



153134

061701/153134

Internationale Zeitschrift für staatliche Finanzkontrolle

Jänner 1994—Jahrgang 21, Nr. 1

© 1994 *International Journal of Government Auditing, Inc.*

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

Artikel, Fachbeiträge und sonstige Mitteilungen werden an die Redaktion (editorial offices, c/o US General Accounting Office, Room 7806, 441 G Street, NW, Washington D.C. 20548 USA) erbeten (Fernsprechananschluß: 202-512-4707, Telefax: 202-512-4021).

Da diese *Zeitschrift* vor allem in den weniger entwickelten Ländern auch als Lehrmittel dient, finden vornehmlich praxisorientierte Beiträge über die Rechnungsprüfung im öffentlichen Bereich Berücksichtigung. Dazu gehören beispielsweise Fallstudien, Vorstellungen über neue Prüfungsmethoden oder detaillierte Darlegungen über Schulungsprogramme für Rechnungsprüfer. Auf überwiegend theoretisch orientierte Beiträge wird bewußt verzichtet.

Die *Zeitschrift* wird weltweit an die Leiter derjenigen Obersten Rechnungskontrollbehörden verteilt, die in der INTOSAI mitarbeiten. Sonstige Interessenten können sie für jährlich US \$ 5.00 abonnieren. Der Zahlungs- und Schriftverkehr für alle Ausgaben ist an die Geschäftsleitung (Administration Office) der *Zeitschrift* zu richten — P.O.Box 50009, Washington, D.C. 20004, USA.

Alle in dieser *Zeitschrift* erscheinenden Beiträge werden im Sachregister des vom American Institute of Certified Public Accountants herausgegebenen *Accountants' Index* und in den *Management Contents* bibliographisch erfaßt. Bestimmte Beiträge werden auszugweise auch durch die Anbar Management Services in Wembley, England, sowie von der University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, USA, veröffentlicht.

Inhalt

1	Leitartikel
2	Kurzmitteilungen
7	6. Generalversammlung der AFROSAI
11	Kontrolle und Verantwortlichkeit
15	Internationale Zusammenarbeit
17	Länderprofil: Tuvalu
19	Neuerscheinungen
21	INTOSAI intern
24	Index 1993

Redaktionsbeirat

Franz Fiedler, Präsident, Rechnungshof, Österreich
L. Denis Desautels, Auditor General, Kanada
Dali Jazi, Erster Präsident, Rechnungshof, Tunesien
Charles A. Bowsher, Comptroller General, Vereinigte Staaten
Jose Ramon Medina, Contralor General, Venezuela

Präsident der IZSF

Peter V. Aliferis (USA)

Chefredakteur

Donald R. Drach (USA)

Redakteurin

Linda L. Weeks (USA)

Redaktionelle Mitarbeiter / Außenredakteure

Hubert Weber (INTOSAI-Österreich)
Mark Hill (Kanada)
Axel Nawrath (Bundesrepublik Deutschland)
Hisashi Okada (ASOSAI-Japan)
Luseane Sikalu (SPASAI-Tonga)
Sharma Otleley (CAROSAI-Trinidad und Tobago)
Abderrazak Smaoui (Tunesien)
Diane Reinke (USA)
Susana Gimon de Nevett (Venezuela)

Verwaltung

Sebrina Chase (USA)

Mitglieder des Präsidiums der INTOSAI

Charles A. Bowsher, Comptroller General, Vereinigte Staaten,
Vorsitzender
Fakhry Abbas, President of the Central Auditing Organization,
Ägypten, Erster stellvertretender Vorsitzender
Elvia Lordello Castello Branco, Ministro-Presidente do Tribunal
de Contas da União, Brasilien, Zweiter stellvertretender
Vorsitzender
Franz Fiedler, Präsident des Rechnungshofes, Republik Österreich,
Generalsekretär
John C. Taylor, Auditor General, Australien
E. David Griffith, Auditor General, Australien
Paul Ella Menye, Coordonnateur Général, Kamerun
L. Denis Desautels FCA, Auditor General, Kanada
Tapio Leskinen, Auditor General, Finnland
Hedda Czasche-Meseke, Präsidentin des Bundesrechnungshofes,
Deutschland
J.B. Sumarlin, Chairman, Supreme Audit Board, Indonesien
David G. Njoroge, Controller and Auditor General, Kenia
Javier Castillo Ayala, Contador Mayor de Hacienda, Mexiko
Pascasio S. Banaria, Chairman of the Commission on Audit,
Philippinen
Ioan Bogdan, Präsident des Rechnungshofes, Rumänien
Omar A. Fakieh, State Minister and President, General Auditing
Bureau, Saudi Arabien
Pohiva Tu'ionetoa, Auditor General, Tonga

Kairo erwartet den XV. INCOSAI

von Fakhry Abbas, Präsident der Obersten Rechnungskontrollbehörde Ägyptens

Es ist allgemein bekannt, daß der Fünfzehnte Internationale Kongreß der Obersten Rechnungskontrollbehörden (XV INCOSAI) Ende September - Anfang Oktober 1995 in Kairo, Ägypten, stattfinden wird. Die erste Anregung für die Wahl Ägyptens als Veranstaltungsort für den XV INCOSAI kam 1989 während des XIII INCOSAI in Berlin vom Präsidium der INTOSAI und die ägyptische ORKB willigte während des XIV INCOSAI in Washington im Jahr 1992 formell ein. Ich erachte es als eine große Ehre für die Oberste Rechnungskontrollbehörde Ägyptens, die Central Auditing Organization (CAO), als Gastgeber des Kongresses zu fungieren, und ich freue mich darauf, alle ORKBn in Kairo begrüßen zu dürfen.

Sie wissen zweifelsohne, daß derartige Kongresse den Gedanken- und Erfahrungsaustausch unter den ORKBn über für sie aktuelle Themen fördern. Der Erfolg jedes Kongresses hängt vom Ausmaß der Beteiligung der ORKBn ab: je mehr ORKBn am XV. Kongreß teilnehmen werden, umso größer wird der Erfolg des Kongresses sein. Deshalb heißen wir alle ORKBn in Kairo und beim XV INCOSAI 1995 willkommen. Ich bin sicher, daß die Beteiligung der ORKBn und die Unterstützung aller Programme und Aktivitäten der INTOSAI zu einem nutzbringenden und ergebnisreichen Kongreß führen werden.

Der XV INCOSAI wird ein sich über einen Zeitraum von zwei Wochen, vom 23. September bis zum 6. Oktober 1995, erstreckendes Programm bieten. Der offizielle Kongreß wird am 25. September beginnen und am 2. Oktober 1995 abgeschlossen werden; anschließend wird ein Symposium über die „Prüfung der Privatisierung“ vom 4. bis zum 6. Oktober folgen. Während des offiziellen Kongresses werden die Umweltpflichtprüfung und die Arbeit der INTOSAI-Ausschüsse erörtert werden, um Lösungen für unsere gemeinsamen Anliegen auszuformulieren. Die Sitzungen des Kongresses sind so angesetzt, daß wirkungsvolle Ergebnisse durch gleichzeitige kleine Sitzungen in allen Sprachen für die Erörterung der Unterthemen und Generalplenarsitzungen für die Erarbeitung und Ratifizierung von Empfehlungen zu den Hauptthemen ermöglicht werden.

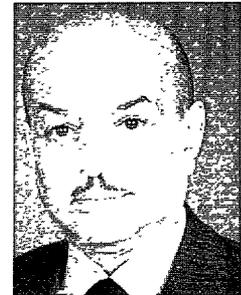
Das Privatisierungssymposium wird unseren ORKBn einen Erfahrungsaustausch darüber erlauben, wie die Herausforderungen, mit denen sie infolge der derzeit überall in der Welt stattfindenden wirtschaftlichen Umgestaltungen konfrontiert sind, bewältigt werden können. Diese Frage ist von solcher Bedeutung, daß sie bei Kongressen fast aller regionalen Arbeitsgruppen als eines der Fachthemen behandelt wurde. Die Sechste Generalversammlung der AFROSAI, die im November 1993 in Banjul, Gambia, abgehalten worden war, erörterte zum Beispiel die Rolle der ORKB bei den Privatisierungsprogrammen und bei der Prüfung privatisierter öffentlicher Unternehmen; ein Bericht über die Versammlung ist auf der Seite 7 dieser Zeitschrift zu finden.

