

QUALITÄTSBEURTEILUNG DER INTERNEN REVISIONEN IN DER BUNDESVERWALTUNG

Ein Erfahrungsbericht

Die Wirksamkeit der internen Revisionen in der Bundesverwaltung wird von der Eidg. Finanzkontrolle periodisch überwacht. Beurteilt wurden insgesamt 13 interne Revisionen nach einem einheitlichen Konzept und Bewertungsraster.

1. AUSGANGSLAGE UND KONZEPT

Als gesetzliches Aufsichtsorgan führt die *Eidg. Finanzkontrolle (EFK)* Qualitätsbeurteilungen bei den *internen Revisionen, IR* (auch Finanzinspektorate, FISP, genannt) der Bundesverwaltung und von Bundesbetrieben durch. Die Aufgaben der EFK sind im Finanzkontrollgesetz (*Anhang 1*) geregelt und beinhalten die Überwachung der Wirksamkeit der Kontrollen der IR. Während früher selbst entwickelte Qualitätskriterien für die Beurteilungen verwendet wurden, dient seit 2006 das *International Professional Practices Framework (IPPF)* des *Institute of Internal Auditors (IIA)* als Vorgabe. Dieses Rahmenwerk bildet die allgemeine und strukturelle Grundlage für die Tätigkeiten der IR. Es umfasst die Definition der IR, den Ethik-Kodex sowie die IIA-Standards. Das IPPF eignet sich deshalb als Qualitätsmassstab bzw. Soll-Vorgabe für die Beurteilung der IR der Bundesverwaltung gut.

Die praktische Durchführung der Assessments erfolgt mit dem vom *Schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR)* entwickelten *Quality Self Assessment Tool (QSAT)*. Die Erfahrungen zeigen, dass sich die Einhaltung des IPPF durch die Kombination von Selbstbeurteilung und anschliessender kritischer Beurteilung durch die Assessoren effizient prüfen lässt. Zusätzlich werden Befragungen durchgeführt und die Arbeitspapiere und Berichterstattungen einer Anzahl Prüfungen analysiert und beurteilt. Der angewendete Prüfansatz entspricht weitgehend dem im «Quality Assessment Manual» des IIA vorgeschlagenen Vorgehen.

Die Beurteilungen von insgesamt 13 IR werden über eine Periode von drei Jahren verteilt, sodass jährlich rund vier Assessments durchgeführt werden. Die EFK leistete pro Beur-

teilung einen Arbeitsaufwand (inklusive Vorbereitungsarbeiten und Berichterstattung) von rund 30 Personentagen.

2. ERFAHRUNGEN AUS DER BEURTEILUNGSRUNDE 2006–2008

Beim Debriefing der Beurteilungsrunde 2006–2008 mit den IR wurde erkannt, dass mit dem gewählten Vorgehen zwar Aussagen bezüglich der Einhaltung der IIA-Standards gemacht werden können, jedoch dem Aspekt Leistung und Wirkung zu wenig Rechnung getragen wird. Die These, dass die formelle Einhaltung des Regelwerkes für die IR gleichbedeutend mit der Qualität der Prüfarbeiten sei, wurde von den Beurteilten nicht geteilt.

Ebenfalls nicht bewährt hat sich die Benotung mit der anschliessenden Erstellung einer Rangliste. Der Grundgedanke dahinter, dass eine tiefer benotete Organisation bei einer besser benoteten IR Best Practices abholen könnte, erfüllte sich nicht. Die einzelnen IR sind offensichtlich zu heterogen und zu unabhängig voneinander, als dass ein konstruktiver Dialog entstehen könnte.

3. KONZEPTANPASSUNG FÜR 2011–2013

Aufgrund der gemachten Erfahrungen und der Schwachstellenanalyse überarbeitete die EFK für die Beurteilungsperiode 2011–2013 das Beurteilungskonzept. Insbesondere dem Aspekt Leistung und Wirkung der IR wurde vermehrt Rechnung getragen. Zusätzliche Interviews und Umfragen bei den verschiedenen Stakeholdern und ein einfaches Kennzahlenmodell sollen die Aspekte Leistung und Wirkung verstärken. Für die Prüfung der Einhaltung der IPPF hat die EFK



