

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## *Leitfaden* zum Internen Kontrollsystem (IKS)

Zweite, überarbeitete Fassung, April 2023

Autoren

Elena Eccher

Wolfgang Bauer

**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](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)

Zweite, überarbeitete Fassung  
April 2023

## INHALT

1.	Zielsetzung des Leitfadens .....	4
2.	Internes Kontrollsystem (IKS): Definition, Ziele und Bestandteile .....	4
3.	Schritte beim Aufbau eines IKS .....	6
4.	Das Reifegradmodell .....	11
5.	Abschließende Bemerkungen .....	11

## 1. Zielsetzung des Leitfadens

Im Sinne von Art. 50, Abs.1, Buchstabe a) des LG Nr. 6/2022 überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des internen Kontrollsystems der Landesverwaltung.

In Erfüllung des gesetzlichen Auftrags hat die Prüfstelle seit dem Jahr 2015 verschiedene IKS-Prüfungen<sup>1</sup> durchgeführt, um festzustellen, ob ein zusammenhängendes und dokumentiertes Internes Kontrollsystem (IKS) eingerichtet ist, wie es in den einzelnen Organisationseinheiten konkret umgesetzt und seine Einhaltung überprüft wird.

Dabei konnte festgestellt werden, dass der Reifegrad bzw. Effektivitätslevel des IKS in der Landesverwaltung unterschiedlich ausgeprägt ist.

Mit dem vorliegenden Leitfaden sollen daher den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Landesverwaltung - durch die Erläuterung der wesentlichen Elemente und Maßnahmen eines IKS und einen beigefügten Fragenkatalog - ein Einstieg in die Thematik vermittelt und das Bewusstsein für seine Bedeutung gefördert werden.

Der Leitfaden, Ausdruck der Beratungsfunktion<sup>2</sup> der Prüfstelle, möchte einen Beitrag zur Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme in der Landesverwaltung leisten.

## 2. Internes Kontrollsystem: Definition, Ziele und Bestandteile

Das IKS wird als die Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation definiert. Es handelt sich um einen rollierenden Prozess, der in den Arbeitsablauf integriert ist und von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen realisiert wird.

Dabei geht es konkret darum, für die Erreichung folgender Ziele - operationelle, finanzielle und Konformitätsziele - eine angemessene Sicherheit zu bieten:

- Abwicklung und Optimierung der Verwaltungstätigkeit in Hinblick auf eine effektive und effiziente, sichere und möglichst fehlerfreie Arbeitsweise;
- Zuverlässigkeit der Finanz- und Führungsinformationen;
- Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften.

Den genannten Zielen stehen nach dem COSO-Modell<sup>3</sup> fünf Komponenten gegenüber, welche in die Prozesse integriert sind und sich gegenseitig beeinflussen:

- Kontrollumfeld,
- Risikobeurteilung,
- Kontrollaktivitäten,
- Information und Kommunikation,
- Monitoring.

---

<sup>1</sup> Die Berichte sind auf der Homepage der Prüfstelle veröffentlicht: <https://www.landtag-bz.org/de/berichte.asp>

<sup>2</sup> Gemäß den Internationalen Standards für die berufliche Praxis erbringt die Interne Revision unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

<sup>3</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschieden Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint.

Das *Kontrollumfeld*, Grundlage für das IKS, prägt die Grundhaltung einer Organisation, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Wesentliche Elemente des Kontrollumfeldes sind: die persönliche und die fachliche Integrität und die ethische Werthaltung der Führung und der Mitarbeitenden; die schriftliche Festlegung und Kommunikation von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung; Führungsphilosophie und -stil; die Organisations- und Ausbildungspolitik.

Die *Risikobeurteilung* ist ein Verfahren zur Identifizierung, Analyse und Bewertung (nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß) von Risiken - Risiken der Korruption, mangelnder Transparenz, mangelnder Effizienz, organisatorischer Unzulänglichkeiten, mangelhafter Qualität der Dienstleistungen, mangelnder Vereinfachung der Prozesse, mangelnder Reduzierung der Kosten, mangelnder Wirksamkeit der Maßnahmen u. a. m. - welche die Zielerreichung gefährden könnten, und dient der Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie. Die Risikobeurteilung übernimmt die Schlüsselrolle bei der Festlegung geeigneter Kontrollmaßnahmen.