Die zahlreichen wichtigen, in der Erklärung von Banjul enthaltenen Empfehlungen der Versammlung unterstreichen die Bedeutung der regionalen und internationalen Zusammenarbeit unter allen ORKBn auf diesen neuen Gebieten.

1994 und 1995 werden alle voll- auf mit der Vorbereitung einer so großen Veranstaltung beschäftigt sein. Die Zusammenarbeit aller ORKBn mit der CAO bei der Einhaltung der für die Fertigstellung der Hauptbeiträge und der Länderbeiträge vorgegebenen Termine wird sehr zum Erfolg des Kongresses beitragen. Wie anläßlich der 38. Tagung des Präsidiums der INTOSAI im Mai 1993 in Wien vereinbart, ist der Fertigstellungstermin für alle Hauptbeiträge Juni 1994, die Verteilung der Exemplare an die Mitgliedsbehörden in der von ihnen bevorzugten INTOSAI-Sprache soll bis August 1994 erfolgen. Der Termin für die Übermittlung der Länderbeiträge an das Sekretariat des XV. INCOSAI ist der 31. Dezember 1994, damit genügend Zeit zur Verfügung steht, um die Länderbeiträge zu übersetzen und gemeinsam mit den Hauptbeiträgen mindestens drei Monate vor dem Kongreßtermin an die Mitgliedsbehörden zu versenden.

Der Kongreß wird im prachtvollen internationalen Konferenzzentrum von Kairo stattfinden. Das Kongreßzentrum verfügt über ausgezeichnete Konferenzanlagen und liegt in einem der schönen, neuerbauten Stadtviertel von Kairo. Der Kongreß wird zu Beginn des Herbstes stattfinden, der besten Jahreszeit für Kairo, mit Tagesmittelwerten von 28° C und durchschnittlichen Temperaturen von 22° C während der Nacht. Bitte seien Sie versichert, daß Sie während Ihres Aufenthaltes in Kairo sichere und bequeme Unterkünfte haben werden. Wir haben mit zwei im Zentrum der Stadt gelegenen großen Fünf-Stern-Hotels Vereinbarungen für die Buchung von Zimmern zu Sondertarifen getroffen. Ausführliche Informationen über diese Vereinbarungen werden Ihnen rechtzeitig übermittelt werden, und ich bin überzeugt, daß Sie damit zufrieden sein werden. Weiters wurden ein überaus attraktives Gesellschaftsprogramm und ein eigenes wunderbares Programm für die Ehefrauen festgelegt. Die Programme wurden so ausgelegt, daß sie den Delegierten und den sie begleitenden Personen Zeit bieten, die Schönheit Ägyptens und seines großen Nils zu erkunden und die ewigen Monumente zu besichtigen.

Einladungen für Voranmeldungen sowie Fragebogen zur Unterstützung der Planung für den Kongreß sind auf dem Weg zu Ihnen und ich bin sicher, daß Ihre Reaktion positiv sein wird. Alle Mitarbeiter der CAO und ich selbst - ja und alle Ägypter - freuen sich wirklich sehr darauf, Sie 1995 in Kairo begrüßen zu dürfen und wünschen Ihnen einen fachlich und für Sie persönlich lohnenden und angenehmen Aufenthalt.



Fakhry Abbas

Kurzmitteilungen

Australien

Jahresbericht 1992/93 veröffentlicht

Der Jahresbericht 1992/93 des australischen National Audit Office (ANAO) wurde dem Parlament am 27. Oktober 1993 vorgelegt. Er setzt sich mit den drei Arbeitsschwerpunkten der Behörde auseinander: der Wirtschaftlichkeitsprüfung, der Prüfung der Jahresabschlüsse und der Prüfungsunterstützung. Der australische Auditor General John Taylor sprach bei dieser Gelegenheit auch einige Problempunkte an, mit denen sich die australische ORKB im kommenden Jahr auseinanderzusetzen habe.

In der Einleitung zu diesem Bericht merkte Herr Taylor an, daß sich das ANAO in einer Zeit des Umbruchs befände und daß das kommende Jahr folglich für ihn selbst und seine Mitarbeiter ein Jahr der Schwierigkeiten und der Herausforderungen wäre. Zu Beginn des Haushaltsjahres 1992/93 war versucht worden, eine Reihe von Änderungen im Organisationsaufbau der australischen ORKB vorzunehmen. Im späteren Verlauf stellte sich jedoch heraus, daß diese Änderungen grundlegender und weitreichender als ursprünglich geplant sein müßten. Die Grundsatzreform der australischen ORKB ging von der Annahme aus, daß eine unabhängige externe Prüfung, die dem Parlament über die Regierung berichtet, eine wesentliche Hilfe für den Gesetzgeber darstellt, als informiertes Kontrollorgan zu agieren und somit ein wesentliches Element jeder demokratischen Staatsform sei.

Herr Taylor stellte ferner fest, er könne nicht länger mit der Umsetzung der Reformvorschläge betreffend das ANAO zuwarten, die vom gemeinsamen Haushaltsausschuß (siehe diese Zeitschrift, Ausgabe Januar 1992) vorgelegt worden waren und auf entsprechende Initiativen seitens der Regierung warten. Die Reformmaßnahmen betreffen vor allem die Ressourcenknappheit, der Verlust an Prüfungs-

kapazität im Bereich Wirtschaftlichkeitsprüfung, den Wegfall großer Teile des Prüfungsobligos, den Verlust erfahrener Mitarbeiter auf allen Ebenen sowie ein Imageproblem der Rechnungsführer. Eine wichtige Empfehlung zielt auf die notwendige Überarbeitung und Aktualisierung der geltenden gesetzlichen Grundlagen, dem auf das Jahre 1901 zurückgehende Rechnungskontrollgesetz, ab.

Da es die Aufgabe der ORKB sei, sicherzustellen, daß jede Prüfung professionellen Prüfungsmaßstäben entspricht und sich herausstellte, daß das ANAO seiner wichtigen Aufgabe, dem Steuerzahler, dem Gesetzgeber, den Ministern und anderen Gewißheit über den Einsatz öffentlicher Gelder zu verschaffen, nicht gerecht werden konnte, entschloß sich Herr Taylor, nicht länger zuzuwarten, bis andere die durch die geänderten Rahmenbedingungen erforderlichen Anpassungen vornehmen würden und diese Änderungen selbst in die Wege zu leiten.

Er hielt in dem Prüfbericht fest, das Reformvorhaben fortsetzen zu wollen und zwei Abteilungen einzusetzen, welche speziell mit Ordnungs- und Rechtmäßigkeitsprüfungen sowie Wirtschaftlichkeitsprüfungen befaßt sein würden, zwei der wichtigsten Aufgabengebiete des ANAO. Dieser neue Organisationsaufbau kommt einer gemeinsamen Prüfung durch die Mitarbeiter der Behörde in Zusammenarbeit mit privaten Prüfern entgegen, vor allem in Fällen, in denen einschlägige Wirtschafts- und Fachkenntnisse gefordert sind.

Der Bericht hält ferner fest, daß das ANAO 133 Berichte über Wirtschaftlichkeitsprüfungen vorgelegt hat und Einsparungen von mehr als 50 Millionen \$ der öffentlichen Hand nachweisen konnte. Zu diesen Prüfungen waren 985 Empfehlungen für die Verbesserung der staatlichen Verwaltung abgegeben worden. Darüberhinaus wurde in der australischen ORKB eine Spezialeinheit geschaffen, welche sich mit neu auftauchendem Fragen von aktuellem Inter-

se beschäftigen soll, die ein unverzügliches Handeln erfordern.

Nähere Informationen sind erhältlich bei: Australian National Audit Office, GPO Box 707, Canberra ACT 2601, Australien.

Deutschland

Wechsel in der Leitung des Bundesrechnungshofes

Frau Dr. Hedda Czasche-Meseke wurde am 6. Dezember 1993 zur Präsidentin des Bundesrechnungshofes ernannt. Sie tritt damit die Nachfolge von Dr. Heinz Günter Zavelberg an, der kürzlich wegen Erreichens des Ruhestandsalters aus dem Amt ausgeschieden ist.

