

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Prüfung der Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen im Bereich der Vermögensverwaltung des Landes



Südtiroler Landtag
Consiglio della Provincia autonoma di Bolzano
Cunsëi dla Provinzia autonoma de Bulsan

AUDITORS

Eva Maria Kofler

Gilbert Gasser

**PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC : pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

August 2019

INHALTSVERZEICHNIS

I. Einführung und Begründung der Erhebung	4
II. Methodischer Ansatz und Umfang	5
III. Sachverhaltsdarstellung	8
A. Abteilung Vermögensverwaltung	8
B. Vermögensamt mit Fokus auf die Liegenschaften	10
IV. Bewertungen und Empfehlungen	14
V. Follow up	15

I. Einführung und Begründung der Erhebung

Gemäß Art. 24, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 10/1992 überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen (im folgenden IKS genannt) innerhalb der Landesverwaltung. Das IKS soll sicherstellen, dass das Erreichen der Organisationsziele nicht durch interne und externe Risiken gefährdet wird. IKS-Prüfungen sind besonders in jenen Bereichen sinnvoll, die mit relevantem Risiko behaftet sind. Die Relevanz des Risikos ist einerseits am potenziellen monetären Schadensausmaß, andererseits aber auch an der potenziellen Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit der Aufgabenwahrnehmung zu messen¹.

Im Jahre 2015 hat die Prüfstelle eine allgemeine IKS-Prüfung und in den folgenden Jahren spezifische Prüfungen in ausgewählten Bereichen² durchgeführt. Im Rahmen des Jahresarbeitsprogramms 2019 und im Sinne einer Diversifizierung der zu prüfenden Bereiche, war es Ziel der gegenständlichen Prüfung, die Funktionsweise des IKS in der Abteilung Vermögensverwaltung und im Vermögensamt zu beurteilen sowie Empfehlungen für dessen Optimierung zu erarbeiten.

Aus normativer Sicht ist das Vermögen - Beschaffung, Erhaltung und Veräußerung - in der öffentlichen Verwaltung stark reglementiert, sei es von gesetzlichen Bestimmungen und Durchführungsverordnungen, Beschlüssen sowie von internen Rundschreiben³. Diese Bestimmungen verfolgen den Zweck, das öffentliche Vermögen zu schützen, zu erhalten und bestenfalls zu vermehren. Die Zielsetzung widerspiegelt sich in strikten Vorgaben für die Abwicklung der diesbezüglichen Verfahren mit geringem Ermessensspielraum.

Genannte Regelungen erleichtern die Einsetzung eines wirksamen IKS, welches auf einer detaillierten Beschreibung der ordnungsgemäßen Verwaltungsabläufe und Verfahrensprozesse basiert. Eventuelle Abweichungen können durch bereits standardisierte Mechanismen der Prozeduren sofort erkannt werden.

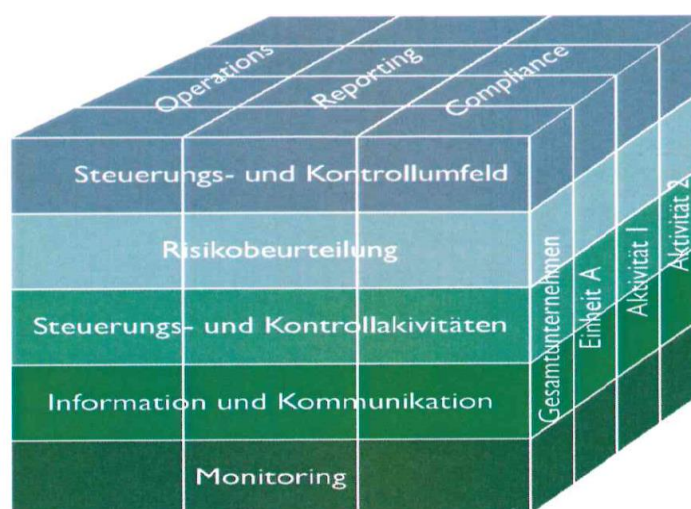
¹ Siehe Positionen des Rechnungshofes, Österreich, Reihe 2016/3, „Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen“ und Eidgenössische Finanzkontrolle, „Aufbau eines internen Kontrollsystems (IKS)“, Zweite Auflage, Oktober 2007.

² Im Bereich der Förderungen im Wohnungsbau, Landwirtschaft, Wirtschaft, deutsche und italienische Kultur; im Umgang mit dem Wissenstransfer bei Führungskräftewechsel; in den Verwaltungsämtern für Umwelt und für Landschaft und Raumentwicklung; bei der Umsetzung von öffentlich-privaten Partnerschaftsprojekten.

³ Siehe dazu: das königliche Dekret vom 18. November 1923, Nr. 2440, betreffend „Neue Bestimmungen zur Verwaltung des Vermögens und zur Generalbuchhaltung des Staates“, welches das vorige vom 17. Februar 1884, Nr. 2016, ersetzt und dann noch am 23. Mai 1924 mit Nr. 827 abgeändert wurde; die zivilrechtlichen Bestimmungen (Artikel 822 u ff. des BGB) betreffend die Klassifizierung der Güter im Eigentum des Staates und der öffentlichen Körperschaften; die Bestimmungen im Autonomiestatut DPR Nr. 670/1972, Abschnitt V, Artikel 66, 67 und 68 betreffend „das öffentliche Gut und Vermögen der Region und der Provinzen“; das L.G. Nr. 2 vom 21. Jänner 1987 betreffend die „Verwaltung des Vermögens des Landes Südtirol“; das D. LH. Nr. 3 vom 23. Jänner 1998 betreffend die „Verordnung über die Verwaltung des Vermögens des Landes Südtirol“; das Rundschreiben des Generalsekretärs Nr. 8 vom 2. Oktober 2014 betreffend die „Rationalisierungsmaßnahmen bei Anmietung von Liegenschaften“; das Rundschreiben des Landesrates für Bauten, Vermögen und Raumordnung vom 4. März 1998 betreffend die Umsetzung des D. LH. Nr.3/1998 „Regeln zur Erfassung der Bestandserhöhungen bei den beweglichen und unbeweglichen Sachen“; das Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 7 vom 3. November 2009 zur Klassifizierung des Landesvermögens; sowie zahlreiche Beschlüsse der Landesregierung für die Anwendungen so z.B. Nr. 2348 vom 21.9.2009 betreffend die Definition der Verbrauchsgüter und in Verbindung mit Nr. 4224 vom 10. Dezember 2007 betreffend die Abschreibungssätze für die Vermögensgüter des Landes; Nr. 299 vom 21. März 2017 betreffend die „Neue Klassifizierung der Vermögensaktiva und -passiva der Autonomen Provinz Bozen“; Nr. 85 vom 19. Februar 2019 betreffend die „Aufwertung der Immobilien im Eigentum der Autonomen Provinz Bozen – Südtirol“.