Die *Kontrolltätigkeiten* umfassen die zur Risikosteuerung eingesetzten Strategien, Aktivitäten und Verfahren. Sie können in IT-Systemen oder in manuellen Prozessen eingebunden sein. Im IKS wird zwischen automatisierten, manuellen, präventiven<sup>4</sup> und detektiven<sup>5</sup> Kontrollen unterschieden (Näheres dazu im Abschnitt „Schritte bei der Errichtung eines IKS“). Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, sollen die Kontrolltätigkeiten angemessen, sinnvoll, kostengünstig (Kosten-Nutzen-Betrachtung), umfassend und planmäßig sein und sich direkt auf die Kontrollziele beziehen.

*Information und Kommunikation* sind für die Umsetzung der internen Kontrollziele von wesentlicher Bedeutung. Mitarbeitende müssen ihre eigenen Aufgaben kennen und alle erforderlichen Informationen besitzen, um diese Aufgaben korrekt zu erfüllen; Führungskräfte müssen relevante, zuverlässige und zeitgerechte Informationen über interne und externe Vorgänge erhalten. Eine wirksame Kommunikation soll in jede Richtung und auf allen Ebenen stattfinden.

Durch das *Monitoring* der internen Kontrollen soll sichergestellt werden, dass diese ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und geänderten Bedingungen in angemessener Form Rechnung tragen. Die Überwachung der Funktionsfähigkeit und Aktualität des IKS erfolgt durch Routinetätigkeiten, zusätzliche Evaluierungen oder eine Kombination der beiden.

Im Folgenden werden konkrete Hinweise für den Aufbau und die Optimierung des IKS - als wichtigem Steuerungs- und Sicherungsinstrument zur Zielerreichung einer Organisation - gegeben. Dabei wird klar ersichtlich werden, dass für den Aufbau des IKS ein optimales Zusammenspiel zwischen regulatorischen (Gesetze, Verwaltungsvorschriften), organisatorischen (Aufbau- und Ablauforganisation) und technischen Kontrollaktivitäten anzustreben ist.

---

<sup>4</sup> Präventiv sind jene Kontrollen, die einen Fehler verhindern können, bevor er entstanden ist (z. B. Berechtigungseinschränkungen, Validierungen, Kontrollen des Vier-Augen-Prinzips).

<sup>5</sup> Detektive Kontrollen sind darauf ausgerichtet, gemachte Fehler aufzudecken (z. B. Übereinstimmungsvergleiche, Verifizierungen, Plausibilisierungen).

## 3. Schritte bei der Errichtung eines IKS

### 3.1 Aufbau eines Kontrollumfelds

Der Aufbau eines Kontrollumfelds ist die erste Etappe auf dem Weg zur Errichtung eines Internen Kontrollsystems und eine unerlässliche Grundvoraussetzung für die Schaffung und Pflege eines effizienten IKS.