Frau Dr. Czasche-Meseke promovierte in Jura an der Universität Göttingen.

Ihr beruflicher Werdegang im öffentlichen Dienst begann 1971. Sie bekleidete eine Reihe von Ämtern in der niedersächsischen Landesverwaltung und bei einem Bundesministerium. Von 1983 bis 1990 war sie Staatssekretärin beim niedersächsischen Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forste. Bis zu ihrer Ernennung zur Präsidentin des Bundesrechnungshofes war sie Mitglied des Deutschen Bundestages und dort im Rechtsausschuß und der Verfassungskommission tätig.



Hedda Czasche-Meseke

Mit der Übernahme dieser neuen Aufgabe ist auch die Mitgliedschaft im Präsidium der INTOSAI verbunden.

Veröffentlichung des Jahresberichts

Der Bundesrechnungshof hat dem Deutschen Bundestag, dem Bundesrat und der Bundesregierung seine Bemerkungen 1993 zugeleitet.

Während der Jahresbericht sich formal auf die Jahresrechnung für das Haushaltsjahr 1991 bezieht, befaßt er sich überwiegend mit Vorgängen von aktuellem Interesse, d.h. die festgestellten Mängel und Fehlleistungen der geprüften Stellen können somit noch behoben werden. Die Einzelbeiträge spiegeln die wichtigsten Prüfungsergebnisse aus der Prüfungstätigkeit des Bundesrechnungshofes wider.

Die Bemerkungen bestehen aus 114 Einzelbeiträgen und gliedern sich in die folgenden Teile: Neben den allgemeinen Feststellungen zur Haushalts- und Vermögensrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 1991 berichtet der Bundesrechnungshof über besondere Prüfungsergebnisse, seine Beratungstätigkeit oder die seines Präsidenten als Bundesbeauftragtem für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung sowie über bedeutsame Fälle, in denen die Verwaltung Empfehlungen des Bundesrechnungshofes gefolgt ist.

Zu den behandelten Themenbereichen gehören u.a. Staatsverschuldung, Privatisierung in den neuen Bundesländern, Steuereinnahmen in den neuen Bundesländern, Personalwirtschaft, Planung und Vorbereitung von Verwaltungsvorhaben sowie die Ausübung von Kontroll- und Aufsichtsaufgaben.

Der Jahresbericht 1993 ist in Deutsch sowie Kurzübersichten in Deutsch, Englisch und Französisch kostenlos erhältlich beim Bundesrechnungshof, Referat Pr/Int, Berlinger Straße 51, 60311 Frankfurt, Deutschland.

Europäische Union

Jahresbericht 1992

In seinem Jahresbericht 1992 stellt der Rechnungshof der Europäischen Union, (vormals der Europäischen Gemeinschaften) fest, daß zahlreiche Prüfungs-

feststellungen, die sich mit der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit von Geschäftsfällen und einer gesunden Haushalts- und Wirtschaftsführung auseinandersetzen, bereits in früheren Berichten angeführt und in ähnlicher Form veröffentlicht wurden. Diese Anliegen seien in der Vergangenheit der Kommission, dem Rat und dem Parlament zur Kenntnis gebracht worden, ohne jedoch große Wirkung zu zeigen. Der Rechnungshof merkt beispielsweise an, daß nach dem Hinweis auf die Gefahren, die die Vorkehrungen für die Bewirtschaftung und Prüfung der staatlichen Getreidelager in sich bergen, fünf Jahre verstrichen, ehe die zuständigen Behörden erhebliche Unregelmäßigkeiten aufdeckten.

Der Rechnungshof berichtet erneut über zahlreiche Fälle mangelnder Kontrolle der Unionsausgaben durch die einzelstaatlichen Behörden. Der Kommission und den Mitgliedsstaaten (denen eine wichtige Rolle in der Verwaltung der Geldmittel der Union zukommt) sei es im allgemeinen nicht gelungen, klare, schlüssige und wirksame Verwaltungs- und Kontrollmechanismen für die Europäischen Ausgleichs- und Garantiefonds im Zusammenhang mit der Stützung von Argarerzeugnissen einzusetzen. Auch die Wirksamkeit der Ausgaben wird in Frage gestellt; weder der Binnenmarktorganisation für Flachs und Hanf, noch der für Baumwolle sei eine Stabilisierung des Marktes gelungen.

Im Zusammenhang mit Entwicklungshilfe verweist der EG-Rechnungshof auf zahlreiche Programme, die generell durch die Kommission nur mangelhaft kontrolliert werden. Zahlreiche Ausgaben seien ungerechtfertigt getätigt worden. Die erheblich angestiegenen Transferzahlungen des Strukturfonds der Union an die Mitgliedsstaaten hatten nicht zu einer merklichen Verbesserung der Programmabwicklung geführt und somit die Wirkung des Einsatzes von Unionsgeldern in der Regionalförderung erheblich geschmälert.

Ebenso wurden die Hilfsleistungen für Zentral- und Osteuropa durch eine unzulängliche Vorbereitung und Umsetzung nachteilig beeinflusst, vor allem aufgrund einer übermäßig zentralisierten Verwaltung der Kommission und

des schwerfälligen Bürokratieapparates. So kam es beispielsweise zu überflüssigen oder unzulänglichen Lebensmittellieferungen an Rußland.

Der Bericht weist ferner auf ein gewisses Maß an Unsicherheit in der statistischen Methodik hin, anhand derer die Einnahmen des Unionshaushaltes großteils berechnet werden. Breiter Raum für Verbesserungen bestehe auch in der Verrechnung, internen Kontrolle und Prüfung derjenigen EU-Transaktionen in den Mitgliedsstaaten, die von den einzelstaatlichen Behörden abgewickelt würden.

Nähere Informationen über den Prüfbericht und die Tätigkeit des Rechnungshofes sind erhältlich bei: Rechnungshof der Europäischen Gemeinschaften, Außenangelegenheiten und PR, 12, rue Alcide de Gasperi, L-1615 Luxemburg.

Hongkong

Jahresbericht 1992/93

Unter dem Titel „Hong Kong's Luxury Booboo“ berichtete sogar die Zeitschrift „Economist“ (Ausgabe 27. November, 1993, Seite 4) über eine im Jahresbericht der ORKB von Hongkong enthaltene Prüfungsfeststellung und Empfehlung im Zusammenhang mit dem Bau eines 31-stöckigen Gebäudes, der nach Meinung der Regierung wesentlich kleiner hätte ausfallen sollen. Laut Prüfbericht war dies durch eine Lücke im Vertragstext möglich geworden; die Regierung führte allerdings an, nach ihrer Auffassung bestünde eine mündliche Übereinkunft, welche die Ausnützung dieser Gesetzeslücke verhindern sollte. Der Prüfbericht zeigt fotografische Darstellungen der geplanten Baugröße und des tatsächlichen Gebäudes. Auch im Economist wurden diese Photos mit den Untertitel „Vision“ und „Realität“ veröffentlicht.

In der Einleitung zu der Reportage unterstrich der Economist den Stellenwert der externen Prüfung: „Was auf dem überhitzten Immobilienmarkt Hongkongs nach wie vor am meisten zählt, ist ein wachsamer Blick, wenn man von einem Prüfbericht ausgeht, welcher vergangene Woche von staatlichen Rechnungsprüfer der Kolonie Hongkong, Brian Jenney, veröffentlicht wurde.“

Nähere Informationen darüber und andere Themen des Jahresberichtes der ORKB von Hongkong sind erhältlich bei: Audit Department, 26th Fl., Immigration Tower, 7, Gloucester Road, Hong Kong.

Irland

Jahresbericht 1992 veröffentlicht, erweiterte Befugnisse

Der Jahresbericht 1992 des Comptroller und Auditor General, welcher im Oktober 1993 veröffentlicht wurde, setzt sich mit einer Reihe von bedeutsamen Anliegen unterschiedlichster Art der staatlichen Finanzverwaltung in Irland auseinander, etwa dem geringen Grad der Einhebung von Verwaltungsstrafen bei Verkehrsdelikten, den Umständen rund um die Vergabe eines Auftrags zum Ankauf von Helikoptern im Wert von mehreren Millionen Pfund, der erheblichen Überschreitung von Ausgabengrenzen durch die regionalen Gesundheitsbehörden, der staatlichen Aufsicht über die gemeinnützigen Vereine; und die wirksame Umsetzung des Dezentralisierungsplanes der Regierung.