II. Methodischer Ansatz und Umfang

Die INTOSAI-Standards⁴ geben Grundsätze und Hilfestellung für eine professionelle Ausgestaltung von Internen Kontrollsystemen für den öffentlichen Sektor⁵. Sie lehnen sich dabei an den im privaten Sektor überwiegend verwendeten und bekanntesten Grundraster für Kontrollsysteme COSO⁶ (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) an. Die Bestandteile des internen Kontrollsystems werden meist auch anhand des COSO-Würfels erläutert.



Dieser stellt die fünf Komponenten (horizontal) dar, die in jeder der drei Zielkategorien Operations (Geschäftstätigkeit), Reporting (Berichterstattung) und Compliance (Regelkonformität) sowie auf jeder Ebene und jedem Bereich (vertikal) einer Organisation zu beachten sind.

Die fünf Komponenten werden wie folgt beschrieben:

- Das **Steuerungs- und Kontrollumfeld** bestimmt die Denkhaltung innerhalb der Organisation und beeinflusst das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden. Wesentliche Elemente des Kontrollumfeldes sind: die persönliche und fachliche Integrität und die ethische Werthaltung des Managements und der Mitarbeitenden; Engagement für Kompetenz; „das gute Beispiel der Führungskräfte“; die Organisationsstruktur und Organisationskultur; Personalpolitik und Management.
- Die **Risikobeurteilung** ist ein Verfahren zur Identifizierung und Analyse von Risiken (Korruptionsrisiko, Fehlerrisiko usw.), welche die Erreichung der Ziele einer Körperschaft gefährden könnten, und dient zur Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie. Sie umfasst also die Identifizierung von Risiken, die Risikoevaluierung, die Einschätzung der Risikobereitschaft der Organisation und die Entwicklung von Risikomanagementstrategien.

⁴ Die Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) ist die Dachorganisation der externen öffentlichen Finanzkontrolle. Sie bietet den Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) seit mehr als 50 Jahren einen institutionalisierten Rahmen für Wissenstransfer und Wissensvermehrung zur weltweiten Verbesserung der externen öffentlichen Finanzkontrolle, um damit Fachkompetenz, Ansehen und Einfluss der ORKB in den jeweiligen Staaten zu steigern. Die INTOSAI ist eine autonome, unabhängige und unpolitische Organisation. Sie ist eine nichtstaatliche Organisation mit speziellem Status zum Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC) der Vereinten Nationen.

⁵ Es handelt sich um die „Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor“, um die „Anleitung zur Berichterstattung über die Wirksamkeit interner Kontrollen“ siehe dazu auch INTOSAI GOV 9100 (<http://www.intosai.org>).

⁶ www.coso.org/

- die **Steuerungs- und Kontrollaktivitäten** umfassen die von einer Körperschaft zur Risikosteuerung und zur Erreichung der Organisationsziele eingesetzten Strategien und Verfahren. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, müssen die Kontrolltätigkeiten angemessen, kontinuierlich, planmäßig, kostengünstig, umfassend und sinnvoll sein und sich direkt auf die Kontrollziele beziehen.
- die **Information und Kommunikation** sind für die Umsetzung aller internen Kontrollziele von wesentlicher Bedeutung. Wirksame Kommunikation sollte in jeder Richtung stattfinden, von oben nach unten, quer durch alle Ebenen und von unten nach oben sowie alle Teilbereiche und die gesamte Struktur durchdringen.
- das **Monitoring** der internen Kontrollen soll sicherstellen, dass die Kontrollen ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und geänderten Bedingungen in angemessener Form Rechnung tragen. Die Überwachung erfolgt durch Routinetätigkeiten, zusätzliche Evaluierungen oder eine Kombination der beiden.

Bei der Wahrnehmung der gegenständlichen Bewertung orientiert sich die Prüfstelle auch an folgende IKS-relevante Aspekte:

- **Transparenz-Prinzip, Grundsatz der Nachvollziehbarkeit:** klare, detaillierte und transparente Regelung der Arbeitsabläufe, Unterlagen und Abläufe sind nachvollziehbar zu dokumentieren,
- **Kontrollautomatik und Vier-Augen-Prinzip:** systematischer Einbau von Kontrollen im Arbeitsablauf, wobei diese Kontrollen IT-gestützt oder durch Implementierung von Gegenkontrollen erfolgen können,
- **Prinzip der Funktionstrennung:** keine Allein-Verantwortung für den gesamten Prozess; konsequente Trennung von entscheidender, ausführender und kontrollierender Funktion,
- **Aufgaben- und verantwortungsadäquate Informationsbereitstellung (Prinzip der Mindestinformation):** Bereitstellung jener Informationen an Management und Mitarbeiter, die zur Erfüllung der Aufgaben notwendig sind,
- **Aufgaben- und verantwortungsadäquate Zugangs- und Zugriffsberechtigungen (Prinzip der „minimalen Rechte“):** Zugangs- und Zugriffsberechtigungen (z.B. zu IT-Systemen) müssen adäquat beschränkt sein; Einräumung nur jener Berechtigungen zu sensiblen Daten, die zur Erfüllung der Aufgaben unbedingt erforderlich sind,
- **IKS als kontinuierlicher Prozess:** regelmäßige und systematische Überprüfung des IKS auf seine Funktionsfähigkeit, Wirksamkeit und Aktualität, um sicherzustellen, dass die internen Kontrollen dauerhaft/nachhaltig wirksam sind und bei Änderung der Rahmenbedingungen entsprechend angepasst werden,
- **Grundsatz der Kosten-Nutzen-Abwägung:** der mit Kontrollen verbundene Aufwand bzw. Ressourceneinsatz soll in einem angemessenen Verhältnis zu dem zu vermeidenden Risiko (Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit) stehen.

Für eine Bewertung des vorhandenen internen Kontrollsystems ist eine *Top-down*-Analyse sinnvoll: ausgehend von der Makrostruktur (Abteilung Vermögensverwaltung) zum Kernbereich Verwaltung der Liegenschaften (Vermögensamt⁷) ist zu verifizieren, ob die Kontrollen geeignet sind und in einem ausgewogenen Nutzen/Aufwandsverhältnis stehen.