ERIC-SERGE JEANNET
LIC. ÈS. SC. ÉCON. ET SOC.,
MPA, CIA,
VIZEDIREKTOR,
LEITER FACHBEREICHE,
EIDG. FINANZKONTROLLE
(EFK), BERN



MARTIN KÖHLI
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
BETRIEBSÖKONOM HWV,
LEITER FACHBEREICH,
EIDG. FINANZKONTROLLE
(EFK), BERN

Abbildung 1: KONZEPT FÜR DIE QUALITÄTSBEURTEILUNG 2011–2013

Prüfungsvorgehen

- Self-Assessment mit QSAT mit anschliessender Überprüfung durch EFK, da effizientes und anerkanntes Vorgehen
- Anzahl der Interviews erhöhen (u. a. Direktor, Leiter Finanzen, Leiter Informatik).

Messung der Qualität und der Leistung

- Verwendung einiger Indikatoren zur Qualitäts- und Leistungsmessung.

Berichterstattung

- Schriftliche Berichterstattung mit Bestätigung, dass «in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision gearbeitet wird» (sofern «Testat-Bedingungen» erfüllt)
- Keine Punktebewertung, jedoch Einführung von Minimalbedingungen
- Folgende IIA-Standards müssen erfüllt werden:
 - 1000 Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung
 - 2000 Leitung der internen Revision
 - 2300 Durchführung des Auftrags
 - 2500 Überwachung des weiteren Vorgehens.

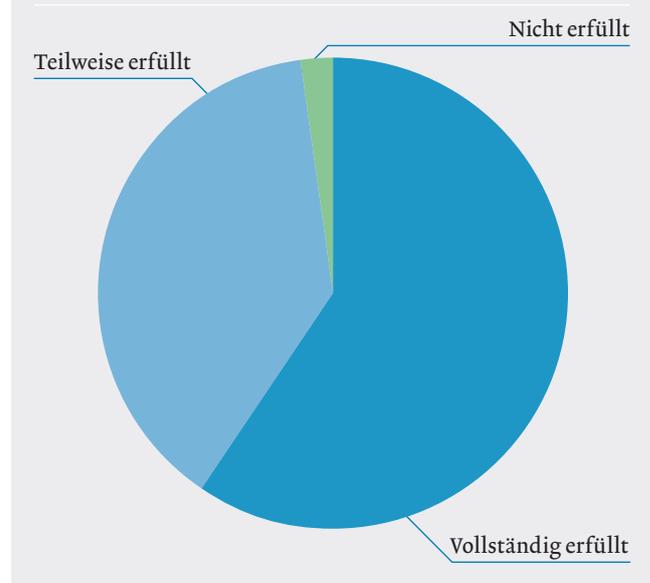
die Selbstbeurteilung mit dem QSAT beibehalten. Auf eine Benotung mittels Punktzahlen für die einzelnen IR wurde verzichtet. Dafür wurden Minimal Kriterien eingeführt, d. h. IIA-Standards definiert, die erfüllt werden müssen. Sie entstanden in Anlehnung an die Vorgaben des Deutschen Instituts für Interne Revision e. V. (DIIR). Das Konzept umfasst die Arbeitsschritte und Inhalte gemäss *Abbildung 1*.

4. RESULTAT DER BEURTEILUNGS- RUNDE 2011–2013

4.1 Einhaltung der IIA-Standards. *Abbildung 2* gibt einen Überblick über den Erfüllungsgrad bei einzelnen IIA-Standards im Querschnitt über die durchgeführten Assessments. Die Inhalte werden nachfolgend erläutert. Dabei wird insbesondere auf das identifizierte Verbesserungspotenzial eingegangen.

Der Standard 1000 «Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung» wird mit einer Ausnahme erfüllt. Dies überrascht

Abbildung 2: ERFÜLLUNGSGRAD DER IIA-STANDARDS



nicht. Mit der gesetzlichen Verankerung und der Genehmigung des «Audit Charter» (Reglement) durch den Direktor der EFK ist sichergestellt, dass die IR der Bundesverwaltung die Vorgaben des IIA einhalten. Das von der EFK empfohlene Musterreglement ist in *Anhang 2* aufgeführt. Bei derjenigen IR, die den Standard nicht erfüllt, besteht zwar das unterschriebene Reglement, es wird jedoch durch eine übergeordnete Weisung stark eingeschränkt.