Im Jahre 1993 wurde die ORKB von Irland mit neuen, weitreichenden Befugnissen hinsichtlich der Prüfung der staatlichen Einnahmen und Ausgaben ausgestattet. Sie ist nun vornehmlich berechtigt, die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns von Rechts wegen zu prüfen und auch die Wirksamkeit staatlicher Organisationen. Mit dem neuen Gesetz wurde gleichzeitig das Prüfungsobligo auf Organisationen ausgedehnt, welche früher entweder von auf örtlicher Ebene angesiedelten Prüfern oder privaten Wirtschaftsprüfern geprüft wurden.

Nähere Informationen sind erhältlich bei: Office of the Comptroller and Auditor General, Dublin Castle, Dublin 2, Irland.

Kanada

ORKB als UNESCO-Prüfer gewählt

Die kanadische ORKB wurde am 9. November 1993 als externer Prüfer der UNESCO für das Haushaltsjahr 1994/95 gewählt. Bei der Bekanntgabe dieser Bestellung vor seinen Mitarbei-

tern bezeichnete der kanadische Auditor General, Herr Denis Desautels, die Bestellung der kanadischen ORKB als UNESCO-Prüfer als ein Vertrauensvotum, das in die bisherige Tätigkeit der ORKB gesetzt wurde und durch den Einsatz zeitgemäßer Prüfungstechniken den Reformprozeß innerhalb der UN-Organisationen in der Zukunft beschleunigen würde.

Die kanadische ORKB knüpfte erste Kontakte zur UNESCO im Jahre 1989, als auf Betreiben des kanadischen Außenministeriums und im Bestreben der kanadischen Regierung um die Einführung von Neuerungen im Finanzwesen der UNESCO, die ORKB Beraterstatus innerhalb der kanadischen Delegation erhielt.

Nähere Informationen sind erhältlich bei: Office of the Auditor General of Canada, 240 Sparks Street, Ottawa, Ontario, Kanada K1A 0G6

Korea

Neuer ORKB-Leiter

Herr Shi-Yoon Lee wurde am 17. Dezember 1993 vom Präsidenten der Republik mit Zustimmung der Nationalversammlung zum Vorsitzenden des Board of Audit and Inspection von Korea gewählt. Herr Lee tritt die Nachfolge von Herrn Hoi Chang Lee an, der mit selbiger Wirkung zum Premierminister ernannt wurde.

Herr Lee besitzt eine Reihe von akademischen Abschlüssen der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Seoul. In seiner glänzenden Lauf-



Shi-Yoon Lee

bahn übte er seit 1962 unter anderem auch verschiedene Richterämter aus. Unmittelbar vor seiner Bestellung zum Vorsitzenden der Board of Audit and Inspection bekleidete Herr Lee das Amt eines Höchstrichters im Verfassungsgerichtshof.

Mit seinem neuem Amt übernimmt Herr Lee auch die Mitgliedschaft in der Asiatischen Organisation Oberster Rechnungskontrollbehörden (ASOSAI) und des Prüfers der INTOSAI.

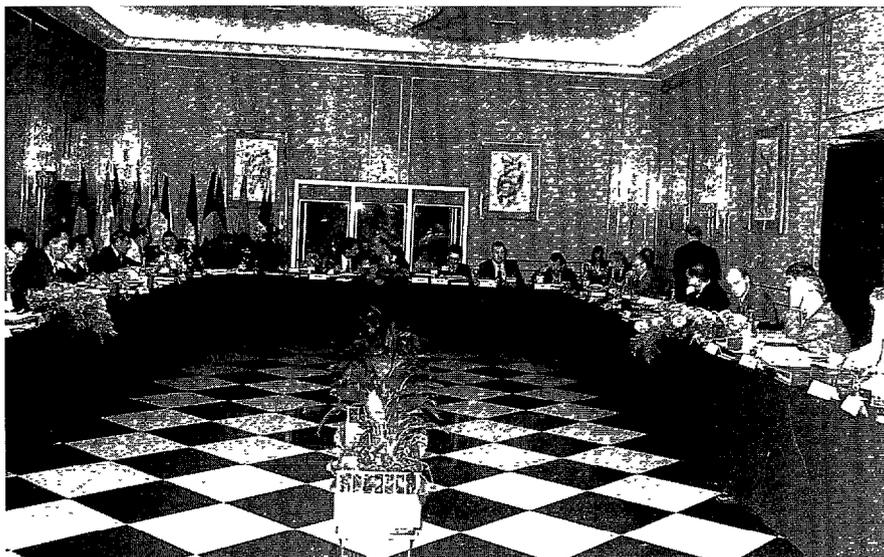
Nähere Informationen erhältlich bei: Board of Audit and Inspection, 2-26 Samchung-dong, Chongro-Ku, Seoul 110-230, Republik Korea.

Österreich

Österreichisch-Tschechisch-Slowakisches Seminar

Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen den Obersten Rechnungskontrollbehörden Österreichs, der tschechischen Republik sowie der slowakischen Republik hat in der Zeit vom 22. bis 26. November 1993 im Schulungszentrum Prestavky, rund 20 km südlich von Prag, eine Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Interne Kontrolle“ stattgefunden. Eingeleitet wurde das Seminar durch einen Vortrag des Präsidenten des österreichischen Rechnungshofes und Generalsekretärs der INTOSAI, Dr. Franz Fiedler, der über „Das Verhältnis des Rechnungshofes zu den Einrichtungen der Innenrevision in Österreich“ und über „Finanzkontrolle in Österreich“ sprach. In weiterer Folge referierten eine Reihe von Mitarbeitern des österreichischen Rechnungshofes und präsentierten ihre Erfahrungen im Rahmen von Fallstudien zu einer Reihe von Themen. Seinen Abschluß fand das Seminar mit einem Round-table-Gespräch, das Gelegenheit zu einem lebhaften Gedanken- und Erfahrungsaustausch über vielfältige Aspekte der externen und internen Finanzkontrolle bot.

26 Teilnehmer kamen aus der Tschechischen Republik, 12 Teilnehmer aus der Slowakischen Republik. Knapp mehr als die Hälfte der Teilnehmer gehörte einer ORKB an, die restlichen Teilnehmer wurden von einer Verwaltungsbehörde, überwiegend von einem Ministerium entsandt.



Die Teilnehmer des Schulungsseminars in Prestavky, Tschechische Republik, v.l.n.r. Dr. Martin Bartos, Österreich, MR Karl Grading, Österreich, Fr. Katharina Hodková Tschechische Republik; Hr. Václav Peřich, Vize-Präsident des tschechischen Rechnungshofes; Dr. Franz-Josef Leitner, Österreich; und Dr. Hubert Weber, Österreich.

Nähere Informationen sind erhältlich bei: Österreichischer Rechnungshof, Dampfschiffstraße 2, A - 1033 Wien, Österreich.

Polen

Jahresbericht veröffentlicht

Im Juli 1993 übermittelte die ORKB Polens ihren Jahresbericht an das Unterhaus des polnischen Parlaments. Der aus drei Teilen bestehende Bericht informiert zunächst über die Aufbauorganisation und die Führungsstrukturen der ORKB und ihre Tätigkeiten und bringt dann eine Zusammenfassung der Prüfungsfeststellungen und der Zusammenarbeit mit der Staatsanwaltschaft.

Im Hauptteil des Berichtes werden die Ergebnisse der 94 Prüfungen von nationaler Bedeutung beschrieben. Die Mehrzahl dieser beschäftigen sich mit dem Übergang des Landes von der Zentral- zur Marktwirtschaft. Die wichtigsten Prüfungsthemen waren die Staatsfinanzen, der Bankensektor, Zölle, Abgaben und Steuern sowie die staatlichen Industrie und Agrarbetriebe und -genossenschaften. Weitere Prüfungsthemen beschäftigten sich mit dem Gesundheitswesen, dem Schulwesen, Wissenschaft und Kultur, sowie mit der Problematik des Sozial- und Lebensstandards. Der Bericht enthält ferner die Ergebnisse einiger größerer Prüfungen von Lokalverwaltungen.