Zuständig für die Verwaltung der Güter des Landes Südtirol ist die Abteilung Vermögensverwaltung, welche sich aus drei Ämtern zusammensetzt: Vermögensamt, Amt für Schätzungen und Enteignungen

⁷ Das Vermögensamt hat weitreichende Zuständigkeiten: 1. Erwerb, Verwaltung, Veräußerung, inklusive der Gemeindeliegenschaftssteuer und der vermögensrechtlichen Verhältnisse, der unbeweglichen Vermögensgüter, mit Ausnahme jener der Gutsverwaltung Laimburg, der Straßen-, Forst-, Wasser- und Bonifizierungsdomäne sowie mit Ausnahme der Konzessionen auf Eisenbahndomäne laut D. LH. Nr. 33/2006 in Sachen Cosap; 2. aktive und passive Mieten und Pachten, Vermögenskonzessionen; 3. Inventar der beweglichen und unbeweglichen Vermögensgüter und des öffentlichen Gutes des Landes, ausschließlich der Vermögensgüter des Landwirtschaftsbetriebes Laimburg und der Straßen- und Forstdomäne sowie des öffentlichen Wassergutes des Landes; 4. Energie- und Wasserversorgung, Müll- und Abwasserentsorgung für die oben genannten Liegenschaften; 5. Abschluss und Verwaltung der Versicherungsverträge mit Ausnahme von denen, die in die Zuständigkeit des Amtes 40.1. fallen (siehe D. LH. Nr. 21/1996 in geltender Fassung).

und Amt für die Bauerhaltung. In Zahlen ausgedrückt verwaltet diese Abteilung die Gesamtheit der Anlagegüter mit einem Vermögenswert von rund 3 Mrd. Euro.

Begonnen wurde mit einem ausführlichen Interview mit dem Direktor der Abteilung Vermögensverwaltung. Es sollte Aufschluss über die praktische Umsetzung der fünf Komponenten (Steuerungs- und Kontrollumfeld, die Risikobeurteilung, die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, die Information und Kommunikation, das Monitoring) geben. Anschließend wurde ein Interview mit dem Direktor des Vermögensamtes auf der Grundlage eines Fragebogens, geführt. Zur Auswahl des Kernprüfbereiches Verwaltung der Liegenschaften (gemeint sind hier die Tätigkeiten des Erwerbs und der Veräußerungen und die Verwaltung der Liegenschaften, samt aktiven und passiven Mieten sowie Vermögenskonzessionen) führte eine Analyse der Bestandsaufnahme für korruptionsgefährdete Tätigkeiten (Anlage des Dreijahresplanes zur Korruptionsvorbeugung 2019-2021⁸). Die darin getätigten Aussagen, dass interne Verfahrensregeln geplant und auch umgesetzt wurden, sind im Rahmen dieser Prüfung untersucht worden, um festzustellen, inwieweit diese für ein gut funktionierendes internes Kontrollsystem ausreichend sind.

Mit der Analyse der einschlägigen Dokumentationen, soll die Funktionsweise des internen Kontrollsystems erhoben werden.

Als Maßstab für die Einschätzung der Funktionsweise des IKS wurde folgende Wertungsskala⁹ angewandt:

- 1 **Unzuverlässig:** Kontrollen sind nicht nachvollziehbar und passieren auf zufälliger Basis; keine Dokumentation,
- 2 **informell:** Kontrollen werden durchgeführt, sind jedoch teilweise nicht nachvollziehbar; Personenabhängigkeit; keine ausreichende Dokumentation,
- 3 **standardisiert:** Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken und ein Erfahrungsaustausch findet statt; Einfache Abläufe des IKS wurden definiert, die Prozesse (Aktivitäten und Kontrollen) werden dokumentiert,
- 4 **gesichert:** Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken; Kontrollen werden regelmäßig überprüft und die Dokumentation aktualisiert; detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe; regelmäßige Berichterstattung,
- 5 **optimiert:** Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken; Kontrollen werden regelmäßig überprüft und die Dokumentation laufend angepasst; detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe; IKS-Aktivitäten werden zusätzlich mit anderen Prüffunktionen abgestimmt; Risikomanagement und IKS wirken als integriertes System. Die Kontrollaktivitäten sind weitgehend automatisiert, der Einsatz von Tools erlaubt das rasche Anpassen an veränderte Bedingungen.

Die Mindestanforderungen an ein wirksam funktionierendes IKS entsprechen der Stufe 3 „standardisiert“. Ein modernes Management soll die Stufe 4 „gesichert“ als Ziel anstreben. Ein IKS ist

⁸ Siehe LR BS Nr. 393 vom 8. Mai 2018, welcher diese Tätigkeit wie folgt beschreibt: a) der Bereich An- und Verkauf bzw. An- und Vermietung von Liegenschaften weist mit ungefähr 168 Mio. Euro den höchsten Gesamtbetrag der im vergangenen Jahr getätigten Ausgaben auf; b) der Entscheidungsprozess dieser Verfahren bedingt die Gewährung von erheblichen Vergünstigungen bzw. Vorteilen an externe Subjekte; c) als geeignete Gegenmaßnahme zum erhöhten Korruptionsrisiko wurde dafür die Ausarbeitung interner Verfahrensregeln geplant und auch umgesetzt.

⁹ adaptiert von folgenden Quellen:

PWC (Pricewaterhousecoopers) 2007, „IKS - Führungsinstrument im Wandel“;
Positionen des Rechnungshofes, Österreich, Reihe 2016/3, „Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen“;
Eidgenössische Finanzkontrolle, „Aufbau eines Internen Kontrollsystems (IKS)“, Zweite Auflage, Oktober 2007.

erst dann wirksam, wenn die im Rahmen des IKS dokumentierten Prozessbeschreibungen und -vorgaben sowie Handlungsanweisungen im Alltag angewendet werden¹⁰.

Im folgenden Kapitel werden zur Sachverhaltsdarstellung die erhaltenen mündlichen und dokumentarischen Informationen den wesentlichen Komponenten und den dazugehörigen Grundsätzen zugeordnet und gegenübergestellt. Diese Darstellung zeigt den entsprechenden Ist-Zustand des vorhandenen IKS auf.

III. Sachverhaltsdarstellung

A. Abteilung Vermögensverwaltung

Anfangs wurde ein ausführliches Interview mit dem geschäftsführenden Direktor der Abteilung Vermögensverwaltung im Beisein der Direktionsassistentin¹¹ geführt, welche nachträglich die dokumentarischen Unterlagen digital übermittelt hat. Das Einführungsgespräch hat ergeben, dass zurzeit die gesamte Abteilung einem Reorganisationsprozess unterzogen wird. Dieser wird schrittweise umgesetzt und soll im Laufe des Jahres zum Abschluss gelangen.

