regionen desselben Landes die Weiterentwicklung der regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle und den Austausch bewährter Praktiken fördern.

## 9. Personalfragen und Qualität

Abgesehen von den bereits behandelten Aspekten spielt das bei der Prüfung eingesetzte Personal eine entscheidende Rolle für die Prüfungsqualität. Die besten Ergebnisse werden von entsprechend ausgewähltem, geschultem, erfahrenem, sicherem und motiviertem Personal erzielt.

### Personaleinstellung

Alle an der Umfrage beteiligten regionalen Finanzkontrolleinrichtungen verfügen über Einstellungsverfahren, bei denen die besten Bewerber für einen angesehenen Posten in einem öffentlichen Amt gefunden werden sollen. Da die Anzahl der Bewerber hoch sein kann, werden auf der oberen Führungsebene häufig Bewertungstests ausgehend von Prüferkompetenzen durchgeführt. Die regionalen Rechnungskammern in Frankreich empfangen oft viele Bewerber, die über Auswahlverfahren und Einstellungsausschüsse ausgewählt werden.

Das Gesetz der Region Vladimir in Russland legt allgemeine Anforderungen an Anwärter von Prüferposten fest. Sie müssen einen höheren Bildungsabschluss sowie fünfjährige Berufserfahrung in den Bereichen öffentliche Verwaltung, öffentliche Finanzkontrolle, Wirtschaft und Finanzen vorweisen können.

### Schulung

Nach der Einstellung ist es wichtig, Schulungen anzubieten, damit das Prüfungspersonal hinsichtlich der Berufsstandards und des Prüfungsansatzes auf dem neusten Stand ist und auch aus den jüngsten Prüfungsaufträgen lernen kann. Dies ist in den meisten regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle anerkannt, wo Schulungen im Jahresverlauf eine wichtige Rolle spielen. Wenn die Prüfer über eine berufliche Qualifizierung im Bereich Rechnungswesen verfügen, erfüllen sie durch die Schulung der Finanzkontrolleinrichtungen die beruflichen Weiterbildungsanforderungen der mit der Rechnungslegung sich befassenden Berufsverbände.

Die Umfrage hat ergeben, dass die meisten Organisationen im Jahr pro Person durchschnittlich zwischen 18 und 72 Schulungsstunden ansetzen. Die meisten gestehen zwischen 40 und 50 Stunden im Jahr zu, was der Empfehlung entspricht. Die Rechnungskammer der Region Vladimir in Russland sieht pro Person im Jahr einen Monat vor und die Rechnungskammer der Region Orenburg in Russland plant wöchentlich zwei Stunden für die „berufliche Vorbereitung“ ein.

In Zeiten von Budgetknappheit und Kosteneinsparung werden Schulungsprogramme oft gekürzt und EURORAI empfiehlt, dass sich die Mitgliedsinstitutionen diesem so weit wie möglich widersetzen.

Die regionale Rechnungskammer im polnischen Bydgoszcz sieht jährlich 50 Stunden interne Schulung und 36 Stunden externe Schulung pro Prüfung vor. Zusätzlich erwartet man von jedem Prüfer im Rahmen der beruflichen Verantwortlichkeit, dass er 10-15% seiner jährlichen Arbeitszeit für seine persönliche Weiterentwicklung aufwendet.

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle das vorhandene Schulungsangebot überprüfen. Pro Person sollten 40-50 Schulungsstunden im Jahr absolviert werden.

### Leistungsmanagement

Leistungsmanagement mit Zielsetzungen gilt als bewährte Praktik für die regionalen Rechnungshöfe, um das Personal zur permanenten Verbesserung und Weiterentwicklung hinzuführen. Die EURORAI-Umfrage hat ergeben, dass einige Einrichtungen Leistungsmanagementprozesse mit einer jährlichen Bewertung und damit

verbundenen Beförderungen und Belohnungen eingeführt haben. Jedoch haben die Ergebnisse auch gezeigt, dass einige Einrichtungen weniger fortschrittlich im Bereich Leistungsmanagement sind; dieser Bereich wird als ausbaubedürftig betrachtet.

Bei Audit Scotland kommen Prozesse für die Anwerbung, Leistungsbewertung, Weiterbildung und Entwicklung sowie Belohnung zur Anwendung, basierend auf einem breiten Kompetenzrahmen. Die betreffenden Kompetenzen sind:

- Kundenorientierung,
- Ergebnisqualität,
- Führung und Management,
- Networking,
- Vernunft, Urteil und Entscheidung,
- Selbstreflektion,
- Führung, Unterstützung und Förderung Dritter sowie
- Teamarbeit.

Der Leistungsbewertungsprozess innerhalb dieses Rahmens umfasst 5 Schritte:

1. Zielsetzung.
2. Feedback.
3. Erfassung und Benotung (1=sehr effektiv, 2=solide und kompetent, 3=verbesserungswürdig).
4. Moderation.
5. Beschwerden.

Meist bestehen die von den regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle festgelegten Qualitätsziele in der Einhaltung von Standards und Fristen, der Kundenzufriedenheit und der Effizienz. Die Einhaltung der Standards wird durch interne Beurteilungen überprüft, und die Einhaltung der Fristen im Rahmen von Überwachungsprozessen. In beiden Fällen sollten die Ziele hoch gesteckt werden, um einen hohen Standard zu gewährleisten.

Während die Kundenzufriedenheit bei einigen Institutionen eine wesentliche Rolle spielt, wird sie von anderen als zweitrangig angesehen. Einige Organisationen argumentieren, es läge in der Natur der Sache, dass die Zufriedenheit der geprüften Stelle nicht im Vordergrund stünde und dass schlechtes Feedback eventuell auf kritische Prüfungsergebnisse zurückführbar sei. Die Effizienz der Prüfungsprozesse gewinnt immer mehr an Bedeutung und einige regionale Rechnungshöfe haben sogar Ziele zu Einsparungen durch Effizienzsteigerung bei den regionalen Behörden festgelegt. Auch hier gehen die Meinungen darüber, ob es sich dabei um ein angemessenes Ziel für einen Prüfer handelt, auseinander.

Beim Finanzinspektorat des Schweizer Kantons Genf finden beispielsweise folgende Leistungsziele Anwendung:

Kundenzufriedenheit – 80%  
Einsparungen aus Prüfungen – €4m  
Einhaltung von Vorgaben – 90%

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Rechnungshöfe gewährleisten, dass Leistungsmanagement- und Zielsetzungsprozesse vorhanden und zwecktauglich sind. Zur Förderung eines einheitlichen Vorgehens findet sich in Anhang A ein Vorschlag zur Zielsetzung und -strukturierung. Dieser beruht auf einem weit gefassten Qualitätsbegriff und umfasst Themen aus den Bereichen Qualität, Kunden, Personal und Finanzen.

## 10. Überwachung und nachträgliche Bewertung der Qualität

Den letzten Qualitätsaspekt bilden die Überwachung und nachträgliche Bewertung, um sicherzustellen, dass die angewandten Qualitätsprozesse wirksam und erfolgreich sind. Im Allgemeinen schließt dies auch die Einhaltung von Fristen und Standards sowie Effizienzsteigerungen und Kundenzufriedenheit mit ein.

### Qualitätsüberwachung

Interne Qualitätsüberwachung ist bei den regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle üblich und wird als wesentlicher Prozessbestandteil angesehen. Dennoch zeigt sich, dass einige regionale Rechnungshöfe derzeit keinerlei Qualitätsüberwachungsprozesse anwenden.

Bei einer Reihe von regionalen Finanzkontrollinstitutionen, wie dem Oberösterreichischen und dem Tiroler Landesrechnungshof, der regionalen Rechnungskammer in Bydgoszcz, der Finanzkontrolle des Schweizer Kantons Wallis und der Kontroll- und Rechnungskammer der russischen Republik Komi, werden sämtliche Prüfungsaufträge einer nachträglichen Bewertung unterzogen.

Bei dem Rechnungshof von Katalonien werden alle Projekte in ähnlicher Weise bewertet, wobei jedoch die sieben Prüfungsabteilungen hierfür verschiedene Verfahren einsetzen.

Eine allumfassende Abdeckung gilt nicht als erforderlich, solange die Einrichtung sich der Qualitätsrisiken ausreichend bewusst ist. In den größeren europäischen Organisationen wäre dies auch gar nicht möglich, weshalb dort ein strukturierter Ansatz gewählt wird. Beim walisischen Audit Office wird die Arbeit jedes Auftragsleiters einmal jährlich und die jedes Prüfungsmanagers alle drei Jahre rückblickend bewertet. Bei der ehemaligen englischen Audit Commission wurde die Arbeit jedes Auftragsleiters alle drei Jahre im Rahmen einer Nachprüfung bewertet, wenn erheblicher Verbesserungsbedarf festgestellt wurde.

Bei der Rechnungskammer der russischen Region Orenburg erfolgt die Qualitätsüberwachung entsprechend dem vorhandenen Risiko. Somit richtet sich der Fokus auf jüngere und unerfahrenere Prüfer.

In Frankreich bewertet eine Innenrevisionsstelle die regionalen Rechnungskammern und die angewandten Verfahren. Diese Bewertungen finden alle 4 Jahre statt.

Es ist wichtig, dass Qualitätsüberwachungsprozesse strukturiert ablaufen, weshalb die meisten Einrichtungen Checklisten verwenden, mit denen die Einhaltung der betreffenden Standards gewährleistet wird.

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle neue Qualitätsüberwachungsverfahren entwickeln oder bestehende bewerten und gewährleisten, dass diese zwecktauglich sind und den Risiken innerhalb der Organisation entsprechen. Die Prozesse sollten eine Checkliste der in den Finanzkontrollinstitutionen angewandten Standards und Ansätze beinhalten.

## Nachträgliche Bewertung der Qualität

Qualitätsprüfungen durch externe Stellen sind bei den EURORAI-Mitgliedsinstitutionen weniger üblich; möglicherweise werden sie für überflüssig gehalten, in der Annahme, die internen Qualitätsergebnisse seien ausreichend zufriedenstellend für die Berichte an die regionalen Parlamente.

Dennoch ist die externe Bewertung ein Bereich, in dem die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle sich durch Einholen einer dritten Meinung einen Qualitätszuwachs erhoffen könnten. Hier bestünde die Möglichkeit, eine länderinterne, überregionale Zusammenarbeit zu erwägen.

In den vergangenen Jahren hatte die ehemalige englische Audit Commission die Prüfungs- und Kontrollstelle des englischen Rates für Finanzberichterstattung beauftragt, eine unabhängige externe Beurteilung stichprobenartig ausgewählter Prüfungen und Prozesse vorzunehmen. Dieses Vorgehen entsprach demjenigen für die größten privaten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und schuf Vergleichs- und Verbesserungsmöglichkeiten.

Es wird **empfohlen**, dass die regionalen Einrichtungen der externen Finanzkontrolle die Vorteile einer externen Qualitätsbewertung durch eine Partnerregion desselben Landes erwägen.

## Anhang A

### Beispiel Standardziele für die obere Führungsebene (für andere Ebenen anzupassen)

Ziel	Aufgabe und Maßstab
<p><b>Qualität</b> Führungsübernahme und Gewährleistung, dass sämtliche Prüfungen den Qualitätsstandards entsprechen</p>	<p><b>Aufgabe</b> Prüfungen leiten und für die Einhaltung von gesetzlichen, beruflichen und regulativen Anforderungen in Übereinstimmung mit den geltenden Standards sorgen, im Sinne zuverlässiger Beurteilungen und Ergebnisse, die</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auf einem soliden, professionellen Urteil beruhen</li> <li>• durch ausreichende und geeignete Prüfungsnachweise begründet sind</li> <li>• ordnungsgemäß dokumentiert sind</li> <li>• sich erforderlichenfalls auf technische Beratung stützen</li> </ul> <p><b>Maßstäbe</b> Die Beurteilung der Führungskraft erfolgt anhand von Folgendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteil eines Fachkollegen</li> <li>• Aktivitäten zur Qualitätsüberwachung</li> <li>• Aktivitäten zur Qualitätsprüfung</li> <li>• Feedback des technischen Teams</li> <li>• Einhaltung von Fristen</li> </ul>
<p><b>Kunden</b> Professionelle und effektive Führung und Verwaltung der Kundenbeziehungen</p>	<p><b>Aufgaben</b> Prüfungen fristgemäß ausführen. Kundenbeziehungen persönlich auf strategischer und operativer Ebene verwalten, um das Ansehen der regionalen Finanzkontrollinstitutionen zu wahren und zu fördern.</p> <p><b>Maßstäbe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse von Kundenumfragen</li> <li>• Informelles Feedback bei Kundenbesuchen</li> <li>• Feedback von Kollegen</li> <li>• Sichtbarkeit bei externen Anlässen (z. B. bei Vorträgen)</li> <li>• Beschwerden</li> <li>• Verfolgung von Etappenzielen - Fristüberschreitungen.</li> </ul>
<p><b>Finanzen</b> Führen und Verwalten der Prüfungsbudgets.</p>	<p><b>Aufgaben</b> Klare Führung und Verantwortung bei der Einhaltung von Budgetvorgaben zeigen. Das Team entsprechend anleiten und motivieren, effiziente Prüfungsarbeit eingeschlossen. Ergebnisse liefern, die Budgetvorgaben, Zielen und Erwartungen entsprechen.</p> <p><b>Maßstäbe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung des Budgets</li> <li>• Eigene und Team-Produktivität</li> <li>• Pünktlicher Auftragsabschluss</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Prüfungsarbeit</li> <li>• Angemessener Einsatz verschiedener Fähigkeiten</li> <li>• Reaktion auf Zielverfehlungen sowie auf Fälle mangelnder Wirtschaftlichkeit.</li> </ul>
<p><b>Team – Fachgebietsleiter</b>  Übernahme der Teamleitung. Unterstützung des Managements und der Kollegen bei der Einhaltung der Unternehmensziele.</p>	<p><b>Aufgaben:</b>  <b>Das Team führen, verwalten, inspirieren und motivieren, in Übereinstimmung mit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorischen Werten und Erwartungen</li> <li>• Unternehmenszielen und -leitlinien</li> <li>• Geschäftsplänen</li> <li>• Unternehmenskultur</li> </ul> <p><b>Leistungsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnvolles Feedback</li> <li>• Effektives Management der gesamten Belegschaft, Talentförderung und Kritik inbegriffen</li> <li>• Regelmäßige persönliche Mitarbeitergespräche (mindestens vierteljährlich mit regelmäßigen Kontakten zwischendurch)</li> <li>• Solide und angemessen begründete Leistungsbewertung und Zielsetzung</li> <li>• Nutzung von Aufwärtsfeedback-Mechanismen</li> <li>• Erkennen und Fördern von Entwicklungspotenzial</li> <li>• Vereinbaren von Entwicklungsplänen</li> <li>• Fortschrittskontrolle das ganze Jahr hindurch</li> </ul> <p><b>Sicherstellen, dass das Arbeitspensum insgesamt angemessen ist, unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance und der Geschäftsanforderungen</b></p> <p><b>Ad-hoc-Problemlösung</b> in Bezug auf Abwesenheit, Leistungsschwäche, Urlaub, Änderungswünschen, Neuzugängen und Gesundheits- und Arbeitsschutzaufgaben.</p> <p><b>Maßstäbe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Termine für persönliche Gespräche und Beurteilungen,</li> <li>• Feedback von Kollegen und Auftragsleitern sowie Aufwärtsfeedback,</li> <li>• Handhabung individueller Probleme (Leistungsschwäche, Krankheit usw.)</li> <li>• Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>