In einem abschließenden Kapitel wird auf die wichtigsten Unregelmäßigkeiten eingegangen, welche im Zuge der Prüfungstätigkeit aufgedeckt wurden. Ein eigens von der ORKB veröffentlichtes Dokument analysiert den Vollzug des Staatshaushaltes 1992.

Seminar über Privatisierung

Vom 7.-9. Dezember 1993 fand in Warschau ein Seminar über die Methoden und Ergebnisse von Privatisierungsprüfungen in Polen, Deutschland und zahlreichen anderen zentral- und osteuropäischen Staaten statt. Das von der polnischen ORKB veranstaltete Seminar wurde von Fachbeamten der ORKBn

Deutschlands, Estlands, Lettlands, Litauens, Rußlands, Weißrußlands, der slowakischen Republik, der Tschechischen Republik, Ungarns und Polens besucht.

Die wichtigsten Anliegen, mit denen sich das Seminar befaßte, waren unter anderem die Prüfung der mit der Privatisierung befaßten staatlichen Stellen, die Prüfung des Privatisierungsprozesses von staatlichen Industrieunternehmen und landwirtschaftlichen Betrieben des Staates, sowie die Prüfung des Transfers staatlicher Mittel an die Kommunalverwaltungen.

Nähere Informationen über die Ergebnisse des Seminars sind erhältlich bei: Najwyzsza Izba Kontroli, Filtrowa 57, PL-00-950 Warszawa, skr. poczt. P- 14, Polen.

Portugal

Jahrestreffen der ORKB-Leiter

Die Präsidenten und Leiter der obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKBn) der Europäischen Union (vormals Europäische Gemeinschaft) kamen vom 28.-29. September 1993 in Lissabon zu ihrem alljährlichen Treffen zusammen. Dieses Treffen findet abwechselnd am Amtssitz der EU in Luxemburg und am Sitz der ORKB eines Mitgliedsstaates statt und dient dem Informationsaustausch und dem Ausbau der Zusammenarbeit.

Gastgeber des Treffens im Jahre 1993 war der portugiesische Rechnungshof. Die erörterten Themen reich-



Die ORKB-Leiter der Europäischen Union bei ihrer jährlichen Zusammenkunft in Portugal im September 1993

ten von allgemeinen Prüfungsrichtlinien für die EU, gemeinsamen Prüfungen zwischen dem EU-Rechnungshof und den ORKBn in den einzelnen Mitgliedsstaaten, den Auswirkungen der Prüfung der Mehrwertsteuer im innergemeinschaftlichen Verkehr auf die ORKBn, bis zur Erstellung eines Prüfungshandbuchs auf Gemeinschaftsebene.

In den Erörterungen dieser Themenkreise konnte die bestehende Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern weiter vertieft werden. Nähere Informationen über das Jahrestreffen erhältlich bei: Tribunal de Contas, Avenida da República, 65, P 1000 - Lisboa, Portugal

Vereinigte Staaten von Amerika

13. Internationales Stipendiatenprogramm für Rechnungsprüfer

Am 4. November fanden die Graduierungsfeierlichkeiten für die Teilnehmer des Internationalen Stipendiatenprogramms für Rechnungsprüfer statt, welches unter der Schirmherrschaft des amerikanischen General Accounting Office steht. Das Programm hatte im Juni begonnen und sah sowohl theoretischen Unterricht wie auch praktische

Erfahrungen vor, welche die Teilnehmer an den Prüfungsorten des GAO in Washington und in den Regionalbüros sammeln konnte. Vor den Feierlichkeiten konnten die Teilnehmer mit dem Comptroller General, Herrn Charles Bowsher, zusammentreffen, welcher sie zu ihren Leistungen beglückwünschte. Die Feierlichkeiten boten auch Gelegenheit für einen offiziellen Phototermin.

Internationales Konsortium für staatliche Haushalts- und Wirtschaftsführung

VIII. Jahreskonferenz

127 Teilnehmer aus 41 Ländern Afrikas, Asiens, der Karibik, Europas und Lateinamerikas trafen vom 30. September bis zum 1. Oktober 1993 in Arlington, Virginia zur VII Jahreskonferenz des Internationalen Konsortiums für staatliche Haushalts- und Wirtschaftsführung zusammen. Vertreten waren unter anderem ranghohe Beamte und Führungspersonlichkeiten des öffentlichen und des privaten Sektors, Rechnungsprüfer und Rechnungsführer, sowie Bankfachleute, Wirtschaftswissenschaftler, Lehrende und andere Experten aus dem Bereich der Haushalts- und Wirtschaftsführung.

Nahezu alle 20 Vorträge des offiziellen Tagungsprogramms beschäftigten sich mit dem Hauptthema der „Verantwortlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit: Grundstein einer wirksamen Verwaltung“. Auch in den Gesprächen am Rande wurde dieses Thema von den Teilnehmern der zweitägigen Veranstaltung mehrfach aufgeworfen. Von ORKBn waren die folgenden Vortragenden entsandt worden: Fernando Marty, Mexico; Larry Meyers, Kanada; und Wilhelm Kellner, Österreich. Weiters referierten Fachleute aus Indien, Neuseeland, Australien, Bolivien und den Vereinigten Staaten.

In den Referaten und Diskussionen wurden unter anderem folgende Einzelthemen angesprochen: die Maximierung der Produktivität der staatlichen Verwaltung; Verständlichkeit der Finanzberichterstattung für die Öffentlichkeit; Anforderungen und Problemstellungen bei der Schaffung eines integrierten Systems der staatlichen Haushalts- und Wirtschaftsführung in Entwicklungsländern; und die zwischenbehördliche Zusammenarbeit im Sinne einer effizienten Verwaltung.

Nähere Informationen über die Konferenz sind erhältlich bei: International Consortium on Governmental Financial Management, P.O.Box 8665, Silver Spring, Maryland 20907, U.S.A.



Die Absolventen des Internationalen Stipendiatenprogramms für Rechnungsprüfer 1993 des GAO. v.l.n.r.: Francis Martey (Ghana); Usman Damanik (Indonesien); Temistocles Rosas Rodríguez (Panama); Eliane M.B. DeOliveira (Brasilien); Fernando O. Losada (Argentinien); Herr Bowsher; Ion Neamtu (Rumänien); Mariusz Galusiakowski (Polen); Habib Zenned (Tunesien); Sabri Ahmed Koteci (Albanien); Mohanlall (Guyana); Sicaire Bukuru (Burundi); Tanyi Mbianyor Clarkson (Kamerun); und Zsuzsanna Egri (Ungarn).

Die AFROSAI hält ihre 6. Generalversammlung in Gambia ab

Die Afrikanische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (AFROSAI) hielt ihre 6. Generalversammlung vom 10. bis zum 15. November 1993 in Banjul, Gambia, ab. Vertreter von 27 ORKBn und 5 internationalen Organisationen nahmen an der fünftägigen Veranstaltung teil, die eine Reihe von Fachthemen und anderen anstehenden Fragen behandelte, wobei die Verabschiedung der Erklärung von Banjul den Höhepunkt bildete.