Die gegenständliche Erhebung des Ist-Zustandes und folglich auch die Bewertung des bestehenden IKS-Systems sind durch den gegenwärtigen Reorganisationsprozess beeinflusst worden.

Steuerungs- und Kontrollumfeld

Im Gespräch mit dem Prüfersteam unterbreitet der Abteilungsleiter seine strategische Vision für ein effizient funktionierendes Verwaltungssystem des Landesvermögens, das auf einer gesamtheitlichen Führung beruht. Er bezieht sich dabei auf das *Facility-Management*¹² und inkludiert dabei, neben den bereits verwalteten Aufgaben, auch die Gebäudereinigung, die Einrichtung und die Telefonie¹³ und untermauert mit konkreten Beispielen¹⁴ die Zweckmäßigkeit dafür. Sein Engagement in der Ausführung seiner Aufgaben widerspiegelt sich unter anderem im Grundsatz „von passiver Verwaltung in die proaktive Vermögensverwaltung“. Ein bedeutsamer Schritt in diese Richtung wurde bereits mit der Einsetzung der Arbeitsgruppe „Energy Report“ gesetzt. Diese entstand aus dem Bedürfnis heraus, das Fachwissen der verschiedenen Ämter (Amt für Bauerhaltung, Vermögensamt, Straßendienst, Amt für Energieeinsparung, Ökonomat und Organisationsamt) zu vereinen und ihre Tätigkeit zu koordinieren, um eine Strategie für das Energiemanagement der landeseigenen Immobilien zu erarbeiten und gemeinsame Ziele, Prioritäten und Szenarien zu definieren¹⁵. So stellt er sich zum Beispiel eine Zusammenarbeit und Miteinbeziehung der Abteilung bereits in der Planungsphase von neuen Gebäuden vor; oder auch Großausschreibungen für die Erstellung von Rahmenverträgen für verschiedene Dienstleistungen. Eine Neuheit hat er bereits eingeführt mit der Erstellung von

¹⁰ Siehe „Das System der internen Kontrollen in der Landesverwaltung“, Prüfstelle Oktober 2015.

¹¹ Die Bezeichnung der Stelle soll mit der Neuordnung der Abteilung genehmigt werden.

¹² Laut Wikipedia: „definiert in DIN EN15221-1, sorgt als Sekundärprozess für einen langfristigen Erhalt oder eine Erhöhung der Vermögenswerte von Unternehmen in Form von Bausubstanz, Anlagen und Einrichtungen. Dazu gehören technische, infrastrukturelle und kaufmännische Aufgaben wie zum Beispiel das Überwachen der Haustechnik, das Organisieren und Beauftragen von Gebäude-Dienstleistungen, das Erstellen von Ausschreibungsunterlagen für Umbau und Instandhaltung sowie das Beschaffungsmanagement für sämtliche Gebrauchsgüter von der Energie bis zum Werbemittel“.

¹³ Die Eingliederung der Telefonie in das Facility-Management wurde auch vom Ausgabenausschuss als effektive ausgabenmindernde Maßnahme vorgeschlagen.

¹⁴ „Nicht selten kommt es vor, dass die Beauftragten von der Bauerhaltung sich am selben Einsatzort mit von anderen Abteilungen/Ämtern Beauftragten befinden und sich in ihrer Aufgabe gegenseitig behindern bzw. gegenüberstehen.“

¹⁵ Siehe Beschluss der Landesregierung Nr. 445 vom 26. April 2016 betreffend die „Namhaftmachung des „Energy Manager“ gemäß Art. 19 des Gesetzes vom 9. Januar 1991, Nr. 10, sowie den Energy Report zum Jahr 2015 (eine Aktualisierung ist in Ausarbeitung).

Jahresprogrammen für die Veräußerungen. Diese erfüllen den Zweck einer Optimierung der Arbeitsabläufe, weil dadurch gleiche Verfahren mit verschiedenen Gegenständen einmal abgewickelt werden können. Beginnend mit den Makropositionen¹⁶ sollen weitere Akte mit kleineren Positionen folgen.

Die Organisationsstruktur und Personalkultur betreffend unterbreitet er ein bereits ausgereiftes neues Konzept für die Reorganisation, bestehend aus Organigrammen der Abteilung und deren Ämtern. Die Neuorganisation wurde nach der Methode *Bottom up* mit Einbindung aller Mitarbeiter erstellt. Er erläutert, dass das Organigramm mit einer Zonenaufteilung ergänzt wurde, um die Zuständigkeiten a priori festzusetzen. Die Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Stellen waren zum Zeitpunkt des Gesprächs in der Fertigstellungsphase, aus der nachgereichten Dokumentation geht hervor, dass diese abgeschlossen sind.

Risikobeurteilung

Unter diesen Aspekt fällt die gesetzlich geregelte jährliche Abfassung und Abgleichung der Bestandsaufnahme der korruptionsgefährdeten Tätigkeiten, welche dann Bestandteil des Dreijahresplanes zur Korruptionsvorbeugung der Landesverwaltung werden. Eine Anwendung des Vier-Augen-Prinzips zeigt sich bei der Einrichtung einer internen Technikerkommission für die Wertanalysen der Vermögensgegenstände. Der Abteilungsleiter erklärt, dass anstelle der sonst praktizierten Zonenzuweisung der Techniker, hier die Notwendigkeit der Errichtung der Technikerkommission besteht, um der Gefahr der „Betriebsblindheit“ entgegen zu wirken.

Anders verhält es sich, laut Aussage des Abteilungsleiters, bei der Bauerhaltung, wo für eine effiziente Verwaltung der Liegenschaften eine Vertrautheit mit diesen als Grund für die Aufteilung in Zonen angegeben wurde. Als weiterer Grund dafür wurde die Kontinuität in der Handhabung der Kommunikation mit den Nutzern und Stakeholdern angegeben.

Der Abteilungsleiter weist auch auf neue Entwicklungen hin, welche neue nicht zu unterschätzende Risiken schaffen. Einmal im Bereich der Humanressourcen: der Personalstand ist seit längerem rückläufig, da freiwerdende Stellen nicht nachbesetzt werden und sich so unter anderem auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter erhöht. Im Bereich des Vermögensstands nimmt die Anzahl der zu verwaltenden Liegenschaften jährlich zu (ungefähr 10 Immobilien jährlich). Ergänzend zu diesen strukturellen Entwicklungen gesellt sich die Kurzlebigkeit von immer wieder neuen und sich verändernden Bestimmungen (siehe z.B. Vergaberecht) hinzu, sodass sich die Verwaltungstätigkeit wesentlich komplexer und aufwändiger gestaltet.