Verschiedene Elemente des Kontrollumfelds, die mit Integrität und ethischer Werthaltung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Verbindung stehen, sind von der Landesverwaltung auf zentraler Ebene bereits eingeführt worden, wie der Plan zur Korruptionsvorbeugung mit dem Kapitel zur Transparenz sowie der Verhaltenskodex für die Landesbediensteten, deren konkrete Umsetzung den Führungskräften und Mitarbeitenden, auch mit Unterstützung der Personalentwicklung, obliegt. Das Kontrollumfeld wird auch durch die Vorgaben aus den Landesgesetzen Nr. 6/2022, „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“ und Nr. 17/1993, „Regelung des Verwaltungsverfahrens“ sowie durch die verschiedenen Sektorengesetze geprägt. Dabei werden *für die Tätigkeit und den Aufbau der Verwaltung* u. a. die Grundsätze der Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit, der Klarheit und Transparenz, der nachhaltigen Entwicklung, der klaren Verteilung der Befugnisse zwischen der politischen Ebene und der Verwaltungsebene sowie innerhalb der verschiedenen Führungsebenen, *und für die Personalführung* die Einbeziehung der Bediensteten auf allen Ebenen und die Übertragung von Verantwortung sowie die Information der Mitarbeitenden festgeschrieben. Außerdem werden allgemeine Kriterien für die Verwaltungstätigkeit und besondere Vorgaben zur Dauer der Verfahren, zum Verfahrensverantwortlichen, zu Interessenskonflikten, zur Begründung der Maßnahmen, zu den Sichtvermerken<sup>6</sup> der Führungskräfte auf den Dekret- und Beschlussvorlagen, zur Vertretung bei Abwesenheit oder Verhinderung sowie zur vorläufigen Vertretung bei vakanten Führungspositionen u. a. m. zum Ausdruck gebracht. Bestimmungen zum Rechnungswesen (Landesgesetz Nr. 1/2002) regeln u. a. die Gebarung der Einnahmen und Ausgaben der Landesverwaltung.

Nachdem somit wichtige Grundlagen für die Verwaltungstätigkeit durch den Gesetzgeber und die Führung der Verwaltung festgehalten sind, wird es zur Aufgabe der einzelnen Strukturen:

- Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden,
- Maßnahmen zum Wissensmanagement<sup>7</sup> und
- eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden in die Amtskultur zu definieren.

### 3.2 Risikoanalyse und -bewertung

Im nächsten Schritt werden die relevanten Tätigkeitsbereiche analysiert und die entsprechenden operativen Prozesse mittels Prozessbeschreibungen dokumentiert. Die Prozessanalyse muss sich vornehmlich mit der Frage beschäftigen, welche Faktoren Schaden erzeugen könnten (Risiken) und welche Maßnahmen (Kontrollen) ergriffen werden, um dies zu verhindern.

<sup>6</sup> Den Sichtvermerken gemäß Art. 13 des Landesgesetzes Nr. 17/1993 zur fachlichen, buchhalterischen, verwaltungsmäßigen (Rechtmäßigkeit) Verantwortung sowie für die Entsprechung der Maßnahme mit der Strategie, den vorgesehenen Mitteln und dem integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan kommt in Hinblick auf das IKS eine wichtige Bedeutung zu. Dazu auch *Bericht der Prüfstelle zu Gesetzmäßigkeit, Unparteilichkeit und reibungsloser Abwicklung der Verwaltungstätigkeit*, Dezember 2016.

<sup>7</sup> Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen – es geht im Wesentlichen also um Wissensorganisation und -bereitstellung. Wissensmanagement gilt als Querschnittsaufgabe, welche in den Organisationsstrukturen und in der Organisationskultur umzusetzen ist. Dazu *Leitfaden zum Wissensmanagement*, Juni 2022, [extension://elhekieabhbkmrcefcoobjddigjcaadp/https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22\\_Leitfaden\\_Wissensmanag-DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22_Leitfaden_Wissensmanag-DE.pdf)

Die Dokumentation dieser Arbeiten soll synthetisch erfolgen, jedoch trotzdem einheitlich über die ganze Verwaltungseinheit.

In der Landesverwaltung ist vieles schon vorhanden, da für die Ausarbeitung des Planes für Korruptionsvorbeugung eine Erhebung der Risikotätigkeiten mit Angabe der entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen bereits durchgeführt und schriftlich festgehalten wurde. Auf dieser Grundlage sollte eine systematische Erhebung und Analyse sämtlicher Risiken erfolgen, die die Erreichung der Organisationsziele gefährden, einschließlich jener, die nicht im Rahmen der Korruptionsvorbeugung erfasst werden. In Hinblick auf die ergänzende Analyse nicht korruptionsgefährdeter Prozesse ist auch die Erhebung und laufende Aktualisierung der Verwaltungsverfahren in einer Datenbank im Rahmen des integrierten Aktivitäts- und Organisationsplans der Landesverwaltung von Bedeutung. Diese Datenbank bildet die Grundlage für die Digitalisierung der Verwaltungsverfahren. Die dabei angestrebte standardisierte und einheitliche Implementierung von IT-Lösungen ermöglicht die Identifizierung von operativen Schwachstellen in den Prozessen und unterstützt die Prozessoptimierung als wertvolles Ergebnis eines erfolgreich durchgeführten IKS-Projekts.