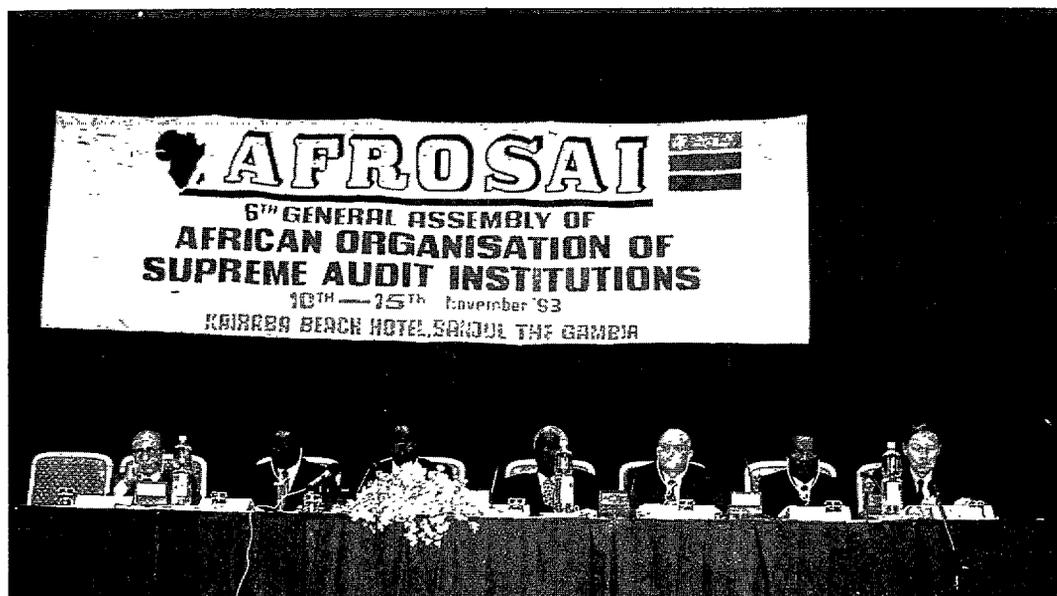
Die Konferenz zeichnete sich durch einen Geist der Zusammenarbeit aus, der über die geographischen Grenzen der AFROSAI hinausging und auch von anderen regionalen Arbeitsgruppen und von der INTOSAI selbst getragen wurde. Der derzeitige Präsident der Arabischen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (ARABOSAI) hielt zum Beispiel eine Ansprache, in der er der AFROSAI einen beständigen Fortschritt wünschte; weiters ging er kurz auf die Geschichte der ARABOSAI ein und wies auf den Wert des Informations- und Erfahrungsaustausches mit anderen Arbeitsgruppen hin. Vertreter des INTOSAI-Generalsekretariates, der INTOSAI-Entwicklungsinitiative, des französischen Rechnungshofes, dieser Zeitschrift und andere Teilnehmer bekräftigten diese Meinung. Die AFROSAI versprach ihrerseits, ihre Beziehungen zu anderen regionalen Arbeitsgruppen aufrechtzuerhalten und die Arbeit Ägyptens als Gastgeber des nächsten INTOSAI-Kongresses 1995 zu unterstützen.

Der Vizepräsident Gambias leitete die Eröffnungsfeierlichkeit, während der er ausführte, daß die Rolle der

Rechnungsprüfer nicht überbetont werden könne. „Die Regierung muß nicht nur Rechenschaft ablegen“, sagte er, „sie muß auch transparent sein.“ Er betonte, daß die Obersten Rechnungskontrollbehörden weiterhin die Abgeordneten beraten und mithelfen müssen, eine derartige Transparenz bei den Regierungen zu gewährleisten und erklärte die 6. Generalversammlung hiermit für offiziell eröffnet.

Die anstehenden Fragen bringen die Größe und die Stärkung der AFROSAI zum Ausdruck

Die Delegierten befaßten sich während der Generalplenarsitzungen mit einer Reihe organisatorischer und anderer anstehender Fragen, einschließlich Plänen für die Errichtung eines regionalen Ausbildungszentrums in Kairo, die Herausgabe einer AFROSAI-Zeitschrift, die Finanzierung wissenschaftlicher Wettbewerbe und den Entwurf eines Logos für die Organisation. Die AFROSAI kam auch überein, einen AFROSAI-Preis zu schaffen, eine Sterlingsilberplakette, die an eine Mitglieds-ORKB in Anerkennung bedeutender Fortschritte auf dem Gebiet der Finanzkontrolle und für wirkungsvolle Beiträge zur AFROSAI verliehen werden soll. Der Preis wird anlässlich der nächsten, für 1996 in Gabun anberaumten Versammlung der AFROSAI zum ersten Mal verliehen werden. Die Rechnungsprüfer der AFROSAI, Mauretanien und Swasiland, berichteten über die von ihnen durchgeführte Rechnungsprüfung für die Jahre 1990 bis 1993 und als Reaktion auf eine Reihe ihrer Empfehlungen wurde eine Überarbeitung der Finanzordnung der AFROSAI vorgeschlagen.



An der Eröffnungsfeierlichkeit der 6. AFROSAI-Generalversammlung nahmen der Vizepräsident von Gambia, Mitte, sowie die neben ihm abgebildeten Leiter der ORKBn von Libyen, Gambia, Ägypten und Côte d'Ivoire sowie das INTOSAI-Generalsekretariat teil.



Die Delegierten, Beobachter und anderen Teilnehmer an der AFROSAI-Versammlung in Banjul versammelten sich für ein Gruppenphoto. Sitzend in der ersten Reihe, fünfter und sechster von links sind Herr Secka, der Leiter der ORKB von Gambia und Präsident der AFROSAI und Herr Abbas, der Präsident der ORKB Ägyptens und frühere Präsident der AFROSAI abgebildet.

Die Größe der AFROSAI wurde auch in der Aufnahme von fünf neuen Mitgliedern deutlich: Namibia, Sambia, Seychellen, Simbabwe und Südafrika. Die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Ausbildung kam durch erfolgreiche Programme und Kontakte, die mit der IDI, der Afrikanischen Entwicklungsbank und der Japanischen Behörde für internationale Zusammenarbeit bestehen, zum Ausdruck.

Die Delegierten erörterten die drei Hauptthemen während der Fachsitzungen; die Ergebnisse dieser Diskussionen werden nachstehend zusammengefaßt.

Thema I: Moderne Aspekte der Finanzanalyse

Bei diesem Thema führte der Sudan den Vorsitz, der von Libyen als Berichterstatter und Mali als Sekretär unterstützt wurde. Wie bei allen drei Themen stellte die ORKB von Gambia Mitarbeiter für die fachliche Koordinierung zur Verfügung, die die gesamten Arbeiten zu jedem Thema unterstützten.

Die Delegierten waren sich allgemein über den außerordentlichen Nutzen einer soliden Finanzanalyse, insbesondere in Form von zuverlässigen Rechnungsabschlüssen einig. Das Grundlagenpapier und die zahlreichen Länderbeiträge zu diesem Thema trugen der zunehmenden Bedeutung, die dem Einsatz der zahlreichen modernen Analysemethoden zukommt, Rechnung und hielten fest, daß diese Methoden auch für eine Verbesserung der von einer ORKB durchgeführten Wirtschaftlichkeitsprüfungen eingesetzt werden könnten.

Die speziellen Empfehlungen der Versammlung, die in die Erklärung von Banjul aufgenommen wurden, betrafen die Notwendigkeit, die Finanzanalysemethoden zu verbessern, um eine regelmäßige Erstellung der Rechnungsabschlüsse sicherzustellen und die Notwendigkeit, eine einheitliche Prüfungsterminologie und Definitionen als Grundlage für die zum Zwecke der Finanzanalyse erforderlichen Vergleiche zu erarbeiten, sowie grundlegende Richtlinien für eine solche

Analyse durch eine spezielle, innerhalb der ORKB zu diesem Zweck zu gründende Abteilung vorzugeben.

In einem umfassenderen Zusammenhang betonten die Delegierten auch, daß eine zuverlässige Finanzanalyse eine Voraussetzung für Wirtschaftlichkeitsprüfungen darstellt und daß die ORKBn der Ausbildung und dem Erwerb von Qualifikationen auf dem Gebiet der Finanzanalyse gebührende Aufmerksamkeit schenken müssen. Die Erklärung von Banjul beinhaltet auch Empfehlungen betreffend die Notwendigkeit, die Auswirkungen der Inflation bei der Erstellung der Rechnungsabschlüsse zu berücksichtigen, die Datenverarbeitungsmethoden zu verbessern sowie die für die Haushaltsplanung im allgemeinen und die Investitionsplanung im besonderen eingesetzten Methoden zu überdenken.

Thema II: Follow-up von Prüfungsempfehlungen

Die Arbeiten zum Thema II wurden von Côte d'Ivoire als Vorsitzendem mit der Unterstützung von Tunesien als Be-



Die fachliche Arbeit der AFROSAI-Versammlung erfolgte in Themensitzungen unter der Leitung von Vertretern der ORKBn. Die Diskussionen zum Thema III leiteten Vertreter der ORKBn von Kenia, Ägypten und Kamerun, von links nach rechts abgebildet.



Die Delegierten sehen Unterlagen zu einer Reihe von in Banjul erörterten Fachfragen und anderen anstehenden Fragen durch.

richterstatter und Malawi als Sekretär geleitet. Das Thema löste beträchtliche Diskussionen aus, zumal die Mitgliedsbehörden der AFROSAI eine Reihe verschiedener Prüfungssysteme vertreten und auch die Berichterstattungspflichten unterschiedlich sind. Dennoch war man sich über zahlreiche wichtige Punkte einig. Wesentlich für dieses Thema war die Empfehlung, daß alle ORKBn allgemeine Jahresberichte erstellen sollten, in denen die wichtigsten Prüfungsfeststellungen und Empfehlungen für Abhilfemaßnahmen enthalten sind. Weiters sollten die Berichte der zuständigen Stelle entsprechend dem Verfassungs- und Rechtssystem jedes Landes vorgelegt werden, sodaß die besagten Behörden die Prüfungsempfehlungen weiterverfolgen können.

Beträchtliche Aufmerksamkeit wurde auch der Beschaffenheit der eigentlichen Prüfungsergebnisse gewidmet. Die Delegierten kamen überein, daß die Prüfungsfeststellungen die Ergebnisse von Prüfungen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie von Ordnungsmäßigkeitsprüfungen beinhalten können und daß die Prüfungsfeststellungen stets klar abzufassen und mit sachdienlichen und praxisbezogenen Empfehlungen zu versehen sind, um das Follow-up-Verfahren zu erleichtern. Die einzelstaatlichen Gesetze sollten der ORKB eine wichtige Rolle im Follow-up-Verfahren einräumen und die Schaffung einer speziellen Stelle zu diesem Zweck vorsehen. Die ORKBn können ihrerseits mit einer Reihe verschiedener Methoden zur Verbesserung der Wirksamkeit des Follow-up-Verfahrens beitragen. Schließlich wurde vereinbart, daß die ORKBn gute Arbeitsbeziehungen zu den geprüften Stellen aufbauen sollen, ohne die Unabhängigkeit der ORKB zu gefährden, um eine Grundlage für die Weiterverfolgung von Prüfungsempfehlungen zu schaffen.

Thema III: Die ORKB und der Privatisierungsprozeß

Dieses Thema wurde bei mehreren Konferenzen anderer regionaler Arbeitsgruppen sowie anlässlich des XIV INCOSAI erörtert und betrifft unmittelbar eine der neuesten Arbeits-

gruppen der INTOSAI. In diesem Zusammenhang wurde festgehalten, daß die AFROSAI-Empfehlungen eine Hilfestellung für die Arbeitsgruppe der INTOSAI für Privatisierung bieten würden. Kenia führte den Vorsitz bei der Behandlung dieses Themas, Ägypten fungierte als Berichterstatter und Kamerun als Sekretär.

Zu allererst kamen die Delegierten überein, daß es in jedem Land eine Rechtsgrundlage geben sollte, die die Rolle der ORKB im Privatisierungsprozeß festlegt und daß diese Rolle nicht auf nachgängige Kontrollen beschränkt sein sollte, sondern alle Phasen des Privatisierungsprozesses von Anfang an einzubeziehen sind. Die ORKBn sollten insbesondere sicherstellen, daß die zur Wahrung der Interessen des Staates in diesem vielschichtigen Bereich vorgesehenen Richtlinien und Kontrollmechanismen beachtet werden. Weiters sollte die ORKB alle vorher festgelegten Verfahren zur Veräußerung öffentlicher Unternehmen prüfen und hierüber berichten, um eine zuverlässige Anwendung dieser Verfahren sowie die Unabhängigkeit der Prüfer während dieses Vorganges zu gewährleisten.

Betreffend die Verantwortlichkeit der Regierung wurde festgehalten, daß eine vollständige Liste der zu privatisierenden Unternehmen erstellt werden sollte und daß die Öffentlichkeit vor dem Privatisierungsprozeß entsprechend informiert werden müßte, wobei die Bedeutung und die Ziele der Bemühungen zu erklären sind. Weiters sollten die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit, die Bewertungen der Vermögenswerte und der derzeitige Erfolg der Unternehmen zur Gänze offengelegt werden, damit die Investoren die entsprechenden Entscheidungen treffen können. Auch sollte es Anreize für die Banken geben, potentiellen Investoren in privatisierte Unternehmen Geldmittel zur Verfügung zu stellen.

Abschließend empfahlen die Delegierten übereinstimmend, daß alle AFROSAI-Mitglieder den Dialog über dieses wichtige Thema durch den Austausch von Erfahrungen, Gedanken und Fachkenntnissen fortsetzen sollen.

Verabschiedung der Erklärung von Banjul während der Schlußfeier

Den Höhepunkt der Schlußfeier der 6. AFROSAI-Versammlung bildete die einstimmige Verabschiedung der Erklärung von Banjul, die die Ergebnisse und Empfehlungen zu den drei oben zusammengefaßten Themen enthält. Die Leiter der ORKBN von Gambia und Ägypten in ihrer Eigenschaft als derzeitige und unmittelbar vorherige Vorsitzende des Präsidiums der AFROSAI sowie der Finanzminister von Gambia unterstrichen weiters in ihren abschließenden Bemerkungen die bedeutenden, von der AFROSAI nicht nur während dieser Tagung sondern auch in den drei vorangegangenen Jahren erzielten Fortschritte. Die Themen für die 7. Generalversammlung, die 1996 in Gabun stattfinden soll, wurden vereinbart und umfassen Fragen wie die Prüfung von Steuereinnahmen, den Haushaltsvollzug und die Informationstechnologie.

Für weitere Informationen über die 6. Versammlung wenden Sie sich an den Kongreßveranstalter und derzeitigen Vorsitzenden des Präsidiums der AFROSAI: Auditor General of The Gambia, The Quadrangle, Banjul, Gambia.

Kontrolle und Verantwortlichkeit in Einklang mit Mitarbeiterbeteiligung und Innovation

Von D. Larry Meyers, FCA, und Jamie Hood, CA, ORKB von Kanada

Einleitung

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Auf unserem stürmischen Weg ins 21. Jahrhundert treten sehr rasch und in immer kürzeren Abständen Änderungen auf.

Nicht immer lassen sich Umstellungen einfach bewerkstelligen. Für viele bedeuten sie eher Schwierigkeiten als Chancen. Die Geschichte lehrt allerdings, daß Zeiten des Umbruchs oft mit zusätzlichen Verbesserungen verbunden sind, und damit - sei der Prozeß auch noch so schmerzlich - das Ergebnis letztlich positiv zu bewerten ist.

Die große Herausforderung der Führungsverantwortlichen besteht in einer solchen Zeit darin, Wege und Mittel zu ersinnen, um diesen Wandel herbeizuführen und zu nutzen. Was auf Führungsebene heute in dieser Richtung unternommen wird, läßt sich unter Schlagworten wie „Mitarbeiterbeteiligung“ und „Innovation“ zusammenfassen. „Mitarbeiterbeteiligung“ heißt, den Mitarbeitern das nötige Rüstzeug zu geben, das sie befähigt, erfolgsorientierte Entscheidungen zu treffen. „Innovation“ hingegen bedeutet, Mitarbeiter zu motivieren, Produkte und Leistungen laufend zu verbessern und/oder deren Kosten zu senken. Bei diesen beiden Führungskonzepten geht es also vornehmlich darum, Ergebnisse zu erzielen und vielfach auch Kontrollmechanismen abzubauen.

Wichtige Instrumente in diesem Zusammenhang sind Kontrolle und Verantwortlichkeit. Bleiben sie unberücksichtigt, so könnte die Beteiligung der Mitarbeiter leicht in Anarchie, und Innovation leicht im Chaos enden. Kontrolle und Verantwortlichkeit bedürfen allerdings eines breiter gesteckten Rahmens. Verantwortlichkeit sollte sich nicht auf Berichte beschränken, welche die Ergebnisse einer Organisation darstellen, sondern auch Vorgaben beinhalten, welche die Erfüllung ihrer Aufgabenstellungen und Verwaltung ihrer Mittel festschreiben. Ebenso sollte Kontrolle Mittel und Wege zur Schaffung von Rahmenbedingungen enthalten, die eine Zielerfüllung begünstigen. Dazu zählt auch die Abschaffung unnötiger Kontrollen und die Gewährleistung, verbleibende Kontrollmechanismen möglichst unaufdringlich zu gestalten.

Management im Umbruch

Seit dem Beginn der 70er Jahre wurden wir mit Inflation und Deflation, Rezession und Konjunkturerholung, der zuneh-

enden und auf den durch das US-Kanadische Freihandelsabkommen geschaffenen Wettbewerb reagieren und Vorkehrungen für die Auswirkungen der Nordamerikanischen Freihandelszone (NAFTA) treffen. Die mit diesen Änderungen verbundenen neuen Herausforderungen werden sich aller Voraussicht nach weit über die nähere Zukunft hinaus erstrecken; eine Zukunft, die von demokratiepolitischen Umwälzungen, der staatlichen Finanzierungs Krise, steigendem Umweltbewußtsein und politischer Instabilität in vielen Teilen der Welt, unter anderem auch in Kanada, geprägt sein wird.

Um innovativ zu sein, muß sie ihr Lerntempo weiter steigern und die Zukunft geradezu vorwegnehmen. Sie muß also „lernfähig“ sein.

Viele Organisationen stellen sich dem Wandel durch einfache Anpassungsmaßnahmen. Anpassungen sind zwar Bestandteil des Lernens, bleiben jedoch immer reaktiv. Eine Organisation, die sich auf reine Anpassungen beschränkt, wartet geradezu auf Gegebenheiten, welche einen bestimmten Kurs zwingend vorgeben. Hier ist der Lernprozeß eingeschränkt. Auf einer höheren Ebene gestaltet sich der Lernprozeß weitaus bewußter, reflektiver und vorausdenkender.

Der Unterschied zwischen einer „anpassenden“ und einer „lernfähigen“ Organisation ist zwar fein, aber markant. Beide sind gegenwartsbezogen. Die anpassende Organisation hinkt jedoch etwas nach. Sie steht gerade auf der Schwelle zur Gegenwart. Während die lernfähige Organisation einen kleinen Vorsprung genießt, sie blickt in die Zukunft voraus.

Um sich in Zeiten des Wandels behaupten zu können und schlagkräftig zu bleiben, muß eine Organisation zumindest ebenso schnell lernen wie sich ihr Umfeld ändert.

„Lernfähige“ Organisationen sehen den Wandel als Chance für die Weiterentwicklung. Sie denken voraus und reagieren gleichzeitig auch auf Gegebenheiten. Eine lernende Organisation kann genauso gut „verlernen“ oder überholte Arbeitsmethoden abschaffen. Die kanadische ORKB ist sich der Notwendigkeit bewußt, lernfähig zu sein. Schon vor einigen Jahren stellte man erhebliche Umwälzungen im privaten Sektor fest. Nach Ansicht der ORKB waren ähnliche Veränderun-

Kontrolle und Verantwortlichkeit in Einklang mit Mitarbeiterbeteiligung und Innovation

Von D. Larry Meyers, FCA, und Jamie Hood, CA, ORKB von Kanada

Einleitung

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Auf unserem stürmischen Weg ins 21. Jahrhundert treten sehr rasch und in immer kürzeren Abständen Änderungen auf.

Nicht immer lassen sich Umstellungen einfach bewerkstelligen. Für viele bedeuten sie eher Schwierigkeiten als Chancen. Die Geschichte lehrt allerdings, daß Zeiten des Umbruchs oft mit zusätzlichen Verbesserungen verbunden sind, und damit - sei der Prozeß auch noch so schmerzlich - das Ergebnis letztlich positiv zu bewerten ist.

Die große Herausforderung der Führungsverantwortlichen besteht in einer solchen Zeit darin, Wege und Mittel zu ersinnen, um diesen Wandel herbeizuführen und zu nutzen. Was auf Führungsebene heute in dieser Richtung unternommen wird, läßt sich unter Schlagworten wie „Mitarbeiterbeteiligung“ und „Innovation“ zusammenfassen. „Mitarbeiterbeteiligung“ heißt, den Mitarbeitern das nötige Rüstzeug zu geben, das sie befähigt, erfolgsorientierte Entscheidungen zu treffen. „Innovation“ hingegen bedeutet, Mitarbeiter zu motivieren, Produkte und Leistungen laufend zu verbessern und/oder deren Kosten zu senken. Bei diesen beiden Führungskonzepten geht es also vornehmlich darum, Ergebnisse zu erzielen und vielfach auch Kontrollmechanismen abzubauen.

Wichtige Instrumente in diesem Zusammenhang sind Kontrolle und Verantwortlichkeit. Bleiben sie unberücksichtigt, so könnte die Beteiligung der Mitarbeiter leicht in Anarchie, und Innovation leicht im Chaos enden. Kontrolle und Verantwortlichkeit bedürfen allerdings eines breiter gesteckten Rahmens. Verantwortlichkeit sollte sich nicht auf Berichte beschränken, welche die Ergebnisse einer Organisation darstellen, sondern auch Vorgaben beinhalten, welche die Erfüllung ihrer Aufgabenstellungen und Verwaltung ihrer Mittel festschreiben. Ebenso sollte Kontrolle Mittel und Wege zur Schaffung von Rahmenbedingungen enthalten, die eine Zielerfüllung begünstigen. Dazu zählt auch die Abschaffung unnötiger Kontrollen und die Gewährleistung, verbleibende Kontrollmechanismen möglichst unaufdringlich zu gestalten.

Management im Umbruch

Seit dem Beginn der 70er Jahre wurden wir mit Inflation und Deflation, Rezession und Konjunkturerholung, der zuneh-

cen und auf den durch das US-Kanadische Freihandelsabkommen geschaffenen Wettbewerb reagieren und Vorkehrungen für die Auswirkungen der Nordamerikanischen Freihandelszone (NAFTA) treffen. Die mit diesen Änderungen verbundenen neuen Herausforderungen werden sich aller Voraussicht nach weit über die nähere Zukunft hinaus erstrecken; eine Zukunft, die von demokratiepolitischen Umwälzungen, der staatlichen Finanzierungs Krise, steigendem Umweltbewußtsein und politischer Instabilität in vielen Teilen der Welt, unter anderem auch in Kanada, geprägt sein wird.

Um innovativ zu sein, muß sie ihr Lerntempo weiter steigern und die Zukunft geradezu vorwegnehmen. Sie muß also „lernfähig“ sein.

Viele Organisationen stellen sich dem Wandel durch einfache Anpassungsmaßnahmen. Anpassungen sind zwar Bestandteil des Lernens, bleiben jedoch immer reaktiv. Eine Organisation, die sich auf reine Anpassungen beschränkt, wartet geradezu auf Gegebenheiten, welche einen bestimmten Kurs zwingend vorgeben. Hier ist der Lernprozeß eingeschränkt. Auf einer höheren Ebene gestaltet sich der Lernprozeß weitaus bewußter, reflektiver und vorausdenkender.

Der Unterschied zwischen einer „anpassenden“ und einer „lernfähigen“ Organisation ist zwar fein, aber markant. Beide sind gegenwartsbezogen. Die anpassende Organisation hinkt jedoch etwas nach. Sie steht gerade auf der Schwelle zur Gegenwart. Während die lernfähige Organisation einen kleinen Vorsprung genießt, sie blickt in die Zukunft voraus.

Um sich in Zeiten des Wandels behaupten zu können und schlagkräftig zu bleiben, muß eine Organisation zumindest ebenso schnell lernen wie sich ihr Umfeld ändert.

„Lernfähige“ Organisationen sehen den Wandel als Chance für die Weiterentwicklung. Sie denken voraus und reagieren gleichzeitig auch auf Gegebenheiten. Eine lernende Organisation kann genauso gut „verlernen“ oder überholte Arbeitsmethoden abschaffen. Die kanadische ORKB ist sich der Notwendigkeit bewußt, lernfähig zu sein. Schon vor einigen Jahren stellte man erhebliche Umwälzungen im privaten Sektor fest. Nach Ansicht der ORKB waren ähnliche Veränderun-