Steuerungs- und Kontrollaktivitäten

In dieser Hinsicht zeigt der Abteilungsleiter auf, dass ein ständiges Monitoring der Liegenschaften ausgeübt wird. Dafür wurde eine vorherige Erhebung aller Standardkosten für die Bauerhaltung, inbegriffen auch die steuerlichen Abgaben, bezogen auf einen Quadratmeter als gemeinsamen Nenner, notwendig. Dies schuf dann auch die Voraussetzung für eine wirksame Umsetzung des Störungsmanagements, welches sich um die Erfassung und Behebung von Mängeln oder Schäden an den technischen oder strukturellen Anlagen der Liegenschaften kümmert. Das Störungsmanagement für die Instandhaltung der landeseigenen Liegenschaften wird anhand einer eigens erstellten Software *ConjectFacilityManagement* ausgeübt. Es handelt sich dabei um eine Softwareapplikation, welche auf der Grundlage der Erfassung aller Liegenschaften mit ihren technischen Details, die Bearbeitung und Archivierung von Akten über die Liegenschaften unterstützt. Dies bedeutet eine große Erleichterung,

¹⁶ Siehe z.B. Sammelbeschluss der LR BS Nr. 553 vom 12. Juni 2018 betreffend die Veräußerung der ehemaligen Staatsimmobilien.

weil es eine automatische Zuweisung¹⁷ für die Behebung der Mängel oder Schäden ermöglicht. Ideal wäre, laut Aussage des Abteilungsleiters, eine Ausdehnung dieses *Tools* auf weitere *Module* für das Energie-, Vertrags- und Flächenmanagement¹⁸. Ein besonderes Anliegen bildet außerdem das Monitoring der stillgelegten Immobilien, welche trotzdem immer noch Kosten verursachen (wie z.B. auch Steuern). Ein Regelwerk für dieses Monitoring ist noch nicht ausgearbeitet.

Der Abteilungsleiter ergänzt zum Aspekt der Funktionstrennung und des Vier-Augen-Prinzips, dass alle Verfahren in der Abteilung aufgeteilt sind und immer eine doppelte Kontrolle gewährleistet ist, sei es in der Vorbereitungsphase als auch in der Phase der Genehmigung. Das neugeplante Organigramm sieht hier eine Schlüsselposition (Direktionsassistent) vor, welche die Aufgaben einer Stabstelle erhalten und eine unterstützende Funktion ausüben soll¹⁹.

Im Zuge der Reorganisation wurde von einer Arbeitsgruppe das digitale Dokumentenablage-system in der Abteilung vereinheitlicht. Eine Neuerung bildet die Verknüpfung der gesamten Dokumentation mit den Kostenstellen im Landeshaushalt (z.B. Kostenstelle – Beschreibung Kodex: Beispiel G 01 001 0001 - G = Gebäudekostenstelle; 01= Grundbuch (von 1 bis 10); 001= Katastralgemeinde; 0001 = fortlaufende Aktennummer). Die Verknüpfung soll eine effiziente und einheitliche Handhabung gewährleisten. Die Implementierung befindet sich in der Anfangsphase.

Information und Kommunikation

Der Abteilungsleiter ist von der Wichtigkeit dieser Komponente des IKS sehr überzeugt. Ein Paradebeispiel bildet diesbezüglich der Reorganisationsprozess, welcher ausschließlich durch den Einsatz der gesamten Belegschaft durchgeführt wird. Aus den Unterlagen geht hervor, dass projektorientierte funktions- und ämterübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet worden sind, welche sich als wirksames Instrument bewährt haben. So wurde zum Beispiel das oben erwähnte einheitliche digitale Archiv erstellt. In kurzen Zeitabständen stattfindende Direktorenkonferenzen mit Tagesordnungspunkten und anschließender Niederschrift und Übermittlung an die Mitarbeiter gehören inzwischen zur Routine.

Monitoring der internen Kontrollen

Der Abteilungsleiter berichtet hierzu von einer neu eingeführten Methode zur Erstellung der Jahresziele der Direktoren: diese werden gemeinsam erarbeitet und gegengezeichnet und dienen in diesem Sinne als gemeinsame Gesprächsgrundlage bei Planungsänderungen sowie als gemeinsames Monitoring.

Aus den Unterlagen geht weiter hervor, dass die eingesetzten Arbeitsgruppen sowie die Direktorenkonferenzen in den gemeinsamen Besprechungen auch operationelle Fehler und Mängel oder Besonderheiten aufdecken und analysieren und die jeweiligen Abläufe dazu aktualisieren. Sie erweisen sich somit auch als ein wirksames Instrument zur Überwachung der internen Kontrollen.

B. Vermögensamt mit Fokus auf die Liegenschaften

¹⁷ Diese basiert auf den geltenden Instandhaltungsverträgen mit den jeweiligen Firmen (z.B. Elektro-, Thermo-sanitär-, Brandschutzanlagen und Aufzug).

¹⁸ Mit Eurac in Zusammenarbeit mit dem Fraunhoferinstitut München wurde ein Leistungsvertrag zur Entwicklung des BIM (Building Information Modelling) abgeschlossen; geplant ist noch die Erfassung der Indikatoren, welche als *Cockpit* dienen, um die *red flags* zu erkennen. Die Europäische Richtlinie 2014/24/EU sieht die Einführung des BIM in den Vergabeverfahren vor. Es handelt sich um ein Verfahren der Planung, des Entwurfs und der Verwirklichung und Instandhaltung eines Bauwerks, welches sich an ein Informationsmodell lehnt, das alle Informationen in Bezug auf die gesamte Lebensdauer, vom Projekt über den Bau bis hin zum Abriss desselben und der Veräußerung beinhaltet.

¹⁹ Laut den erhaltenen Unterlagen geht aus der Aufgabenbeschreibung hervor, dass die *Support*-Funktion verschiedene Bereiche betrifft, so z.B. Planung und *Controlling*, Organisations- und Kommunikationsaufgaben.

Mit dem Direktor des Vermögensamtes wurde das Interview anhand eines Fragebogens geführt. Dokumente und andere einschlägige Unterlagen zur Untermauerung der dabei erhaltenen Antworten wurden anschließend übermittelt und vom Prüfersteam ausgewertet.