Große Chancen bestehen schließlich in der Digitalisierung und Automatisierung von Kontrollaktivitäten wie sie beispielsweise im Rahmen der Plattform GZoom oder des Vergabeportals erfolgen.

### **3.3 Einbezug der Kontrollen in die Prozesse**

Im Schritt 3 werden die bestehenden Kontrollen festgehalten und konsequent neue Kontrollmaßnahmen definiert, welche für die Verringerung der im vorhergehenden Schritt aufgezeigten Lücken erforderlich sind.

Als Ergebnis (dieser letzten zwei Schritte) soll eine Dokumentation der Prozessanalyse und der Kontrollmaßnahmen vorhanden sein, welche folgendes darstellt:

- wichtigste Prozesse bzw. Teilprozesse (im Falle von Prozessen, die sich über mehrere Organisationseinheiten erstrecken);
- wesentliche inhärente Risiken (definiert als die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Fehlern unter der Annahme, dass es keine internen Kontrollen gibt) für jeden Punkt innerhalb des Prozesses, an dem Fehler mit Relevanz zu einem Ziel auftreten können;
- wichtigste Kontrollschritte;
- verantwortliche Mitarbeitende;
- Zusammenhänge zu anderen Bereichen.

Die Kontrollen finden auf allen Hierarchiestufen und Funktionsebenen statt und betreffen die unterschiedlichsten Tätigkeiten wie: Genehmigen und Bewilligen, Überprüfen und Abstimmen oder Beurteilen von Leistungsfähigkeit (Performance), Schutz des Vermögens und Funktionentrennung.

### Klassische IKS-Prinzipien und IKS-Elemente

- ✓ **Transparenz-Prinzip, Grundsatz der Nachvollziehbarkeit:**  
*klare, detaillierte und transparente Regelung der Arbeitsabläufe in schriftlicher Form; Unterlagen und Abläufe sind nachvollziehbar zu dokumentieren;*
  
- ✓ **Vier-Augen-Prinzip:**  
*kein wesentlicher Geschäftsvorgang bleibt ohne Gegenkontrolle. In der öffentlichen Verwaltung wird diesem Prinzip durch das sogenannte „Mitzeichnungsverfahren“ Rechnung getragen;*
  
- ✓ **Prinzip der Funktionstrennung:**  
*miteinander nicht vereinbare Funktionen dürfen nicht in einer Person vereinigt sein; konsequente Trennung von entscheidender, ausführender und kontrollierender Funktion (z.B. eine Person ist für die Bearbeitung zuständig, eine andere für die Ausbezahlung und eine dritte für die Stichprobenkontrollen);*
  
- ✓ **Aufgaben- und verantwortungsadäquate Informationsbereitstellung (Prinzip der „Mindestinformation“):**  
*dem Management und den Mitarbeitenden sind nur diejenigen Informationen zugänglich, die sie für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen;*
  
- ✓ **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;*
  
- ✓ **Grundsatz der Kosten-Nutzen-Abwägung:**  
*der mit Kontrollen verbundene Aufwand/Ressourceneinsatz muss in einem angemessenen Verhältnis zum zu vermeidenden Risiko (Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit) stehen;*
  
- ✓ **Kontrollautomatik:**  
*systematischer Einbau von Kontrollen im Arbeitsablauf.*

Die Kontrollen unterteilen sich in zwei Kategorien:

### **Automatisierte Kontrollen**

Eine automatisierte Kontrolle wird stets von einer IT-Anwendung ausgeführt. Automatisierte Kontrollen sind oft aktiv, ohne dass der Mitarbeitende diese bewusst wahrnimmt. Zwei wichtige automatisierte Kontrollen stellen die Berechtigungen und die Validierungen dar:

#### Berechtigungen

Gut ausgebaute Berechtigungskonzepte stellen sicher, dass keine unberechtigten Zugriffe auf Applikationen, Stamm- und Bewegungsdaten stattfinden können.

Mit dem Einsatz eines funktionierenden Berechtigungskonzeptes kann beispielsweise die Aufgabentrennung durch eine automatisierte Kontrolle sichergestellt werden.

#### Validierungen

Unter Validierung versteht man die systemtechnische Überprüfung, ob eine Eingabe dem für dieses Feld vorgesehenen Wertebereich entspricht. Verschiedene Validierungsregeln erkennen logische Unstimmigkeiten bei Eingaben und machen diese dem Anwendenden bekannt.

Der Einsatz von Validierungen ist vielseitig. So kann beim Ausfüllen einer Eingabemaske beispielsweise sichergestellt werden, dass alle Muss-Felder ausgefüllt werden und dass die Angaben plausibel sind.

### **Manuelle Kontrollen**

Manuelle Kontrollen sind bewusst vorgenommene Prüfungen. Entweder handelt es sich um Selbstkontrollen, um Überprüfungen von Arbeiten Dritter oder um physische Beschränkungen von Zutritten. Beispiele:

#### Übereinstimmungsvergleich

Darunter wird ein Abgleich zwischen verschiedenen Datensammlungen und Analysen der festgestellten Abweichungen verstanden.

#### Verifizierung / Plausibilisierung

Hierbei geht es um die Analyse von Unterlagen bezüglich Auffälligkeiten wie ungewöhnliche Transaktionen oder um die Analyse spezieller Kennzahlen bzw. Auswertungen von Trends.

#### Zutrittsbeschränkung zu Ressourcen und Unterlagen

Der physische Zugang zu Ressourcen und Unterlagen ist auf einen befugten Personenkreis zu beschränken, welcher für deren Verwahrung und / oder Verwendung verantwortlich ist.

Die Kontrollen werden durch entsprechende Maßnahmen, die in die Arbeitsprozesse integriert sind, gewährleistet. Diese können unterschiedlicher Natur sein:

- a) organisatorische Sicherungsmaßnahmen.  
Dazu zählen zum Beispiel: Funktionstrennung, Vier-Augen-Prinzip, Stellvertreter- und Unterschriftenregelung, Handbücher und Checklisten zur Festlegung bzw. Standardisierung von Arbeitsabläufen, (nicht angekündigte) Stichprobenkontrollen, Personalrotation,
- b) regulatorische Maßnahmen.  
Darunter fallen zum Beispiel: Prozessdokumentationen, Stellenbeschreibungen, Weisungen und Anleitungen,
- c) technische Maßnahmen.  
Hierzu gehören beispielsweise: standardisierte Formulare, Kontrollautomatik (z.B. systematisch eingebaute Kontrollsummen, Änderungshistorie), mechanisch-technische Organisationsmittel (z.B. Zutrittsschutz), Verhinderung von unbefugtem Zugriff (z.B. Userprofile).

### **3.4 Informations- und Kommunikationsmanagement**

Um die Integration der Kontrollaktivitäten in die Betriebsabläufe sicherzustellen und ganz allgemein das Kontrollbewusstsein zu fördern, sind alle Mitarbeitenden zum Thema Risikomanagement und IKS zeitnah zu informieren und angemessen zu schulen.

Die Mitarbeitenden müssen verstehen, welche Rolle sie innerhalb des IKS spielen; sie müssen auch den Zusammenhang zwischen ihrer eigenen Tätigkeit und derjenigen des übrigen Personals verstehen und in der Lage sein, den Rücklauf wichtiger Informationen zu gewährleisten.

Damit alle Mitarbeitenden ihre Verantwortung wahrnehmen können, sind zweckdienliche Informationen zu sammeln und form- und fristgerecht zu verbreiten. Informationssysteme erzeugen unter anderem operationelle und finanzielle Daten sowie Informationen über die Einhaltung der gesetzlichen und Verwaltungsvorschriften. Alle diese Daten dienen der Verwaltung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit. Die Informationssysteme verarbeiten nicht nur amtsintern erzeugte Daten, sondern auch solche, die aus dem externen Umfeld stammen und die das Amt für seine Entscheidungsfindung benötigt. Es besteht zudem ein Bedarf an einer effizienten Informationsvermittlung, die einen in alle Richtungen verlaufenden Informationsfluss auf standardisierten Kommunikationswegen voraussetzt.

### **3.5 Überwachung und Pflege des IKS**

Ohne Überwachung und Pflege kann das gesamte IKS innerhalb kürzester Zeit überholt und veraltet sein. Durch Überwachung wird eben sichergestellt, dass die Kontrollen die beabsichtigten Funktionen erfüllen und geänderten Bedingungen in angemessener Form Rechnung getragen wird. Die Überwachung des IKS ist deshalb laufend durchzuführen.

Für die Etablierung eines funktionierenden Überwachungs- und Aktualisierungsprozesses haben sich einige Maßnahmen bewährt, um diesen ins operative Geschäft zu integrieren:

- regelmäßige Überprüfung der Prozessbeschreibung und der Kontrollmaßnahmen auf ihre Aktualität: neuen Risiken werden neue/andere Kontrollschritte entgegengesetzt; Kontrollschritte können ersatzlos wegfallen, weil Doppelgleisigkeiten in den Abläufen festgestellt werden; aufgeworfene Unklarheiten oder Mängel werden zu Projekten, welche innerhalb nützlicher Frist bearbeitet werden,

- Setzung von Maßnahmen, sofern der Soll-Ist-Vergleich eine negative Entwicklung zeigt,
- regelmäßige Weiterverfolgung und Pflege der identifizierten Schwachstellen,
- zeitnahe Evaluierung, ob die Fristen- bzw. Pflichtendokumentation aktuell ist (z.B. infolge von gesetzlichen Änderungen),
- Gewährleistung, dass die IKS-Dokumentation für alle Mitarbeitenden zugänglich ist und von der Führungsspitze bis zum Lernenden in den Grundzügen verstanden wird,
- nachweisliche Schulungen bzw. fachgerechte Qualifikation der involvierten Mitarbeitenden.

## 4. Das Reifegradmodell

Das Reifegradmodell gibt an, inwieweit das bestehende IKS bereits entwickelt ist. Dabei werden in Praxis und Literatur fünf unterschiedliche Stufen normiert: unzuverlässig, informell, standardisiert, überwacht, optimiert. Diese Stufen beinhalten verschiedenen Kriterien und bauen aufeinander auf, d. h. um Niveau 3 zu erfüllen, müssen zuerst Niveau 1 und 2 erreicht sein.

Darstellung nach dem PwC<sup>8</sup>-Reifegrad (Maturity)-Modell:

Stufe 1: *Unzuverlässig* - unstrukturiertes Umfeld, in dem Kontrollen fehlen oder nicht ausgestaltet sind, vorhandene Kontrollen sind nicht verlässlich oder werden nur fallweise ausgeführt;

Stufe 2: *Informell* - Kontrollen sind ausgestaltet, jedoch nicht dokumentiert (fehlende Nachvollziehbarkeit), der Großteil der Kontrollen erfordert manuelle Eingriffe, Vorschriften zur Kontrolldurchführung werden nicht kommuniziert oder trainiert, fehlende Information und Schulung;

Stufe 3: *Standardisiert* - IKS-Grundsätze und Richtlinien sind dokumentiert, die Kontrollen sind ausgestaltet, dokumentiert und kommuniziert, die Nachvollziehbarkeit der Kontrollen ist gegeben, Information und Schulung finden statt;

Stufe 4: *Gesichert* - regelmäßige Überwachung und laufende Aktualisierung der Kontrollen, regelmäßige IKS-Berichterstattung, Automatisierung und Werkzeuge werden in beschränktem Ausmaß eingesetzt;

Stufe 5: *Optimiert* - Risikomanagement und IKS bilden ein integriertes System, die Kontrollen sind weitgehend automatisiert, hohe Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, ausgeprägtes Kontrollbewusstsein.

## 5. Abschließende Bemerkungen

Ein gut funktionierendes IKS bietet Führungskräften und Mitarbeitenden eine hinreichende Sicherheit, die Anforderungen und Aufgaben im täglichen Arbeitsgeschehen bestmöglich zu erfüllen.

Die Mitarbeitenden werden durch klare Leitlinien und Anweisungen in einer vollständigen und korrekten Aufgabenerledigung unterstützt; die Nachweisbarkeit der Durchführung der Kontrollen ist gegeben und das Bewusstsein für Risiken und die Notwendigkeit von entsprechenden Kontrollen wird gesteigert.

---

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers, ein globales Netzwerk rechtlich selbständiger und unabhängiger Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung.

Für die Führungskräfte stellt das IKS eine Absicherung in der Ausübung ihrer Führungsfunktion dar, indem Aufgaben und Verantwortungen schriftlich zugewiesen und Prozesse dokumentiert werden; Risiken werden identifiziert und analysiert, Kontrollen an die Risiken angepasst, dokumentiert und überwacht.

Das IKS wird somit zu einem Instrument für die Wahrnehmung der Führungsverantwortung und der Aufsichtspflicht. Es dient nicht dazu, die Mitarbeitenden zu überwachen, vielmehr überwachen diese als Teil des IKS die Durchführung der Prozesse. Ziel ist es dabei auch, aus Fehlern zu lernen<sup>9</sup> und eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Verwaltungsarbeit zu unterstützen.

Aufgabe der Prüfstelle wird es sein, an dem beschriebenen Soll-Zustand den jeweiligen Ist-Zustand zu messen, eine fundierte Aussage zur Funktionsfähigkeit des IKS und also zur Risikobeherrschung in den geprüften Prozessen vorzunehmen und gegebenenfalls Empfehlungen zur Beseitigung von Schwachstellen zu unterbreiten, deren Umsetzung im Rahmen von Follow-up-Prüfungen verifiziert wird.

#### **Literaturhinweise:**

Die Ausführungen im vorliegenden Leitfaden sind den folgenden Quellen entnommen bzw. stützen sich auf diese:

Institut für Interne Revision IIA Austria (Hrsg.), Das Interne Kontrollsystem aus der Sicht der Internen Revision, Linde Verlag 2009,

INTOSAI-Richtlinien<sup>10</sup> für Normen zur internen Kontrolle im öffentlichen Sektor,

Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision,

Eidgenössische Finanzkontrolle, Aufbau eines Internes Kontrollsystems, Oktober 2007,

Eidgenössisches Finanzdepartement, Internes Kontrollsystem, Dezember 2009,

Oberösterreichischer Rechnungshof (Hrsg.), Bericht des Rechnungshofes/Interne Kontrollsysteme Themenschwerpunkt des RH 2014, Bund 2015/18, RH 2016/3, Wien,

Uwe Bartels u.a., Prüfung des Internen Kontrollsystems in Öffentlichen Institutionen, ZIR 04/2015,

Oliver Bungartz, Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS), Erich Schmidt Verlag, 2020,

B. Hirsch, J. Weber, F. Schäfter, J. Schmid, Management von Risiken in Behörden. Konzepte – Instrumente – Praxislösungen, Erich Schmidt Verlag, 2020.

<sup>9</sup> Vgl. No blame-Kultur im Magistrat der Stadt Wien - Vertrauen und Wertschätzung, Veröffentlichung der Stadt Wien, 2016.

<sup>10</sup> Die International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) oder auf Deutsch Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden ist eine Dachorganisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden.

## Anlage: Fragenkatalog

### Kontrollumfeld

1. Wird die Anwendung des Verhaltenskodex in der Organisationseinheit überwacht?
2. Wie wird die Beachtung der Bestimmungen zu den Interessenkonflikten sichergestellt?
3. Sind Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen verfügbar?
4. Sind Funktionen und Verantwortlichkeiten unter Beachtung des Grundsatzes der Funktionstrennung und der accountability definiert?
5. Legt die Führungskraft Richtlinien fest, um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter:innen die Kontrollen verantwortungsbewusst ausüben?
6. Ist eine Vorgangsweise definiert, um das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter:innen für die Performance des IKS zu gewährleisten und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen durchzuführen?
7. Wird die Dimensionierung der Kontrolltätigkeiten und -strukturen periodisch bewertet?
8. Gibt es in der Organisationseinheit eine Strategie zur Wissenssicherung?
9. Werden die neuen Mitarbeiter:innen systematisch in die Organisations- bzw. Verwaltungskultur eingeführt?
10. Ist die Ausbildung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf Funktionen und Aufgaben angemessen?

### Risikobeurteilung

11. Gibt es ein System zur Bewertung der Risiken im Zusammenhang mit der Festlegung und Erreichung folgender Ziele:
  - a) strategische und operative Ziele,
  - b) wirtschaftlich-finanzielle Ziele,
  - c) Ziele nicht-finanzieller Natur (z. B. Qualität der Dienstleistungen).
12. Gibt es ein System zur Bewertung der Risiken in Bezug auf die Rechtskonformität (z. B. Überwachung der Entwicklung der Rechtsnormen auf EU- und Staatsebene, Normeninterpretation, Risiken im Vertragswesen)?
13. Erfolgt die Identifikation der Risiken auf der Grundlage eines umfassenden Risikomodells, welches exogene und endogene Faktoren berücksichtigt?
14. Werden die Risiken aufgrund ihrer Bedeutung und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt?
15. Sieht die Risikobewertung auch die Erhebung der Modalitäten zur Risikobehandlung vor?

16. Werden Risikoanalyse und -bewertung periodisch ajouriert, um interne und/oder externe Veränderungen zu berücksichtigen, die die Fähigkeit zur Identifikation und Behandlung der Risiken durch die Organisationseinheit erheblich beeinflussen können?

## **Kontrolltätigkeiten**

17. Wurde das Interne Kontrollsystem auf der Grundlage der erfolgten Risikoanalyse angenommen?
18. Berücksichtigt die Organisationsstruktur alle relevanten Prozesse, Informationstechnologien und Bereiche, in denen Kontrolltätigkeiten erforderlich sind (einschließlich externe Partner, z. B. kontrollierte Körperschaften)?
19. Werden die im Abschnitt 3.3 des Vademecum erwähnten IKS-Prinzipien systematisch monitoriert und bewertet?

## **Information und Kommunikation**

20. Sind geeignete Informations- und Kommunikationskanäle definiert, um die wichtigsten Informationen im Zusammenhang mit dem Internen Kontrollsystem auf allen Ebenen zu teilen?
21. Erhalten die Mitarbeiter:innen eine angemessene Ausbildung im Bereich Risikobehandlung und IKS, um ihre Funktion innerhalb des IKS auszuüben?
22. Gibt es standardisierte Kommunikationskanäle, die wirksame Informationsflüsse in jede Richtung und auf allen Ebenen gewährleisten?
23. Sind die verfügbaren Informationen umfassend, zeitgerecht, ajouriert, präzise und leicht auffindbar?
24. Werden Informationen von außen, die das IKS betreffen, von den Führungskräften bewertet und gegebenenfalls der Verwaltungsspitze kommuniziert?

## **Monitoring**

25. Gibt es ein geeignetes Monitoringsystem in Hinblick auf die korrekte Funktionsweise des Internen Kontrollsystems? Weist dieses System gegebenenfalls die Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationsstruktur zu?

26. Sind die Monitoringprozesse des IKS angemessen formalisiert, sind geeignete Bewertungsmodalitäten definiert, werden die kritischen Punkte periodisch mit den verschiedenen Interessierten geteilt?
27. Werden die Prozessbeschreibungen und Kontrollmaßnahmen regelmäßig überprüft?
28. Erfolgt eine zeitnahe Evaluierung, ob die Fristen- bzw. Pflichtendokumentation aktuell ist?



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

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