Beim Standard 1100 «Unabhängigkeit und Objektivität» ortet die EFK gewisse Schwachstellen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die IR der zentralen Bundesverwaltung der Amts- bzw. Geschäftsleitung unterstellt sind. Obwohl das Gesetz vorsieht, dass die IR bei der Erfüllung ihrer Kontrollaufgaben selbständig und unabhängig sind, können diesbezüglich Probleme entstehen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die IR neben der Revisionstätigkeit zusätzlich operative Aufgaben (z. B. Sekretariatsarbeiten für die Geschäftsleitung) wahrnimmt oder eigentliche Controllingaufgaben oder das Risk Management übernimmt. Vereinzelt hat die EFK auch die Unterstellung der IR innerhalb der Organisation infrage gestellt. In diesen Fällen sind die Anpassungen in der Zwischenzeit eingeleitet worden. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft können die IR der zentralen Bundesverwaltung nicht direkt an ein Überwachungsorgan (Verwaltungsrat oder Audit Committee) berichten. Diese Situation wird re-

lativiert, weil die IR verpflichtet sind, die EFK umgehend zu benachrichtigen. Diese Anforderung ist im Reglement verankert. Die EFK ergreift dann die notwendigen Massnahmen. Ein wesentlicher Vorteil der aktuellen Situation liegt darin, dass die IR nahe am Geschehen der Verwaltungseinheiten sind und über tiefe Kenntnisse von deren Geschäftstätigkeit verfügen.

Unzulänglichkeiten beim Standard 1200 «*Fachkompetenz und Sorgfaltspflicht*» sind nicht ausschliesslich, aber mehrheitlich bei kleineren Revisionseinheiten zu beobachten. Die Defizite beziehen sich weniger auf die Objektivität als vielmehr auf die fehlende Fachkompetenz. Bei zwei oder drei Mitarbeitenden ist es ohne externe Unterstützung (Outsourcing) oft nicht möglich, die ganze Breite der im Reglement vorgesehenen Revisionsaufgaben fachtechnisch adäquat wahrzunehmen. Ein weiteres Problem stellt in einigen Fällen die fehlende fachtechnische Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in der Revision dar.

Eine besondere Knacknuss stellt das «*Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung*» (Standard 1300) dar. Es fehlen insbesondere klare Beurteilungskriterien sowie Checklisten zur Dokumentation der Überwachungstätigkeit. Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieses Standards sind insbesondere bei kleinen Revisionsabteilungen allgemein bekannt. Der IPPF-Praxisleitfaden «*Umsetzungsanleitung für kleine Interne Revisionsfunktionen*» des IIA weist auf diesen Umstand hin und bietet dazu auch Hinweise, wie kleine Organisationen die Qualitätssicherung umsetzen können. Im Bereich der Berichterstattung ist die Umsetzung überall gut etabliert.

Der Standard 2000 verlangt eine «*wirksame und wertschöpfende Führung*» der IR. Die Beurteilungen zeigen teilweise Schwächen bei der jährlich durchzuführenden risikoorientierten Prüfungsplanung, die oft nicht genügend dokumentiert ist. Die Qualität der Risikobeurteilungen leidet teilweise unter einer zu statischen Betrachtungsweise, weil neue Entwicklungen nicht immer einbezogen werden. Auch die Klärung der adäquaten Ressourcenallokation ist schwierig. Wo werden aufgrund einer Risikoanalyse zusätzliche Ressourcen eingesetzt? So bestimmen manchmal die verfügbaren personellen Ressourcen die Anzahl der Prüfungen und nicht die Risiken. Gewisse Schwachstellen sind zudem bei der Erarbeitung und Durchsetzung von Richtlinien und Verfahren zu beobachten. Der vom Standard verlangte regelmässige Kontakt zu Geschäftsleitung bzw. dem Direktor wird hingegen gepflegt.

Im Standard 2100 wird die «*Art der Arbeiten*» thematisiert. Die Prüft Themen für die IR sind dabei grundsätzlich im «*Reglement für die Finanzinspektorate*» festgehalten. Es zeigt sich, dass der Prüfungsmix bei einigen Organisationen nicht allen im Reglement aufgeführten Aufgaben entspricht und sich teilweise zu stark auf ein Themengebiet beschränkt oder ganze Abteilungen selten oder nie geprüft werden.

Bei der «*Planung und Durchführung*» der Prüfungen (Standards 2200 und 2300) ergibt sich wesentliches Verbesserungspotenzial. Insbesondere die Planung der einzelnen Prüfaufträge ist verbesserungsfähig. Oft fehlen Unterlagen zu den Überlegungen, die zu den Prüfungshandlungen geführt haben. Auch Arbeitsablaufprogramme sind nicht Stan-

Anhang 1: FINANZKONTROLLGESETZ

Art. 11 FKG

Verhältnis zu Finanzinspektoren (Interne Revision)

¹ Die Finanzinspektorate der Bundesverwaltung, einschliesslich der eidgenössischen Gerichte und der Betriebe und Anstalten des Bundes, sind für die Kontrolle des Finanzgebarens in ihrem Bereich verantwortlich. Sie sind direkt der Amts- beziehungsweise Geschäftsleitung unterstellt, jedoch in der Erfüllung ihrer Kontrollaufgaben selbständig und unabhängig. Ihre Geschäftsordnungen unterliegen der Genehmigung durch die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK). Die EFK kann dem Bundesrat Anträge zur Schaffung von Finanzinspektoren unterbreiten.

² Die EFK überwacht die Wirksamkeit der Kontrollen der Finanzinspektorate und sorgt für die Koordination. Sie kann fachliche Weisungen, insbesondere in Form von Vorgaben bezüglich der Arbeits- und Vorgehensweise erlassen. Die Finanzinspektorate bringen ihr die jährlichen Revisionsprogramme sowie alle Berichte zur Kenntnis und melden ihr ohne Verzug alle festgestellten Mängel von grundsätzlicher oder erheblicher finanzieller Bedeutung.

³ Die EFK sorgt für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Finanzinspektorate in der allgemeinen Bundesverwaltung.

dard, was zu Ineffizienzen in der Prüfungsdurchführung führen kann. Bei der Prüfungsdurchführung sind die Arbeitspapiere oft zu knapp gehalten und lassen es nicht zu, dass eine unabhängige Fachperson eine Prüfung gut nachvollziehen kann. In einigen Fällen wird auf Arbeitspapiere sogar ganz verzichtet und aus Gründen der Effizienz eine «mitschreitende Berichterstattung» praktiziert.

Positiv fällt die Beurteilung des Standards 2400 «*Berichterstattung*» aus. Offensichtlich wird viel Zeit in die Qualität der Revisionsberichte investiert. Die Berichte sind durchwegs gut lesbar, objektiv und in der Regel zeitnah erstellt. Die Berichte stellen eine gute Visitenkarte der IR dar.

Auch bei der «*Nachverfolgung der abgegebenen Empfehlungen*» (Standard 2500) ergeben sich kaum Probleme. Die meisten der beurteilten IR setzen dafür ein geeignetes Werkzeug ein und überwachen die Umsetzung der Empfehlungen angemessen.

«*Entscheidung über die Risikoübernahmen durch die Geschäftsleitung*» (Standard 2600): Werden Empfehlungen nicht umgesetzt, besteht für die IR gemäss Finanzkontrollgesetz und Reglement die Möglichkeit, den Fall an die EFK weiterzuziehen (ETH-Rat und SBB an den Audit-Ausschuss). Der Standard wird dadurch bei allen Beurteilten erfüllt.

4.2 Zusammenfassung betreffend Einhaltung der IIA-Standards. Den IR kann insgesamt ein zufriedenstellendes bis gutes Zeugnis ausgestellt werden. Dies, obwohl einzelne Standards nicht überall vollumfänglich erfüllt werden. Die

Anhang 2: **MUSTERREGLEMENT**

Reglement

für das Finanzinspektorat (Interne Revision) des Bundesamtes für XXX

1 Gesetzliche und fachliche Grundlage

- 1.1 Das Finanzinspektorat (FISP) ist die interne Revisionsstelle des Bundesamtes für XXX (sowie XXX) im Sinne von Artikel 11 des Bundesgesetzes über die Eidgenössische Finanzkontrolle (FKG, SR 614.0).
- 1.2 In der Prüfungsplanung und -durchführung richtet sich das FISP nach den gültigen Schweizer Prüfungsstandards (PS) der Treuhand-Kammer und den internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision des Institute of Internal Auditors (IIA). Die Mitarbeitenden verpflichten sich zur Einhaltung des Ethikkodex der Internen Revision gemäss Regelwerk des IIA.
- 1.3 Das Finanzinspektorat erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungs-Dienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Es unterstützt das Bundesamt bei der Erreichung seiner Ziele, indem es mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

2 Stellung/Unabhängigkeit

- 2.1 Das FISP ist dem Direktor des XXX unterstellt. Es nimmt seine Aufgaben selbständig und unabhängig wahr.
- 2.2 Das FISP übernimmt keine operationellen Aufgaben und ist auch nicht für das amtsinterne Risiko- und Qualitätsmanagement verantwortlich.

3 Auskunftserteilung

- 3.1 Die Verwaltungseinheiten des XXX melden Unregelmässigkeiten im Aufgaben- und Prüfungsbereich gemäss Ziffer 7.1 ohne Verzug dem FISP.
- 3.2 Das FISP des XXX ist, ungeachtet einer allfälligen Geheimhaltungspflicht, berechtigt, Auskunft zu verlangen und insbesondere auch Einsicht in sämtliche Akten zu nehmen.
- 3.3 Wer der Aufsicht des XXX unterstellt ist, hat dem FISP überdies jede Unterstützung bei der Durchführung seiner Aufgabe und Einsicht in alle erforderlichen Daten einschliesslich Personendaten aus den entsprechenden Datensammlungen zu gewähren. Bei Bedarf erstreckt sich das Einsichtsrecht auch auf besonders schützenswerte Personendaten. Der elek-

tronische Zugriff im Abrufverfahren auf Datensammlungen mit Personendaten richtet sich nach dem Bundespersonalgesetz und seinen Ausführungsverordnungen.

- 3.4 Informationen über Ergebnisse der Tätigkeit des FISP werden von ihm in eigener Kompetenz nur an die zuständigen internen Stellen und die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) erteilt. Andere Stellen zu informieren, ist Sache der zuständigen Linienstellen. In Ausnahmefällen kann der Direktor das FISP beauftragen, weiter zu informieren.
- 3.5 Informationen über die Organisation und die Tätigkeit des FISP können von ihm an andere Bundesstellen oder im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen weitergegeben werden.

4 Dokumentation

Das FISP verfügt über die für eine fachgerechte Ausübung seiner Tätigkeit notwendigen Dokumente und Informationen (Gesetze, Verordnungen, Entscheide, Dienstanweisungen, Beschlüsse, Verträge, Projektunterlagen usw.).

5 Fachkompetenz

Die Mitarbeitenden des FISP müssen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmässige fachliche Weiterbildung erweitern. Das FISP ist vorbezüglich Art. 11 Abs. 3 Finanzkontrollgesetz dafür selbst zuständig.

6 Prüfungskriterien

- 6.1 Das FISP übt die Finanzaufsicht nach den Kriterien der Ordnungsmässigkeit, der Rechtmässigkeit und der Wirtschaftlichkeit aus.
- 6.2 Es führt Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch, in denen es abklärt, ob:
 - a) die Mittel sparsam eingesetzt werden;
 - b) Kosten und Nutzen in einem günstigen Verhältnis stehen;
 - c) finanzielle Aufwendungen die erwartete Wirkung haben;

7 Art der Arbeiten

- 7.1 Das FISP erledigt insbesondere folgende Aufgaben nach den im Arbeitsprogramm festgelegten Prioritäten:
 - a) Es überprüft den gesamten Finanzhaushalt auf allen Stufen des Vollzugs des Voranschlags (inkl. bei den Subventionsempfängern sowie den Kantonen), d. h. alle Rubriken der Finanzrechnung und alle Konten der Bilanz, welche vom XXX verwaltet werden. Es kann durch Stichproben Kontrollen ausüben, bevor Verpflichtungen eingegangen werden. Die Prüfungen erstrecken sich auch auf Ausgaben

EFK hat, wo Schwachstellen bestehen, entsprechende Verbesserungsvorschläge abgegeben, damit bei der nächsten Qualitätsbeurteilung möglichst alle Beurteilungen «im grünen Bereich» stehen.

Nur drei Standards wurden von zwei IR nicht erfüllt. Bei derjenigen Organisation, die die Minimalkriterien (Standard 1000) nicht erfüllt hat, sind in der Zwischenzeit Korrekturmassnahmen eingeleitet worden.

5. LEISTUNG UND WIRKUNG DER IR

Die Leistung und Wirkung der IR wurde anlässlich der durchgeführten Interviews erhoben. Die EFK benutzte als Grundlage die vom IIA im Quality Assessment Manual verwendeten Fragenkataloge (Tools). Allerdings wurde die Anzahl der Fragen teilweise reduziert und angepasst, sodass

je Gespräch maximal 1 bis 1½ Stunden aufgewendet werden mussten. Die Interviews fanden vor allem mit Führungspersonen statt. Diese äusserten sich in der Regel zufrieden mit den Leistungen «ihrer» IR. Dabei wird insbesondere die Leistung der IR im Schaffen von Vertrauen und als Garant für die Sicherstellung einer ordnungsmässigen Buch- und Geschäftsführung hervorgehoben. Der Einsatz der IR als Instrument der Geschäftsleitung, die mit ihrer Tätigkeit für die Organisation einen Mehrwert schafft, wird von den Führungspersonen noch zu wenig erkannt. Hier besteht für die Leiter der IR noch Bedarf an «Revisionsmarketing».

Die Beurteilungen der Geprüften wurden mittels Fragekatalog (Anhang des «Tool 4») erhoben. Dabei wurden die direkt an einer Prüfung beteiligten Linienmitarbeitenden nach ihrer Einschätzung befragt. Der Rücklauf der Frage-

- anderer Bundesstellen, sofern das XXX federführend oder kreditverwaltend auftritt;
- b) es überprüft, wie das XXX seine Kredite kontrolliert und bewirtschaftet;
 - c) es überprüft das interne Kontrollsystem und bewertet das Risiko- und Qualitätsmanagement;
 - d) es kann durch Stichproben die vom XXX ausgestellten Zahlungsanweisungen überprüfen;
 - e) es überprüft Buchhaltungen und Bestände;
 - f) es prüft, ob IKT-Anwendungen in Bereichen des Finanzgebarens die erforderliche Sicherheit und Funktionalität aufweisen und ob die vom Informatikrat erlassenen den Weisungen eingehalten werden;
 - g) es prüft die Zweckmässigkeit der Aufbauorganisation und von Geschäftsprozessen;
 - h) es prüft Projekte sowie das Einkaufswesen;
 - i) es nimmt auf Anordnung des Direktors Prüfung der finanziellen Führung innerhalb des XXX vor.
- 7.2 Sofern sein Arbeitsprogramm es zulässt und wenn dadurch weder seine Unabhängigkeit noch seine Aufgaben als interne Revisionsstelle beeinträchtigt werden, kann das FISP:
- a) in Absprache mit dem Direktor Dienste des XXX und/oder Dritte in finanziellen und organisatorischen Fragen beraten;
 - b) auf Verlangen des Direktors Kontrollmandate bei Dritten wahrnehmen.
- 7.3 Zur Erfüllung seiner Aufgaben arbeitet das FISP mit den entsprechenden Stellen von Bund und Kantonen zusammen. Mit Zustimmung des Direktors kann das FISP XXX-externe Sachverständige beiziehen.

8 Planung und Durchführung der Arbeiten

- 8.1 Das FISP erstellt jährlich aufgrund einer Risikoanalyse ein Arbeitsprogramm und bringt dieses der EFK bis Ende Dezember zur Kenntnis.
- 8.2 Abweichungen oder zusätzliche Prüfungen ausserhalb des Arbeitsprogramms werden dem Direktor und der EFK mitgeteilt, sofern sie mit erheblichem Aufwand verbunden sind.
- 8.3 Prüfungen werden in der Regel den betroffenen Stellen angekündigt. Unangemeldete Prüfungen erfolgen, wenn ein Überraschungseffekt erwünscht ist, etwa bei einer Sonderprüfung aufgrund doloser Handlungen.

9 Berichterstattung

- 9.1 Von allen durchgeführten Aufträgen erstellt das FISP einen Bericht und unterbreitet ihn der geprüften Stelle zur Stellungnahme. Der Bericht und die Stellungnahme werden

dem Direktor, der EFK und den zuständigen Linienverantwortlichen zugestellt.

- 9.2 Das FISP pflegt einen regelmässigen Kontakt zum Direktor. Die Häufigkeit der Kontakte hängt von der Bedeutung der zu berichtenden Sachverhalte sowie von der Dringlichkeit der erforderlichen Massnahmen ab, die zu ergreifen sind.
- 9.3 Das FISP erstellt jährlich einen Bericht über seine Tätigkeit im vergangenen Kalenderjahr. Dieser wird vom Direktor visiert und der EFK bis Ende Februar zugestellt.
- 9.4 Die Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden. Sie können Empfehlungen und Aktionspläne enthalten.
- 9.5 Stellt das FISP besondere Vorkommnisse oder Mängel von grundsätzlicher oder erheblicher finanzieller Bedeutung fest, informiert es den Direktor und die EFK unverzüglich.
- 9.6 Das FISP und die EFK pflegen einen periodischen Informationsaustausch.

10 Überwachung und Umsetzung der Massnahmen

- 10.1 Das FISP entwickelt und pflegt ein System zur Überwachung der Erledigung der Empfehlungen, die der zuständigen Stelle übergeben wurden.
- 10.2 Werden Empfehlungen nicht umgesetzt, ist die Angelegenheit mit einem schriftlichen Antrag auf Erledigung dem Direktor zu unterbreiten. Dieser Antrag wird dem zuständigen Linienverantwortlichen vorgängig zur schriftlichen Stellungnahme zugestellt.
- 10.3 Kommt zwischen dem FISP und dem Direktor keine Einigung zustande, ist die Angelegenheit mit den einschlägigen Akten der EFK vorzulegen. Diese prüft den Sachverhalt und legt ihre Beurteilung schriftlich zuhanden des Direktors nieder.
- 10.4 Kann zwischen der EFK und dem Direktor keine Einigung erzielt werden, richtet sich das weitere Verfahren nach Artikel 12 FKG.

11 Inkraftsetzung

Das vorliegende Reglement (ersetzt dasjenige vom XX. XX. 19XX und) tritt am XX. XX. 2012 in Kraft. Ausgefertigt in 4 Exemplaren (je 2 für XXX und EFK).

Bundesamt für XXX
Der Direktor

Eidgenössische Finanzkontrolle
Der Direktor

bögen und die abgegebenen Bewertungen sind recht unterschiedlich. Gesamthaft gesehen wird ein gutes Resultat erreicht. Die «Schaffung von Mehrwert» wird jedoch eher tief bewertet.

Die Frage betreffend «Wünschbarkeit und Nützlichkeit von Mitarbeitertransfers zwischen interner Revision und der Linie» wird von den meisten Befragten verneint. Vereinzelt wurde die Idee zwar als sinnvoll beurteilt, jedoch in der Praxis als kaum durchführbar betrachtet. Im Gegensatz zu einigen Grossunternehmen der Privatwirtschaft sind die IR in der Verwaltung weder Ausbildungsstätte noch Sprungbrett für Kaderpositionen.

Anlässlich der Beurteilung erhob die EFK einige Kennzahlen, die interessante Quervergleiche zwischen den einzelnen IR zulassen. Wie sind die grösseren Abweichungen wie z. B.

bei der Anzahl der durchgeführten Revisionen je Mitarbeitenden zu erklären? Sind sie auf Ineffizienzen zurückzuführen oder gibt es andere Erklärungen? Es ist jetzt Aufgabe jedes Leiters, «seine» Kennzahlen zu analysieren und bei grösseren Abweichungen zum Mittelwert, Erklärungen zu finden und allenfalls Korrekturmassnahmen einzuleiten.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass alle IR ihre für die einzelnen Arbeiten aufgewendeten Arbeitszeiten erfassen sollten. Es darf nicht sein, dass sich eine IR vor allem mit sich selber beschäftigt und erst danach mit ihrer Hauptaufgabe. ■

Literatur: ► Institute of Internal Auditors (IIA), Alta Monte Springs: IPPF-Praxisleitfaden: Berufsgrundlagen – Umsetzungsanleitung für kleine Interne Revisionsfunktionen; Schweizerischer Verband für Interne Revision (SVIR), Zürich: Leitlinie zum Internen Audit; Schweizerischer Verband für Interne Revision (SVIR), Zürich: Quality Self Assessment Test (QSAT).