Kontrollumfeld

Die Prozessabläufe für Veräußerungen, Vermietungen und Konzessionen der unbeweglichen Güter sind sowohl analysiert in Form von Vorlagen und Muster, unterstützt durch die angewandten EDV-Programme, als auch für die einzelnen Arbeitsschritte standardisiert. Seit dem Jahr 2014 wird auch ein standardisierter Prozess zur Ermittlung des Vertragspartners angewandt (einheitliche Muster und Vorlagen für die Veröffentlichungen auf Printmedien und digitalem Landesportal). Die Prozessabläufe (Initiative, Entscheidung und Kontrolle) werden durch die Verwendung des elektronischen Protokolls (*e.Procs*²⁰) dokumentiert. Sie sind nicht verschriftlicht, jedoch durch die angewandte Software (z.B. SAP, DeReg, BeDe) vorgegeben und mit automatisierten Systemkontrollen ausgestattet, sodass die Reihenfolge der Verfahrensschritte strikt einzuhalten ist; nicht edv-unterstützte Verfahrensschritte werden durch internen E-Mail-Verkehr dokumentiert.

Es ist geplant, im Zuge des Reorganisationsprozesses Ersatzregelungen zu vereinbaren und zu verschriftlichen, um bei Abwesenheiten von Mitarbeitern eine kontinuierliche und termingerechte Abwicklung der Verfahren zu gewährleisten. Aktuell werden diese bei den Dienstbesprechungen von Fall zu Fall vereinbart.

Der Amtsdirektor legt Wert auf die kontinuierliche Qualifikation und Fortbildung des Personals. Eine Überprüfung der anonymisierten Daten der letzten 3 Jahren zum Besuch der Weiterbildungskurse hat einen landesüblichen Standard ergeben. Er berichtet, dass auch bei den regelmäßigen internen Dienstbesprechungen normative Neuerungen behandelt werden.

Risikobeurteilung

Auf die Frage hin, ob im Amt Schlüsselstellen identifiziert sind, bei denen Fehler oder ein Ausfall besonders gravierende Folgen nach sich ziehen, erklärt der Amtsdirektor, dass dies bei der Ausübung der Funktion des RUP²¹ zutrifft. Das Amt verfügt wohl über Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung, aber nicht über Techniker, weshalb er bei allen Vergabeverfahren die genannte Funktion ausübt. Sein Stellvertreter ist mit dieser Funktion nicht betraut.

Betriebliche Notwendigkeiten für den Abschluss von Verträgen bzw. Konzessionen werden in enger Zusammenarbeit mit dem Organisationsamt und dem Amt für Bauerhaltung festgestellt und durch die Zustimmung des zuständigen Landesrates oder Abteilungsdirektors gesichert. Der Amtsdirektor führt beispielsweise den jährlich schwankenden Bedarf für Räumlichkeiten von Berufs- und Oberschulen und Universität, vor allem im Raum Bozen und Meran, an, welche von der Studentenzahl abhängig ist. Diese Arbeitsabläufe werden nicht verschriftlicht.

Für die Zuteilung der Humanressourcen im Vermögensamt werden noch keine Parameter verwendet. Der Amtsdirektor führt aus, dass dies bereits mehrmals in den Dienstbesprechungen von den Mitarbeitern angeregt wurde. Die Erstellung von Parametern soll die Arbeitsabläufe in Form von Stundenaufwand darstellen und als Grundlage für eine ausgewogene Aufgabenzuteilung dienen.

²⁰ Es handelt sich um eine Software im System der Landesverwaltung, mit welcher Dokumente ein und desselben Verfahrens in einer elektronischen Akte zusammengefasst werden können.

²¹ „responsabile unico del procedimento“ – einziger Verfahrensverantwortlicher (die Ernennung ist bei Vergabeverfahren zwingend vorgesehen und soll vorzugsweise Techniker betreffen)

Als relevantes Risiko bezeichnet der Amtsdirektor die Einhaltung der Termine bei den Zahlungen²². Um dieses Risiko weitestgehend zu minimieren, werden zur Zeit Lösungsvorschläge erarbeitet.

Ein Verzeichnis der Fälligkeiten der Vertragsabschlüsse wird edv-gestützt (SAP) laufend monitoriert. Die Zahlungen/Einhebungen aufgrund der Verträge werden von der internen Organisationseinheit für Buchhaltung, in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Einnahmen, laufend überwacht. Bei Zahlungsverzug werden die einschlägigen Maßnahmen (Mahnungen – Eintrag in die Steuerrolle – Übermittlung an das Amt für Einnahmen und im Falle von Vertragsbrüchen an die Anwaltschaft) getroffen. Diese Vorfälle haben dann auch einen Einfluss auf die zukünftigen Vertragsabschlüsse bzw. Verlängerungen.

Die Risiken des Amtes werden vom Amtsdirektor hauptsächlich mit den Vermögensschäden identifiziert. Für die Ermittlung von Schäden an den Vermögensgegenständen gibt es ein standardisiertes Verfahren, welches auf der Grundlage der Beschlüsse der Landesregierung und eines abteilungsinternen Rundschreibens erstellt wurde. Es wird für jede Liegenschaft ein Verwahrer mit Dekret ernannt, in welchem die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten²³ angeführt werden. Der Amtsdirektor fungiert als direkter Ansprechpartner für die Verwahrer bei der Abwicklung dieser Aufgabe.

Schließlich ist im Dreijahresplan zur Vermeidung der Korruption 2019-2021 der Bestandsplan der korruptionsgefährdeten Tätigkeiten enthalten, mit der Beschreibung und Gewichtung der möglichen Risiken und der dazugehörigen Vorbeugemaßnahmen, welcher jährlich aktualisiert wird.

Steuerungs- und Kontrollaktivitäten

Der Amtsdirektor führt als Beispiel der Hauptprozesse die Aufträge an externe Techniker für die Erstellung eines APE²⁴ oder eines Teilungsplanes an, da das Amt über keine Mitarbeiter mit einer technischen Ausbildung verfügt. Somit sind wesentliche Schritte bei der Abwicklung der Verfahren nur von ihm selbst abhängig und laut seiner Ansicht das Vier-Augen-Prinzip nicht wirklich umgesetzt. Um diesem Prinzip trotzdem gerecht zu werden, stützt er sich auf eine automatisierte Kontroll- und Steuerungsmaßnahme: Führung einer Auflistung aller Operationen und Verfahrensschritte mittels Excel-Datei, welche für alle Mitarbeiter zugänglich ist und von diesen kontinuierlich aktualisiert wird. Diese enthält zum Beispiel: die Liste der erhaltenen Aufträge, welche die Einhaltung der Rotation gewährleistet; die Liste der Beträge der erhaltenen Zuschläge, zur Ermittlung des besten Angebotes. Gemäß einer internen Richtlinie wurde der Grundsatz eingeführt, drei Angebote einzuholen verbunden mit einer Rotation. Es handelt sich hier ausschließlich um Aufträge unter dem Schwellenbetrag von 40.000,00 Euro²⁵. Dieses System ermöglicht eine ständige Überwachung und eine schnelle Erfassung von eventuellen Auffälligkeiten.

Als weitere unterstützende Maßnahme zur Umsetzung des Prinzips der Funktionstrennung wird die Aufteilung der Zuständigkeiten der Mitarbeiter nach territorialen Zonen betrachtet. Der Amtsdirektor erläutert, dass eine funktionale Trennung der Aufgaben (z.B. Trennung der Annahmestelle der Anträge für Vertragsabschlüsse und Genehmigungen) nicht effizient erscheint: einerseits ist das im Laufe der Zeit erworbene Wissen (*memoria storica* - die genaue Kenntnis über die Beschaffenheiten und Besonderheiten der betroffenen Liegenschaften) seitens der Mitarbeiter erforderlich, um kostengünstig zu verwalten; andererseits ist eine Kontinuität der Ansprechpartner für die „Kunden“ (z.B. Mieter,

²² Betrifft vorwiegend die GIS-Steuer, welche von der jeweils betroffenen Gemeinde unterschiedlich geregelt wird und dadurch einen großen Arbeitsaufwand verursacht.

²³ Siehe dazu insbesondere die Artikel 7 des LG Nr. 21/1998 sowie 2, 3, 10 und 11 des D.LH. Nr. 3/1998, sowie Beschluss der Landesregierung Nr. 5601 vom 17. September 1990 betreffend die „Richtlinien für die Verwahrer der Dienstgebäude der Landesverwaltung“.

²⁴ APE – attestato di prestazione energetica

²⁵ Laut Gesetzgebung können Aufträge unter diesem Wert direkt vergeben werden (siehe Art. 17 des LG Nr. 16 vom 17.12.2015 in geltender Fassung).

Konzessionsnehmer, Auftragnehmer) eine Erleichterung bei der Bewältigung der notwendigen Maßnahmen.

Die Werthaltigkeit der vom Verkauf/Erwerb/An- und Vermietung/Konzession betroffenen Liegenschaften wird vom Amt für Schätzungen und Enteignungen geprüft und dokumentiert. Dieser Ablauf erfolgt in anonymer Form: der Antrag zur Wertbestimmung einer Liegenschaft gelangt ohne namentliche Angabe der möglichen Vertragspartner zum internen Schätzamt. Die Wertermittlungen erfolgen anhand von nachvollziehbaren Parametern und sind dokumentiert. Bei Wertzuwachs aus Anlass von Baueingriffen übermittelt das Amt für Bauerhaltung die dazugehörige Dokumentation. Die Wertminderungen erfolgen jährlich aufgrund von gesetzlichen Abschreibungen und werden von der internen Organisationseinheit „Buchhaltung und Zahlungen“ ausgeführt. Bei außerordentlichen Ereignissen, wie Schadenseintritte, erfolgt die Verbuchung der Wertminderung unmittelbar.

Für die Zugriffsermächtigungen im Vermögensamt werden die gängigen Vorschriften, wie allgemein üblich in der Landesverwaltung, eingehalten. Zu der bereits im vorigen Kapitel beschriebenen Liste aller Operationen, ergänzt der Amtsdirektor, dass diese im Sinne des Prinzips der „minimalen Rechte“ teilweise für die Mitarbeiter nur mit Leseberechtigung zugänglich ist. Für das Vergabeportal hat nur der Amtsdirektor die Zugriffsermächtigung, außer für die kleinen Vergaben über *smart CIG*, wo die einzelnen Mitarbeiter über einen eigenen Zugriff verfügen. Unterschriftsrichtlinien sind über das oben erwähnte Protokoll der Dienstbesprechungen formalisiert. Diese basieren auf der Unterscheidung zwischen Mitteilungen mit ausschließlich informativem Charakter und jenen, welche rechtliche, nach außen gerichtete, Auswirkungen haben.

Information und Kommunikation

Durch den anfangs erwähnten Reorganisationsprozess der Vermögensabteilung findet ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Abteilungsleiter und den Amtsdirektoren statt. In diesen Sitzungen werden Verfahrensabläufe für wesentliche Entscheidungen gemeinsam besprochen und getroffen, in Niederschriften festgehalten und von allen zur Annahme unterzeichnet.

Alle Mitarbeiter verfügen über eine fundierte Kenntnis der einschlägigen anzuwendenden Bestimmungen. Diese sind fachbedingt bereits weitestgehend detailliert, zusätzliche interne schriftliche Regelungen sind laut dem Amtsdirektor soweit nicht unbedingt erforderlich. Um einen ständigen aktualisierten Informationsstand zu gewährleisten, sei es in fachlicher wie auch in praktischer Hinsicht, finden monatliche Dienstbesprechungen mit Beteiligung aller Mitarbeiter statt. Die Ergebnisse werden dokumentiert und sind jedem Mitarbeiter zugänglich.

Monitoring der internen Kontrollen

Die monatlichen Dienstbesprechungen dienen auch dazu, Fehler und Mängel in den Verfahren aufzudecken und gegebenenfalls gemeinsam adäquate Schlussfolgerungen zu ziehen und die Prozesse dementsprechend zu adaptieren.

Die interne Stelle für Rechtsangelegenheiten überprüft regelmäßig die Aktualität der bestehenden Richtlinien und Regelungen, der angewandten Standards und verwendeten Mustervorlagen.

IV. Bewertungen und Empfehlungen

Grundsätzlich kann eine hohe Sensibilität für die Zielerreichung eines gesicherten IKS bescheinigt werden. Die Führungskräfte sind durchaus von der Wichtigkeit eines gut funktionierenden IKS überzeugt und haben deshalb unter Einbeziehung aller Mitarbeiter einen Reorganisationsprozess begonnen und beabsichtigen diesen mit Ende des laufenden Jahres abzuschließen. Die folgenden Bewertungen und Empfehlungen sollen als Mehrwert dienen um den Prozess zielführend zu unterstützen.

In erster Linie kann anerkend festgestellt werden, dass die Erstellung des Organigramms mit Angaben der hierarchischen, fachlichen und persönlichen Zuständigkeiten bereits eine gute Grundlage für ein wirksames IKS darstellt. Eine erstrebenswerte Optimierung desselben wäre eine Ergänzung mit der Darstellung der Aufgaben und Funktionen in Form eines Diagrammes mit Angabe der einzelnen Verantwortlichkeiten (Initiative, Entscheidung, Ausführung, Überwachung - Wer-Was-Wann-Diagramme).

Weiters wird empfohlen, auch die Arbeitsprozesse in den wesentlichen Schritten in Form von Diagrammen oder Workflows (Warum-Wie) darzustellen. Sie erfüllen einen mehrfachen Zweck: die Abwicklung der Verfahren werden so transparent und personenunabhängig gemacht und erlauben eine schnelle und standardisierte Einführung neuer Mitarbeiter. Dies bewährt sich auch beim Einsatz von Ersatzbeauftragten wegen Abwesenheiten des zuständigen Mitarbeiters oder bei der Durchführung einer Mitarbeiterrotation und gewährleisten eine Kontinuität in der Arbeitsausführung. Einen weiteren Zweck erfüllen die Diagramme, weil sie Überschneidungen von Funktionen bzw. Schnittstellen verdeutlichen und infolgedessen die Organisation der Aufgabenteilungen und Funktionstrennungen unterstützen. Eine aussagekräftige Relevanz erhalten die Diagramme, wenn jeder wesentliche Arbeitsschritt mit seiner Standarddauer für die Umsetzung ergänzt wird. Sie erhalten dadurch eine zweidimensionale Größe und können als Indikatoren für die Erstellung der Humanressourcen-Parameter verwendet werden.

Das aufgezeigte Bewusstsein zur Vermeidung der „Betriebsblindheit“ betreffend die Einsetzung der internen Technikerkommission ist positiv hervorzuheben, wird jedoch mit der Methode der Zonenzuweisung an die Mitarbeiter leider etwas in seiner Wirkung verfälscht. Unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses des IKS wird deshalb empfohlen, eine Rotation der Mitarbeiter in überschaubaren Zeitabständen einzuführen. Zur Rotation der Mitarbeiter bzw. der territorialen Zonenzuweisung sollen geeignete Richtlinien und Verfahren erstellt und mit den Ersatz- bzw. Stellvertreterregelungen ergänzt werden. Für ein gesichertes IKS ist eine hierarchische Kontrolle nicht ausreichend. Vielmehr ist eine Trennung der entscheidenden, ausführenden und kontrollierenden Funktionen auf derselben Arbeiterebene anzustreben. Hingegen bildet die praktizierte interdisziplinäre Zusammenarbeit in den projektorientierten Arbeitsgruppen einen modernen Ansatz in der Umsetzung des Prinzips der Funktionstrennung und führt zur Selbstverantwortlichkeit der einzelnen Organisationseinheiten.

Sehr begrüßenswert und innovativ ist die geplante Umstellung der verschiedenen edv-gestützten Dateien in eine einheitliche gesamte dokumentarische Verwaltung und digitale Ablage mit Verknüpfung der Kostenstellen im Landeshaushalt. Dies bedeutet eine optimale Voraussetzung für die systematische Kontrolle der Arbeitsabläufe und steigert das Kosten/Nutzenverhältnis der gesamten Tätigkeiten. Weiters ermöglicht die Vereinheitlichung des dokumentarischen Ablagesystems eine rechtzeitige und der Zuständigkeit angemessene Information zur Aufgabenbewältigung der einzelnen Mitarbeiter. Um das Prinzip der Mindestinformation einzuhalten wird hierbei empfohlen, eine einheitliche Regelung für die aufgaben- und verantwortungsgerechte Zugriffs- und Unterschriftsermächtigungen zu treffen und zu verschriftlichen.

Die bereits erwähnten internen Besprechungen in all den unterschiedlichen Zusammensetzungen erfüllen auch den Zweck der Überwachung und Pflege des IKS. Dadurch wird gleichzeitig regelmäßig und systematisch die Wirksamkeit und Aktualität der angewandten Verfahrensabläufe überprüft. Hierbei wird empfohlen, auch die Ergebnisse von durchzuführenden Stichprobenkontrollen zur Aufdeckung von Schwachstellen sowie eine systematische Erfassung der Fehlerquellen im IKS miteinzuschließen. Diese Vorgangsweise stellt einen modernen Ansatz dar, weil sie das gängige *Mindset* bewusst herausfordern sowie die Kreativität und agile Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen (technischer und hierarchischer Natur) fördern.

Abschließend wird zur Erreichung eines gesicherten IKS, laut eingangs angeführter Wertungsskala, eine verstärkte Integration mit dem Planungsinstrument der Performance sowie eine laufende Abstimmung mit dem Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung empfohlen. Die Verschriftlichung der strategischen und operativen Ziele und die laufende Aktualisierung der Bestandsaufnahme der Präventionsmaßnahmen sowie die praktische regelmäßige Anwendung und Koordinierung dieser beiden Instrumente bilden wertvolle strategisch-organisatorische Maßnahmen. Der Beitrag eines optimierten IKS zur Performancesteigerung ist nicht unmittelbar messbar und das Aufwand/Nutzenverhältnis ist schwer zu ermitteln. Den Schlüsselfaktor zum Erfolg bildet hierbei die Umsetzungsfähigkeit vonseiten des Managements: die Implementierung, Pflege und Überprüfung des IKS liegen in der Verantwortung der Leitung der Abteilung und des Amtes. Die Prüfung hat gezeigt, dass das Management eine proaktive Haltung einnimmt und auch vom gesamten Team unterstützt wird. Die Gefahr einer Überreglementierung und einer einhergehenden negativen Beeinflussung des Aufwands/Nutzenverhältnisses²⁶ besteht somit nicht.

An dieser Stelle sei der Abteilung Vermögensverwaltung und dem Vermögensamt für die effiziente und konstruktive Zusammenarbeit im Zuge der Erhebung und der Übermittlung der umfassenden Dokumentation gedankt.

V. Follow up

Der Reorganisationsprozess wird gemäß Zeitplan mit Jahresanfang 2020 abgeschlossen. Erfahrungsgemäß bietet es sich deshalb an, ein Follow-up zu den obgenannten Empfehlungen erst nach Ablauf eines längeren Zeitraumes, also Anfang 2021, durchzuführen.

Eva Maria Kofler

Gilbert Gasser

²⁶ Siehe dazu „Azienda Pubblica, teoria ed esperienza di management“ 2.2018;



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp