TO 4

KONTROLLAMT DER STADT WIEN
Rathausstraße 9
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 Fax: 01 4000 99 82810
e-mail: post@kontrollamt.wien.gv.at
www.kontrollamt.wien.at
DVR: 0000191

KA IV - 13/4-1/09

Konservatorium Wien GmbH, Querschnittsprüfung des Internen Kontrollsystems ausgegliederter Unternehmen sowie von Kapitalgesellschaften, an welchen die Stadt Wien mehrheitlich beteiligt ist.

6. Teil: Konservatorium Wien GmbH

Tätigkeitsbericht 2009

KURZFASSUNG

Im Rahmen einer vom Kontrollamt durchgeführten Querschnittsprüfung zum Thema "Internes Kontrollsystem (IKS) in ausgegliederten Unternehmen sowie in Kapitalgesellschaften, an welchen die Stadt Wien mehrheitlich beteiligt ist", wurde auch in der Konservatorium Wien GmbH (KWU) eine diesbezügliche Einschau vorgenommen. Als Grundlage hiefür diente eine vom Kontrollamt ausgearbeitete Zusammenfassung jener Anforderungen, die nach dem aktuellen Stand der Theorie und Praxis ein solches Instrument erfüllen sollte.

Als Ergebnis dieser Prüfung waren einige Verbesserungen bzgl. der Einführung einer Stellvertretungsregelung für die Geschäftsführung (GF) im Hinblick auf die Einhaltung des Vieraugenprinzips, der durchgängigen Erfassung von Stellenbeschreibungen, der Evidenzhaltung von Verträgen mit langfristiger Laufzeit, der Erstellung eines standardisierten Leitfadens für die Abhaltung von MitarbeiterInnenorientierungsgesprächen (MOG) sowie der Ausarbeitung einer unternehmensinternen Anti-Korruptionsrichtlinie anzuregen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Das IKS in der aktuellen Theorie und Praxis 5
1.1 Einleitung 5
1.2 Historische Entwicklung des IKS 6
1.3 Wesentliche Elemente eines effizienten IKS 10
1.4 Schaffung einer kontrollgerechten Organisation im Soll-Zustand 13
1.4.1 Ziele des IKS 14
1.4.2 Unternehmensziele und Planung 14
1.4.3 Gestaltung der Aufgaben 15
1.4.4 IKS-Maßnahmen 16
1.4.4.1 Regelung der Arbeitsabläufe 16
1.4.4.2 Risikoidentifikation und Risikobewertung 17
1.4.4.3 Funktionstrennung und organisatorische Vorkehrungen 18
1.4.4.4 Kontrollen 18
1.4.4.5 Einrichtung eines Kommunikations- und Reportingsystems 19
1.4.4.6 Überwachung 20
1.5 Control Self Assessment (CSA) 21
1.6 Prüfung des IKS 21
1.6.1 Unternehmensziele 22
1.6.2 Kontrollumfeld 22
1.6.3 Risikobeurteilung 23
1.6.4 Kontrolltätigkeiten 23
1.6.5 Information und Kommunikation 24
1.6.6 Überwachung 24
1.7 Kosten-Nutzen-Betrachtung 25
1.8 Grenzen des IKS 25
1.9 Checkliste zum IKS 26
2. Querschnittsprüfung des IKS ausgegliederter Unternehmen sowie von Kapitalgesellschaften, an welchen die Stadt Wien mehrheitlich beteiligt ist. 6. Teil: KWU 29
2.1 Allgemeines 29

2.2 Unternehmensziele 31
2.3 Kontrollumfeld 32
2.3.1 Ethische Wertehaltung des Managements und der MitarbeiterInnen 33
2.3.2 Organisationsstruktur 34
2.3.3 Personalmanagement und Engagement für Kompetenz 37
2.4 Risikoanalyse 41
2.5 Kontrollausübung 43
2.6 Information und Kommunikation 45
2.7 Überwachung 46
2.8 Abschließende Bemerkungen 47

Anhang

ALLGEMEINE HINWEISE 49
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 50

PRÜFUNGSERGEBNIS

1. Das IKS in der aktuellen Theorie und Praxis

1.1 Einleitung

Eine wesentliche Voraussetzung zur erfolgreichen Realisierung unternehmerischer Ziele besteht darin, dass die GF einen umfassenden Überblick über alle unternehmerischen Tätigkeiten hat. Wachsende Unternehmensgrößen, verstärkte interne Arbeitsteilung und Automatisierung in allen betrieblichen Bereichen führen zu einem steigenden Komplexitätsgrad des Systems Unternehmen. Damit verbunden ist zugleich das Risiko, dass die Unternehmensleitung den Überblick verliert und angestrebte Unternehmensziele nicht erreicht werden.

Die GF bzw. der Vorstand ist gezwungen, Aufgaben an die MitarbeiterInnen des Unternehmens zu delegieren und ein geeignetes Führungs- und Kommunikationssystem im Unternehmen einzurichten. Die Organisation des Betriebes spiegelt dabei die Struktur des Betriebsaufbaues und der Arbeitsabläufe im Betrieb wider. Die unterschiedlichen Aufgaben der MitarbeiterInnen sind kontinuierlich auf die Unternehmensziele abzustimmen.

Geplante Arbeitsabläufe und Prozesse können sowohl durch beabsichtigte als auch unbeabsichtigte Störfaktoren beeinträchtigt werden. Zur Ausschaltung bzw. zur Minimierung derartiger Risiken bedarf es eines adäquaten Regelsystems, das wie ein Netz die gesamte Unternehmung umspannt und verlässlich für eine ständige, umfassende Kontrolle und Information sorgt. Ein derartiges System wird im angloamerikanischen Raum, welcher sich als erster intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzte, als "Internal Control Concept" bezeichnet, woraus sich in weiterer Folge der im deutschsprachigen Raum gebräuchliche Begriff des IKS ableitete.

Im Rahmen dieser Prüfung kann nicht untersucht werden, ob ein allfällig vorhandenes IKS effizient arbeitet, da Gesamtaussagen zu den Risiken und zum IKS eines Unternehmens nur anhand von Schwerpunktprüfungen (Ordnungsmäßigkeits- und Finanz-

prüfung: Sicherung von Vermögensbeständen und Ressourcen; Rechtmäßigkeitsprüfung: Gewährleistung der Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen; Wirtschaftlichkeitsprüfung: Sicherung einer sparsamen, wirtschaftlichen und zweckmäßigen Abwicklung der Geschäftstätigkeit, Sicherstellung der Einhaltung der Unternehmenspolitik, zeitgerechte und zuverlässige Finanz- und Geschäftsberichte) oder anhand vertiefter Prüfungshandlungen in einzelnen Organisationseinheiten getroffenen werden können. Ziel dieses Prüfberichtes soll vielmehr eine vorläufige Systembewertung des IKS ausgewählter Unternehmen sein. Anhand von Checklistenfragen an die GF bzgl. des vorhandenen Risikobewusstseins und allfälliger Risikoanalysen hinsichtlich der festgelegten Unternehmensziele und risikobehafteter Ablaufprozesse in den Organisationseinheiten sowie eines Überblicks über die getroffenen Maßnahmen und deren Kontrolle und Überwachung soll eine Aussage dahingehend getroffen werden, inwieweit ein in die Prozessabläufe integriertes IKS überhaupt existiert bzw. ob lediglich historisch gewachsene Kontrollen in vereinzelten Bereichen ausgeübt werden.

1.2 Historische Entwicklung des IKS

Der Begriff des IKS beruht auf dem in Amerika entwickelten Begriff der "Internal Control", welcher als Reaktion auf Betrugs- und Unterschlagungsfälle im amerikanischen Wirtschaftsleben entstand. Im Jahr 1949 wurde das IKS vom American Institute of Certified Public Accountants als sämtliche Maßnahmen und Vorkehrungen verstanden, die als Zielsetzung "die Bewahrung des Vermögens des Unternehmens, die Gewährleistung der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens, die Verbesserung der Effizienz der betrieblichen Abläufe und die Sicherung der Einhaltung der Geschäftspolitik" haben.

Im Jahr 1992 wurde in den USA vom Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) unter dem Titel "Internal Control - Integrated Framework" ein Bericht vorgestellt, in dem "Internal Control" als Prozess definiert wird, welcher erstmals eine einheitliche Beurteilung der Wirksamkeit eines "Internal Control"-Systems ermöglichen sollte. Als Ziele, welche ein Unternehmen in Bezug auf ein bereits vorhandenes "Internal Control"-System erreichen muss, wurden:

- Die langfristige Sicherung des Unternehmensvermögens,
- die Wirksamkeit und rationelle Gestaltung der Geschäftstätigkeit,
- die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung und
- die Einhaltung aller Gesetze und Vorschriften

vorgegeben.

Weiters wurde im Jahr 2002 in den USA infolge der aufgetretenen Bilanzskandale von Unternehmen wie Enron und Worldcom das Gesetz "Sarbanes-Oxley Act" beschlossen, welches für jene Unternehmen Gültigkeit erlangt, deren Wertpapiere an US-Börsen oder außerbörslich gehandelt werden. Ziel dieses Gesetzes ist es, verschärfte Anforderungen an das Kontrollsystem über die finanzielle Berichterstattung zu definieren, um das Vertrauen der AnlegerInnen in die Richtigkeit und Verlässlichkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen wieder herzustellen. Hervorzuheben sind dabei vor allem die Sections 302 und 404, die eine schriftliche Erklärung und die persönliche Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorsitzenden im Hinblick auf die Richtigkeit der Angaben im Jahresabschluss sowie eine umfangreiche Dokumentation und Prüfung der internen Kontrollen über das Finanzberichtswesen verpflichtend vorsehen.

Als Folge einer deutlichen Zunahme von Insolvenzfällen Mitte der 90er-Jahre in Österreich wurde im Unternehmensreorganisationsgesetz (Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997) erstmals eine ausdrückliche Verpflichtung zur Führung eines IKS beschlossen. Diesbezügliche gesetzliche Bestimmungen finden sich im Gesellschaftsrecht (§ 82 Aktiengesetz 1965 [AktG] und § 22 GmbH-Gesetz [GmbHG]):

- § 82 AktG: Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein IKS geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.
- § 22 Abs. 1 GmbHG: Die GeschäftsführerInnen haben dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein IKS geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.

Der Begriff des IKS wird in den Erläuterungen zur Regierungsvorlage dahingehend erklärt, dass der Zweck der geforderten Überwachung in der Informationsbeschaffung über eventuelle Abweichungen zur Durchführung von rechtzeitigen Korrekturmaßnahmen liegt. Weiters sollen organisatorische Sicherungsmaßnahmen und Maßnahmen der betrieblichen Überwachung zur Kontrolle von wesentlichen Unternehmensbereichen führen.

Im Jahr 2006 wurde von der Europäischen Union (EU) die 8. EU-Richtlinie über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen erlassen, welche als Ziel eine auf hohem Niveau angesiedelte Harmonisierung der Anforderungen an die Abschlussprüfungen von Gesellschaften öffentlichen Interesses (d.h., deren Aktien oder andere Wertpapiere auf geregelten Märkten gehandelt werden) innerhalb der EU hat. Im Rahmen dieser Richtlinie wird u.a. festgehalten, dass ein wirksames IKS dazu beiträgt, finanzielle und betriebliche Risiken sowie das Risiko von Vorschriftenverstößen auf ein Mindestmaß zu begrenzen und die Qualität der Rechnungslegung zu verbessern. In diesem Sinn wurde diese Richtlinie im Mai 2008 in nationales Recht umgesetzt und das Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008) erlassen. Darin wird u.a. festgelegt:

- § 243a Abs. 2 Unternehmensgesetzbuch (UGB) verlangt, dass kapitalmarktorientierte Gesellschaften im Lagebericht die wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess beschreiben müssen; gem. § 273 Abs. 2 UGB hat die Abschlussprüferin bzw. der Abschlussprüfer unverzüglich über wesentliche Schwächen bei der internen Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses zu berichten;
- § 92 Abs. 4a AktG und § 30g Abs. 4a GmbHG verlangen, dass bei Vorliegen der Merkmale des § 271a Abs. 1 UGB ein Prüfungsausschuss zu bestellen ist, der u.a. die Überwachung der Wirksamkeit des IKS, gegebenenfalls des internen Revisionssystems und des Risikomanagements zur Aufgabe hat.

Das österreichische Recht kennt keine Legaldefinition des IKS. Bis zum Inkrafttreten des URÄG 2008 wurden die internen Kontrollen im österreichischen Recht sehr selten

explizit angesprochen. Entsprechend spärlich ist auch die höchstgerichtliche Rechtsprechung zu diesem Thema, die sich auf Haftungsfragen des Vorstandes bzw. der externen PrüferInnen beschränkt.

Darüber hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Gesetze aus dem Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Öffentlichen Recht und Privatrecht zur Einhaltung festgesetzter Normen, die - bezogen auf eine ordnungsgemäße Unternehmensführung - beträchtlichen Einfluss bzgl. der Kontroll- und Überwachungsfunktion des IKS im Unternehmen haben.

Im Jahr 2002 wurde in Österreich der Corporate Governance Codex für börsenotierte und sonstige große Unternehmen in öffentlichem Interesse, die nur Anleihen begeben, eingeführt, wobei auch nicht börsenotierte Unternehmen sich einer Einhaltung dieser Grundsätze freiwillig unterziehen können. Die Regelungen im Rahmen der Corporate Governance sollen helfen, die Unternehmensüberwachung und -kontrolle zu verbessern und gleichzeitig das Vertrauen in das Unternehmensmanagement zu stärken. Zielsetzung eines Corporate Governance ist die Schaffung von Transparenz im Zusammenwirken zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und den Aktionären sowie die Sicherstellung einer langfristigen Wertschaffung im Unternehmen.

Unter Corporate Governance werden sämtliche Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der gesellschaftlichen Organe, der AnteilseignerInnen, der MitarbeiterInnen und darüber hinaus der übrigen Interessengruppen umfasst. Corporate Governance bezeichnet die Menge der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf die Leitung eines Unternehmens sowie auf den Unternehmenserfolg haben und deren Einhaltung im Rahmen des IKS gegebenenfalls sicherzustellen ist.

Von der Kammer der österreichischen Wirtschaftstreuhänder wurde eine Reihe von Fachgutachten erstellt, welche für WirtschaftsprüferInnen u.a. die verpflichtende Prüfung von Regeln und Einrichtungen vorsieht, die sich auf die Sicherung der ordnungsgemäßen Rechnungslegung beziehen. Im Rahmen ihrer/seiner Abschlussprüfung hat sie/er ein Urteil über die Wirksamkeit des IKS abzugeben, um die Richtigkeit und Zuver-

lässigkeit der vom Rechnungswesen produzierten Zahlen bestätigen zu können. Die Art und Weise der Prüfung des IKS steht der Wirtschaftsprüferin bzw. dem Wirtschaftsprüfer jedoch mangels genauer Vorgaben offen. Zusammenfassend wird festgehalten, dass in der Literatur ein differenziertes Verständnis für den Begriff IKS vorhanden ist. Wird vor allem in älterer Literatur in diesem Zusammenhang nur "die Durchführung von Kontrollen" verstanden, sehen neuere Publikationen zu diesem Thema das IKS verstärkt als Instrument zur Steuerung des Unternehmens.

In Übereinstimmung mit der vorherrschenden Lehre betrachtet auch das Kontrollamt im Rahmen der durchgeführten Prüfung das IKS nicht nur als Überwachungssystem, sondern auch als Lenkungsinstrument für die Unternehmensführung, welches positive Beiträge bei der Festlegung von Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen sowie bei der Ausgestaltung von Unternehmensabläufen und -prozessen leisten soll. Neben den klassischen Instrumenten des IKS wie z.B. die Organisation von Arbeitsabläufen, die Funktionstrennung, Stellenbeschreibungen etc. sollen daher in die IKS-Überlegungen auch das Umfeld des Unternehmens sowie die vorhandenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente einbezogen werden.

1.3 Wesentliche Elemente eines effizienten IKS

In beinahe jedem Unternehmen existiert ein Kontroll- und Informationssystem, das im Laufe der Zeit nach und nach gewachsen ist, sehr oft jedoch nur in jenem Ausmaß, soweit gerade ein Bedarf nach einer neuen Information oder Kontrolle bestanden hat. Auf diese Art und Weise unorganisch gewachsene Systeme stellen meistens nur ein Stückwerk dar, das für die verschiedensten Zwecke unter Anwendung verschiedenster Methoden, Techniken und Zielsetzungen geschaffen wurde. Es befriedigt einzelne interne Bereiche wie beispielsweise Planung, Budget, Statistiken, Erfolgsanalysen, Betriebsabrechnungen und teilweise auch externe Bedürfnisse wie z.B. Meldungen, Statistiken an Behörden. Für eine Überwachungs- und Lenkungstätigkeit der Unternehmensführung ist es vielfach nur eingeschränkt zu gebrauchen, da es hiefür nicht geschaffen wurde. Um der GF ein möglichst wirkungsvolles Instrumentarium für die Steuerung und Lenkung des gesamten Unternehmens zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele in die Hand zu geben, müssen im Hinblick auf ein über sämtliche Unter-

nehmensbereiche systematisch integriertes IKS - in Anlehnung an das COSO-Modell - folgende zueinander in Wechselbeziehung stehende Elemente vorhanden sein:

- Kontrollumfeld

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für ein Wirksamwerden des IKS ist die Schaffung eines entsprechenden Kontrollumfeldes, welches zum unmittelbaren Verantwortungsbereich der GF zählt und das Bewusstsein der MitarbeiterInnen auf allen Ebenen der Organisationseinheiten die Bedeutung wirksamer interner Kontrollen verstärken soll.

Die wesentlichen Elemente des Kontrollumfeldes umfassen

- die persönliche und fachliche Integrität und die ethische Wertehaltung des Managements und der MitarbeiterInnen; dazu gehört, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu jeder Zeit und in allen Bereichen eine unterstützende Einstellung zu internen Kontrollen zeigen;
- das Engagement für Kompetenz; die Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen das erforderliche Kompetenzniveau aufweisen und bewahren, welches sie befähigt, um Risiken einschätzen zu können und die Bedeutung interner Kontrollen im Hinblick auf eine effiziente Leistungserbringung zu begreifen;
- die Philosophie und den Führungsstil des Managements, welche u.a. in den vorgegebenen Verhaltensgrundsätzen sowie in regelmäßigen Leistungsbeurteilungen zum Ausdruck kommen;
- die Organisationsstruktur, welche die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen, die Übertragung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten sowie einen angemessenen Instanzenweg vorgibt;
- die Personalpolitik und das Personalmanagement, welche die Personaleinstellung, Stellenbesetzung, Einschulung und Weiterbildungsmaßnahmen sowie ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem regeln.

Das Kontrollumfeld wird wesentlich von der Art und Weise geprägt, wie die GF auf festgestellte Betriebsprobleme, Fälle von Nichteinhaltung des Verhaltenskodex, sonstige Verstöße gegen geschäftspolitische Grundsätze oder gesetzwidrige Handlungen reagiert. Für ein effektives Funktionieren eines IKS ist eine transparente und gut doku-

mentierte Organisationsstruktur unabdingbar, welche die Befugnisse und Verantwortlichkeiten deutlich aufzeigt und eine effiziente Kommunikation in der gesamten Organisation ermöglicht.

- Zielfestlegung

Das IKS soll hinlängliche Gewähr für die Erreichung der festgelegten Unternehmensziele bieten. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmensziele auch tatsächlich und möglichst operational (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug) formuliert sind. Idealerweise handelt es sich dabei um quantitative Zielvorgaben, die in Form von Kennzahlensystemen transparent gemacht werden und im Fall von Abweichungen eine Ursachenanalyse ermöglichen.

- Risikobeurteilung

Risiken, die die Unternehmensziele ungünstig beeinflussen könnten, müssen erkannt und regelmäßig neu bewertet werden. Dabei müssen sowohl interne Faktoren - beispielsweise Komplexität der Unternehmensfelder, Art der Geschäfte, organisatorische Änderungen, neue Geschäftsfelder, Personalfluktuation) - als auch externe Einflüsse - z.B. geänderte wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, technologischer Fortschritt - berücksichtigt werden. Risikobeurteilungen müssen bereits bei der Erstellung von Unternehmenszielen durch die GF im Hinblick auf deren Erreichbarkeit durchgeführt werden. Aber auch sämtliche Organisationseinheiten - beispielsweise Abteilungen, Sparten - sowie sämtliche Ablaufprozesse im Rahmen der Leistungserstellung müssen einer diesbezüglichen Risikoevaluierung unterzogen werden.

- Kontrollausübung

Kontrolle ist ein zielgerichtetes Beobachten von Vorgängen und Abläufen im Unternehmen und dient der Erreichung von Unternehmenszielen sowie zur Sicherung der Vermögenswerte. Kontrollen sind dort notwendig, wo Risiken, Missbrauch und Verluste drohen, Störungen auftreten können und sich daraus ergebende Kosten zu einem nicht mehr vertretbaren Verlust führen können. Kontrollaktivitäten sind auf der Grundlage von Regelungen und Verfahrensanweisungen der GF durchzuführen. Für sämtliche Geschäftsprozesse der einzelnen Abteilungen sind angemessene Kontrollmaßnahmen als

integrierter Bestandteil der laufenden Geschäftstätigkeit vorzusehen. Bei der Implementierung von Kontrollmaßnahmen ist jedoch zu berücksichtigen, dass zu detaillierte Kontrollschritte in unwesentlichen Bereichen die Gefahr in sich birgt, dass die Motivation der MitarbeiterInnen und die Dynamik innerhalb des Unternehmens beeinträchtigt werden können. Kontrollen sollten sich daher insbesondere auf jene Bereiche konzentrieren, in denen ein hohes Risikopotenzial besteht.

- Information und Kommunikation

Im Hinblick auf ein funktionierendes IKS muss sichergestellt sein, dass alle Organisationsmitglieder innerhalb eines Unternehmens jene Informationen aktuell und rechtzeitig erhalten, die zur Ausübung ihrer betrieblichen Tätigkeiten und deren Kontrolle notwendig sind. Wesentlich in diesem Zusammenhang sind die Einrichtung und die Pflege von tauglichen Kommunikations- und Informationssystemen.

- Überwachung

Die Überwachung beinhaltet die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen sowie erforderlichenfalls deren rechtzeitige Modifikation. Diese Überwachungsaufgaben müssen in den laufenden Geschäftsprozessen integriert sein. Darüber hinaus wird eine Überwachungsfunktion auch stichprobenweise durch interne Instanzen und Organisationseinheiten wie etwa Aufsichtsrat, Haupt- und Generalversammlung, Interne Revision (IR) sowie durch externe Kontrollen (z.B. WirtschaftsprüferInnen, Abgabenbehörden, Rechnungshof und Kontrollamt) ausgeübt.

1.4 Schaffung einer kontrollgerechten Organisation im Soll-Zustand

Der Grad der Ausgestaltung eines IKS innerhalb der Organisation wird von internen und externen Einflussgrößen wie Rechtsform, Betriebsgröße (Klein-, Mittel- und Großbetriebe), der Struktur des Unternehmens (zentral/dezentral) und der Anzahl der MitarbeiterInnen beeinflusst. Darüber hinaus hängt die Implementierung eines IKS von der jeweiligen Branche (Komplexität der Geschäftstätigkeit, Art und Umfang der rechtlichen Vorschriften) sowie insbesondere von der Risikolage des Unternehmens als Gesamtes und in den einzelnen Funktionsbereichen ab. Eine hohe Akzeptanz auf allen Ebenen der jeweiligen Organisation orientiert sich vor allem daran, ob die wesentlichen Risiken

damit erfasst sind und für die EmpfängerInnen ein überzeugender Mehrwert mit den Ergebnissen des IKS verbunden ist.

1.4.1 Ziele des IKS

Im Rahmen des IKS sollen alle jene Methoden und Maßnahmen im Unternehmen gesetzt werden, die

- das Vermögen des Unternehmens langfristig zu sichern,
- die betriebliche Effizienz steigern,
- ein wahrheitsgemäßes und transparentes Rechnungs- und Berichtswesen gewährleisten, welches für eine betriebswirtschaftliche Führung geeignet ist, und
- die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftsrichtlinien und gesetzlichen Vorschriften sicherstellen.

Das IKS sollte der Führung jene Informationen liefern, die sie für ihre Überwachungstätigkeit benötigt. Im Besonderen sollte es der GF mithilfe des IKS ermöglicht werden, im Hinblick auf die festgelegten Unternehmensziele und unter Einhaltung gesetzlicher bzw. sonstiger rechtlicher Grundlagen eine effiziente und zielgerichtete Leistungserstellung bei Wahrung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Abläufe sicherzustellen, Vermögensverluste und Schädigungen von Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuwenden, Fehler und Unregelmäßigkeiten zu entdecken und in Hinkunft zu vermeiden sowie die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit von Informationen und Dokumentationen zu gewährleisten, um bei Gefährdung der gesetzten Unternehmensziele korrigierend in das laufende Geschehen eingreifen zu können.

1.4.2 Unternehmensziele und Planung

Ein Unternehmen zu führen, bedeutet Ideen und Visionen zu haben und diese in Form von Unternehmenszielen in die Wirklichkeit umzusetzen. Diese Unternehmensziele sind in Pläne zu fassen und sind in weiterer Folge auf die jeweiligen Spartenbereiche und Abteilungen herunterzubrechen. Diese Planvorgaben sind zu überwachen und wesentliche Abweichungen zwischen Soll und Ist sind über zuverlässige Kommunikationskanäle zeitgerecht den relevanten Stellen zur Kenntnis zu bringen, um damit über Entscheidungsgrundlagen im Hinblick auf eine effiziente Steuerung und Lenkung zu ver-

fügen. Im Fall von wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen für das Unternehmen müssen die Unternehmensziele entweder angepasst oder neu festgelegt werden. Voraussetzung für derartige Entscheidungen ist eine fundierte Kenntnis der wesentlichen Vorgänge im Unternehmen aus den jeweiligen Kontrollinformationen, die ein bedeutender Bestandteil eines jeden IKS sind.

Als Exkurs wird in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass etwa ab der zweiten Hälfte der 90er-Jahre des vorigen Jahrhunderts im Magistrat der Stadt Wien die internen Strukturen auf einen modernen Dienstleistungskonzern hin geändert werden, wobei als primäre Ziele eine verstärkte Kundinnen- und Kundenorientierung, Effizienzsteigerung und die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen festgelegt wurden. Neben dem angestrebten Wandel der Unternehmenskultur des Magistrats (Stärkung der Eigenverantwortung und des Vertrauens, leistungsorientierteres Besoldungssystem, effizienterer Einkauf, Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente, Verbesserung des Finanzmanagements ("Geschäftsgruppenbudgets" - dezentraler Ressourcenverantwortung) soll vor allem durch das Kontraktmanagement und Controlling die strategische Steuerung des Magistrats verbessert werden.

Im Rahmen des Kontraktmanagements werden von der Magistratsdirektion mit den einzelnen Dienststellen anhand von Leistungskontrakten gemeinsam strategische Ziele, Projekte, Grundsatzvereinbarungen sowie Vereinbarungen im Hinblick auf Ressourcen und angestrebte Ergebnisse für den jeweiligen Wirkungszeitraum vereinbart, im Kontrakt festgehalten und deren Einhaltung mittels regelmäßiger Berichte überwacht, um die primären Ziele - Kundinnen- und Kundenorientierung, Effizienzsteigerung und Beschleunigung von Verwaltungsabläufen - des "Konzerns" Magistrat der Stadt Wien erreichen zu können.

1.4.3 Gestaltung der Aufgaben

Im Rahmen der Aufbauorganisation eines Unternehmens sind zunächst die entsprechenden Abteilungen (z.B. Planung, Produktion, Einkauf, Verkauf etc.) einzurichten und deren Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereiche derart zu organisieren, dass diese voneinander klar abgegrenzt sind. Schnittstellen zu anderen Bereichen und Abteilungen

sind auf eine Art und Weise zu regeln, dass Kompetenzabgrenzungen, Arbeits- und Aufgabenteilungen eindeutig definiert sind sowie der Daten- und Informationsfluss klaglos funktioniert. Eine der vorrangigsten Aufgaben für die jeweilige Abteilung ist die genaue Definition des Aufgabenbereiches und die Festlegung des Verantwortungsbereiches der Abteilungsleitung.

Auf Basis der festgelegten Strukturen in den Abteilungen erfolgt die Übertragung der Kontrollfunktion an die jeweilige Abteilungsleitung, wobei ihre Kompetenzen, Pflichten und Befugnisse genau umschrieben und definiert sein müssen. Durch diese Stellenbeschreibung der Abteilungsleitung soll vermieden werden, dass andere Verantwortungsbereiche verletzt oder Instanzen übersprungen werden. Alle diese Anordnungen sollten so gefasst werden, dass eine Bedienstete bzw. ein Bediensteter nicht Weisungen von mehreren Stellen erhält, die zu Missverständnissen, Leerläufen und mitunter sogar zu Veruntreuungen führen könnten. Mit diesen Maßnahmen wird sichergestellt, dass die Abteilungsleiterin bzw. der Abteilungsleiter die gesamte Verantwortung in seiner Abteilung für das Erreichen bzw. Nichterreichen von Arbeitszielen trägt.

1.4.4 IKS-Maßnahmen

1.4.4.1 Regelung der Arbeitsabläufe

Zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen und effizienten Abwicklung der wesentlichen Geschäftsabläufe und Tätigkeiten der MitarbeiterInnen sind im Rahmen der Unternehmensorganisation klare und detaillierte Anweisungen für die jeweiligen Abteilungen in Form von schriftlichen Anweisungen bzw. bei entsprechender Unternehmensgröße in einem Organisationshandbuch festzulegen, wie z.B. durch:

- Ein Organigramm, aus dem die Zuweisung von Aufgaben und die Übertragung von Verantwortungsbereichen klar ersichtlich sind,
- Stellenbeschreibungen unter Berücksichtigung der Ziele, Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Abteilungen,
- Vollmachts- und Befugniserteilungen,
- Arbeits- und Dienstanweisungen für routinemäßige Arbeitsabläufe,
- Vorgaben für die Abwicklung sensibler Geschäftsfälle sowie

- die Dokumentation von Soll/Ist-Abweichungen, wodurch jeder Vorgang transparent bleibt und von einem sachverständigen Dritten in angemessener Zeit nachvollzogen werden kann.

1.4.4.2 Risikoidentifikation und Risikobewertung

Sinn und Zweck der Identifikation von Risiken in den Unternehmensprozessen und den einzelnen Abteilungen ist die Abwendung möglicher Schadensfälle und Vermögensverluste für das Unternehmen.

Um die Risiken einschätzen zu können, müssen sie in einem ersten Schritt identifiziert werden. Voraussetzung dafür sind neben Informationen, die sich aus dem Umfeld des Unternehmens ergeben (z.B. Konjunktur- und Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, politische Einflüsse, gesetzliche Änderungen) auch umfassende Kenntnisse der unternehmerischen Tätigkeit und der internen Abläufe im Unternehmen. Zur externen und internen Risikoerkennung dienen die Beobachtung der Rahmenbedingungen des Unternehmens sowie der Einsatz von Hilfsmitteln wie Fragebögen und Checklisten, die gemeinsam von den Risikoverantwortlichen und den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern des Unternehmens erarbeitet werden. Im Rahmen einer Risikofrüherkennung können als weitere Methoden Kennzahlensysteme, Zeitreihenanalysen sowie der Einsatz des Delphi-Verfahrens (Expertinnen- bzw. Expertenbefragung) und des Monte-Carlo-Verfahrens (Simulationsverfahren unter Zugrundelegung verschiedener Ereignisse hinsichtlich des wahrscheinlichen Eintritts des angestrebten Ergebnisses) eingesetzt werden.

In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Risikoidentifikation in einer Liste - nachvollziehbar dokumentiert und regelmäßig aktualisiert - zusammengefasst. Die festgestellten Risiken sind hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe in einem worst-case-Szenario monetär zu bewerten und in Risikoklassen einzuteilen. Je nach Einstufung des erkannten Risikos ist dabei zu beurteilen, ob die Durchführung von unverzüglichen Maßnahmen zur Vermeidung eines Schadenseintritts erforderlich ist oder in welchen zeitlichen Abständen die Risiken überprüft werden müssen. Im Fall geringfügiger Risiken ist zumeist eine stichprobenweise Über-

wachung ausreichend bzw. kann zur Gänze vernachlässigt werden. Im Rahmen der Risikostrategie durch die GF muss entschieden werden, wie mit dem erkannten Risiko umgegangen wird (Risikovermeidung durch Einstellung der risikobehafteten Aktivität; Risikominderung durch Maßnahmen zur Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadenspotenzials - z.B. Brandschutzmaßnahmen; Risikotransfer durch Abwälzung auf Dritte - z.B. Versicherungen; Risikoselbsttragung bei nicht versicherbaren Risiken - z.B. unternehmerisches Risiko - bzw. bei Risiken, deren Schadensausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit als gering erachtet werden).

1.4.4.3 Funktionstrennung und organisatorische Vorkehrungen

Die Funktionstrennung ist der wichtigste Grundsatz des IKS. Risikoreiche und relevante finanzielle Transaktionen sollten nicht von einer einzelnen Mitarbeiterin bzw. einem einzelnen Mitarbeiter alleinverantwortlich durchgeführt werden, sondern immer auf mehrere Personen aufgeteilt werden. In der gesamten Unternehmensorganisation sollte daher für eine konsequente Trennung der Funktionen "Beauftragung", "Ausführung" und "Kontrolle" gesorgt werden. Ist eine derartige Vorgangsweise auf Grund von Personalknappheit nicht möglich, sollte bei Arbeitsprozessen und Geschäftsfällen, die für das Unternehmen wesentlich sind, für eine nachgelagerte Kontrolle gesorgt werden. Bei der Durchführung von risikoreichen und finanziell relevanten Arbeitsprozessen sind als organisatorische Vorkehrungen Maßnahmen wie z.B. die Einhaltung des Vieraugenprinzips, die Festlegung hierarchisch abgestufter Genehmigungskompetenzen unter Zugrundelegung angemessener Wertgrenzen einschließlich der Berücksichtigung von StellvertreterInnenregelungen, Aufbewahrungs- und Vernichtungsvorschriften für sensible Unterlagen, die Festlegung von Zugriffsberechtigungen auf Daten und Informationen sowie die Berechtigung zu Zugriffen und Änderungen in der EDV und in sonstige Systemabläufe im Unternehmen zu treffen. Für eine Vereinheitlichung der Arbeitsabläufe empfiehlt sich die Verwendung von vorgefertigten Belegen und Formularen.

1.4.4.4 Kontrollen

Wesentlich für die Gestaltung von Kontrollprozessen ist die Unterscheidung der einzusetzenden Kontrollen in ergebnis- und verfahrensorientierte Kontrollen. Ergebnisorientierte Kontrollen sollen die Erreichung der Unternehmensziele sichern und beinhalten in

erster Linie die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Abläufe und die Kontrolle der Einhaltung von Planvorgaben. Die Instrumente der ergebnisorientierten Kontrolle beinhalten betriebliche Kennzahlen aus der Kapitalflussrechnung, Investitionsberechnungen, Abweichungsanalysen in Form von Soll/Ist-Vergleichen, Rentabilitätsberechnungen usw. Die verfahrensorientierten Kontrollen bestehen im Wesentlichen aus Kontrollmaßnahmen zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Durchführung der Tätigkeiten in den betrieblichen Abläufen. Diese Kontrollen können durch mechanisch-technische Organisationsmittel (z.B. Prüfgeräte, EDV-gestützte Abläufe etc.) und durch verantwortliche MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Für eine effiziente Kontrollausübung müssen die einzelnen Kontrollschritte so weit als möglich systematisch in die jeweiligen Verfahrensabläufe integriert werden.

1.4.4.5 Einrichtung eines Kommunikations- und Reportingsystems

Mit der Bereitstellung adäquater Informationen im Rahmen von Informations- und Kommunikationssystemen ist sicherzustellen, dass das Management und die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben und Entscheidungen mit dem nötigen Kenntnisstand wahrnehmen bzw. treffen können. Durch geeignete Formen der Kommunikationswege müssen die Verteilung der Informationen und das Verständnis der MitarbeiterInnen für deren Kontrollaufgaben und -verantwortung sichergestellt werden. Die Kommunikationskanäle sind dabei derart einzurichten, dass die wesentlichen Angelegenheiten von Kundinnen bzw. Kunden, Lieferantinnen bzw. Lieferanten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern erfasst und möglichst zeitnah behandelt werden können.

Eine der wesentlichsten Informationsquellen stellt das sogenannte Managementinformationssystem (MIS) dar, welches üblicherweise in den Abteilungen Controlling und Rechnungswesen zusammengestellt wird und über Teilergebnisse der Geschäftstätigkeit berichtet. Das MIS muss einen zeitnahen Überblick zur Situation des Unternehmens geben, woraus sich ablesen lässt, ob zielkonform gearbeitet wurde. Bei Abweichungen müssen die Verantwortlichen über alle wesentlichen Informationen verfügen, um unmittelbar reagieren zu können.

Das MIS umfasst in der Regel Berichte, Abweichungsanalysen und Kennzahlensysteme - verknüpft mit Statistiken, Bewertungen -, welche in kurzer und prägnanter Form

alle wesentlichen Informationen enthalten sollen. Ausgangsbasis dafür ist der Monatsabschluss (Bilanz-, Erfolgsrechnung), die hinsichtlich der erforderlichen Aussagefähigkeit entsprechend detailliert ausgewertet werden müssen. Darüber hinaus sollte ein effektives MIS auch über allfällige Veränderungen des Marktumfeldes informieren. Bei der Implementierung eines MIS ist darauf zu achten, die darin enthaltenen Informationen auf das Wesentliche zu beschränken, damit es als Kontroll- und Steuerungsinstrument sinnvoll verwendbar ist.

1.4.4.6 Überwachung

Durch die Überwachung des IKS soll sichergestellt werden, dass die internen Kontrollen im Zeitablauf ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und bei Änderung der Rahmenbedingungen entsprechend angepasst werden. Diese Beurteilung erfolgt durch laufende Überwachung, zusätzliche Schwerpunktprüfungen bzw. aus einer Kombination dieser beiden Verfahren.

Die laufende Überwachung der internen Kontrollen erfolgt im Rahmen der routinemäßigen Arbeits- und Betriebsabläufe einer Unternehmensorganisation und soll die Erreichung der Unternehmensziele sowie der Ziele der internen Kontrolle sicherstellen. Sie erstreckt sich auf alle im IKS enthaltenen Bereiche (Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrolltätigkeiten, Information und Kommunikation) und soll durch gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen ordnungswidrige, unzweckmäßige und unwirksame interne Kontrollen verhindern. Laufende Überwachung ist eine ständige und zeitnahe Aufgabe des Managements und der mit der Überwachung betrauten Instanzen, aber auch der MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer Leistungserbringung.

Die Intensität und der Umfang zusätzlicher Evaluierungen hängen im Wesentlichen von der Einschätzung der Risiken und der Wirksamkeit der laufenden Überwachungsverfahren ab. Bei dieser Einschätzung sind die durch interne und externe Umstände geänderten Rahmenbedingungen und die damit zusammenhängenden Risiken, die Kompetenz und Erfahrung der mit der Umsetzung der Risikostrategien und der entsprechenden Kontrolle betrauten MitarbeiterInnen sowie die Ergebnisse der laufenden Kontrolle in Betracht zu ziehen. Zusätzliche Evaluierungen können in Form von Schwer-

punktprüfungen (z.B. Wirtschaftlichkeit, Ordnungsmäßigkeit, Sparsamkeit einzelner Prozess- und Verfahrensabläufe), Einzelfall- oder Belegprüfungen sowie fokussierten Überprüfungen der Wirksamkeit von internen Kontrollen (z.B. anhand einer Durchlaufprobe) zu bestimmten Zeitpunkten stattfinden.

Derartige Evaluierungen können sowohl durch unternehmensinterne Institutionen (z.B. IR) als auch durch externe PrüferInnen (WirtschaftsprüferInnen, UnternehmensberaterInnen, öffentliche Kontrollinstitutionen wie Rechnungshof, Kontrollamt) durchgeführt werden.

1.5 Control Self Assessment (CSA)

Im Rahmen eines CSA stellt sich für das Unternehmen die Aufgabe, das vorhandene IKS eigenverantwortlich - falls vorhanden, mit Unterstützung der IR-Abteilung - einer regelmäßigen, systematischen Selbstprüfung zu unterziehen. Als Vorgangsweisen bietet sich dabei eine Management-Analyse oder die Fragebogen-Methode (Checklisten zu internen Risiken und Kontrollmaßnahmen) bzw. moderierte Workshops an, mit deren Hilfe die einzelnen Fachbereiche, d.h. die MitarbeiterInnen selbst, ihre eigenen internen Kontrolleinrichtungen prüfen und bewerten und gegebenenfalls Vorschläge unterbreiten, wo diese angepasst werden müssen.

Die wesentlichsten Vorteile eines solchen CSA liegen neben einer Stärkung des IKS vor allem in einem gesteigerten Kontrollbewusstsein bei Management und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern unter Beachtung der wesentlichsten Kriterien des internen Umfelds innerhalb eines Unternehmens (Führungsstil; Art, wie das Management Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung zuweist; Qualitätssicherung; Einstellung zur Korruptionsprophylaxe).

1.6 Prüfung des IKS

Aussagen im Hinblick auf die Effizienz der internen Kontrollen in einem Unternehmen können nur, wie bereits eingangs erwähnt, anhand von Schwerpunktprüfungen oder detaillierter Prüfungen von Prozessabläufen oder einzelner Organisationseinheiten getroffen werden.

Um Aussagen im Rahmen einer Systembewertung interner Kontrollen in einem Unternehmen treffen zu können, muss festgestellt werden, inwieweit sich die GF mit Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens, die Absicherung der Unternehmensziele gefährden sowie zu einem Verlust von Vermögenswerten führen könnten, auseinandersetzt und welche Maßnahmen zu deren Bewältigung und Überwachung gesetzt wurden. Zur Erhebung des Ist-Zustandes der internen Kontrollen und zur Beurteilung der Frage, inwieweit ein systematisches, in die einzelnen Prozessabläufe integriertes IKS im Unternehmen tatsächlich vorhanden ist, kann die Auswertung von Checklistenfragen zu potenziellen strategischen, organisatorischen und prozessabhängigen Risiken im Unternehmen sowie die Prüfung der getroffenen Maßnahmen für deren Bewältigung herangezogen werden.

Hiebei ist an folgende Fragenbereiche zu denken:

1.6.1 Unternehmensziele

Das IKS eines Unternehmens stellt keinen Selbstzweck dar, sondern soll die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen und Ineffizienzen, Schäden und Vermögensverluste aller Art vermeiden helfen. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmens- und daraus abgeleitete Ziele überhaupt festgelegt und an die MitarbeiterInnen auch kommuniziert sind. Für eine Beurteilung dieses Sachverhaltes dienen Fragen hinsichtlich

- der Erwartungen bzgl. der wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Unternehmens;
- der Operationalisierung von Unternehmenszielen;
- der Dokumentation der getroffenen Unternehmensziele und deren Kommunikation an die MitarbeiterInnen;
- der Realisierbarkeit der festgelegten Unternehmensziele.

1.6.2 Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld bestimmt die Einstellung innerhalb einer Organisation und beeinflusst das Kontrollbewusstsein der MitarbeiterInnen. Es bildet die Basis aller Komponenten interner Kontrollen und gibt die Disziplin und Struktur vor. Zur Beurteilung des Kontrollumfeldes gilt es daher Fragen im Hinblick auf

- die persönliche und fachliche Integrität und die ethische Wertehaltung des Manage-

ments und der MitarbeiterInnen (besteht eine in der Organisation durchgängig und konsequent fördernde Haltung gegenüber internen Kontrollen),
- das Engagement für Kompetenz zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen, ethischen, wirtschaftlichen und effizienten Leistungserbringung sowie die genaue Kenntnis der Zuständigkeiten für die internen Kontrollen,
- die Philosophie und den Führungsstil des Managements,
- die Organisationsstruktur und
- die Personalpolitik und das Management

abzuklären.

1.6.3 Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung ist ein Verfahren zur Identifizierung und Analyse von Risiken, welche die Erreichung der Ziele einer Organisation gefährden könnten, und dient zur Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie im Hinblick auf den Umgang mit den jeweiligen Risiken. Zur Verschaffung eines Überblicks über diesen Bereich dienen Fragen zur Beurteilung
- der Identifizierung von Risiken (in Bezug auf die Zielsetzungen der Organisation; aufgrund externer und interner Faktoren; im Bereich der Organisationsstruktur und der Ablaufprozesse),
- der Risikoevaluierung (Einschätzung der Bedeutung eines Risikos und der Eintrittswahrscheinlichkeit),
- der Risikobereitschaft der Organisation und
- der getroffenen Risikomanagementstrategien (Übertragung, Tolerierung, Beschränkung oder Vermeidung von Risiken).

1.6.4 Kontrolltätigkeiten

Die Kontrolltätigkeiten umfassen die von einer Körperschaft zur Risikosteuerung und zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzten Strategien und Verfahren. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, müssen die Kontrolltätigkeiten angemessen sein und über den gesamten Zeitraum hinweg kontinuierlich eingesetzt werden. Kontrolltätigkeiten fallen auf allen Ebenen und in allen Aufgabenbereichen einer Organisation an und können sowohl aufdeckender als auch vorbeugender Natur sein. Zur Klärung durchgeführter Kontrolltätigkeiten in einem Unternehmen dienen Fragen im Hinblick auf

- Bevollmächtigungs- und Genehmigungsverfahren;
- Funktionstrennung, Vieraugenprinzip, Unvereinbarkeiten;
- Kontrolle über den Zugriff auf Ressourcen und Daten;
- Verifizierung und Übereinstimmungsvergleiche;
- Leistungsüberprüfung;
- Überprüfung der Arbeits- und Betriebsabläufe;
- Beaufsichtigungen (Überprüfung, Genehmigung, Anleitung, Weiterbildung).

1.6.5 Information und Kommunikation

Voraussetzung für die Bereitstellung zuverlässiger und zweckdienlicher Informationen ist die sofortige Aufzeichnung und ordnungsgemäße Zuordnung von Geschäftsfällen und anderen Vorgängen. Relevante Informationen sollten den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern rechtzeitig in einer Form weitergeleitet werden, um ihrer internen Kontrollfunktion und anderen Aufgaben nachkommen zu können. Fragen zur Einschätzung der Informations- und Kommunikationsstrukturen können sich dabei auf

- die vorhandenen Kommunikationskanäle (zwischen Management, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, externer Stellen);
- die Dokumentation des IKS (Beschreibung der Organisationsstruktur, der Aufgabenbereiche sowie der jeweils geltenden Zielsetzungen und Kontrollverfahren) und deren Bekanntheit in der Organisation;
- den Stand aller relevanten Dokumentationsunterlagen;
- die Art und Beschaffenheit interner Berichte;
- die Bereitstellung von Informationen in geeigneter Form (angemessen, zeitgerecht, aktuell, korrekt) an die GF und die betroffenen MitarbeiterInnen;
- die Aufzeichnungen und ordnungsgemäße Zuordnung von Geschäftsfällen und relevanter Vorgänge

richten.

1.6.6 Überwachung

IKS müssen überwacht werden, um deren Qualität im Zeitablauf beurteilen zu können. Fragen, die eine Beurteilung der Effektivität des IKS ermöglichen, richten sich auf

- die vom Management und den mit der Überwachung betrauten Instanzen durchge-

führten Maßnahmen und Tätigkeiten zur Verhinderung ordnungswidriger, unethischer und unzweckmäßiger Leistungserbringungen;
- Umfang und Häufigkeit zusätzlicher Evaluierungsmaßnahmen (Schwerpunktprüfungen, Durchlaufproben, Prüfungen einzelner Abteilungen im Hinblick auf die Einhaltung der Kontrollmaßnahmen);
- die Ausübung von Überwachungsmaßnahmen durch Externe (WirtschaftsprüferInnen, Rechnungshof, Kontrollamt);
- Protokolle über die Prüfungsergebnisse;
- getroffene Maßnahmen anlässlich der im Rahmen der Überwachung gewonnenen Erkenntnisse bzgl. Schwachstellen im IKS.

Eine Auflistung relevanter Fragenstellungen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - zu diesen Bereichen wird im Anhang beigefügt.

1.7 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Die Durchführung von internen Kontrollen verursacht aber auch Kosten, von deren Höhe es abhängen wird, welche Art von Sicherungsmaßnahmen zur Anwendung kommt. Der Aufwand für spezifische Kontrolltätigkeiten besteht aus Personal- und Sachkosten (z.B. Prüfsoftware, Anschaffungskosten für Messgeräte). Das Ausmaß und die Detaillierung der ausgeübten Kontrolle müssen von einem wirtschaftlich vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis abhängig gemacht werden, d.h. die Kosten der Kontrolle dürfen nicht höher als der mögliche Schaden sein. Das ökonomische Prinzip für Kontrollmaßnahmen darf jedoch in jenen Bereichen der Geschäftstätigkeit nicht zur Anwendung kommen, wo die Ordnungsmäßigkeit (Einhaltung gesetzlicher und sonstiger rechtlicher Grundlagen) gefährdet ist.

1.8 Grenzen des IKS

Ein gut eingerichtetes IKS sollte weit gehenden Schutz vor Unregelmäßigkeiten, Fehlaussagen und dolosen Handlungen bieten. Schwachstellen innerhalb eines IKS können jedoch dort auftreten, wo ungewöhnliche oder unregelmäßig anfallende Geschäfte oder Vorgänge stattfinden, wo Missverständnisse oder Fehleinschätzungen vorkommen, leitende Instanzen in die Tätigkeit von Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeitern ein-

greifen, zwei oder mehrere Beteiligte sich in schädigender Absicht absprechen oder wo nachlassende Aufmerksamkeit bzw. Nichteinhaltung angeordneter Kontrollen durch Routine, Arbeitsüberlastung oder als Folge geänderter Rahmenbedingungen gegeben ist.

1.9 Checkliste zum IKS

Die vom Kontrollamt zusammengestellte und im Folgenden angeführte Checkliste dient im Rahmen der Querschnittsprüfung als Ausgangsbasis für die Schaffung eines Überblicks bzgl. der Zielsetzung und der Organisation des jeweiligen Unternehmens und ist deren spezifischen Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen bzw. zu ergänzen. Die Aufarbeitung der in der Checkliste angeführten Fragestellungen stand am Beginn der Durchführung der Systembewertung des IKS und ersetzte nicht die vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie:

	Ja	Teil-weise	Nein	Kommentare	Maßnahme(n)
Gibt es ein Leitbild bzgl. Unternehmenswerte und Verhaltensstandards?				1)	1a)
Werden diese in ausreichendem Maße an die MitarbeiterInnen kommuniziert?				2)	2a)
Unterwirft sich das Unternehmen freiwillig einem Corporate Governance Codex?				3)	3a)
Gibt es eine Geschäftsordnung für die GF?				4)	4a)
Gibt es bei einer aus mehreren Personen bestehenden GF einen klar abgegrenzten Geschäftsverteilungsplan?				5)	5a)
Gibt es wesentliche Veränderungen im geschäftlichen Umfeld?				6)	6a)
Hat die GF eine Klärung herbeigeführt, ob das Unternehmen in ihren wesentlichen Beschaffungsvorgängen der Ausschreibungspflicht unterliegt?				7)	7a)
Ist bei stagnierenden oder schrumpfenden Märkten sichergestellt, dass unverzüglich Maßnahmen zur wirtschaftlichen Unternehmenssicherung getroffen werden?				8)	8a)
Erfolgt von der GF in regelmäßigen Abständen eine Auseinandersetzung mit den Risiken im Hinblick auf die Erreichung von Unternehmenszielen und der wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Unternehmens?				9)	9a)
Werden im Unternehmen entsprechende Risikoanalysen im Hinblick auf die in den Prozessabläufen und den einzelnen Organisationseinheiten enthaltenen Gefahrenpotenziale durchgeführt?				10)	10a)
Ist sichergestellt, dass die GF unverzüglich über außergewöhnliche Vorgänge und insbesondere noch nicht bekannte Risiken informiert wird?				11)	11a)

	Ja	Teil-weise	Nein	Kommentare	Maßnahme(n)
Gibt es operationalisierte Unternehmensziele (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug), um das Ausmaß der Zielerreichung auch messbar zu machen?				12)	12a)
Sind diese Unternehmensziele schriftlich festgehalten und werden diese gegenüber den Mitarbeiterinnen bzw. den Mitarbeitern auch in entsprechender Art und Weise kommuniziert?				13)	13a)
Besteht eine mittelfristige Planung (Mittelfristplan) hinsichtlich der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft, die auch laufend umgesetzt und angepasst wird?				14)	14a)
Gibt es eine regelmäßige Überwachung des Betriebsgeschehens im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele (Jour fixe-Sitzungen)?				15)	15a)
Werden die Ergebnisse der Meetings protokolliert und über die getroffenen Maßnahmen berichtet?				16)	16a)
Überwacht die Konzernmutter in ausreichendem Maß die Aktivitäten ihrer Tochtergesellschaften?				17)	17a)
Ist die Gesellschaft bzw. deren GF darüber informiert, dass gem. § 22 GmbHG bzw. § 82 AktG ab 1. Juli 1998 "ein Rechnungswesen und ein IKS zu führen sind, welche den Anforderungen der Gesellschaft entspricht"?				18)	18a)
Existiert in ihrem Unternehmen ein IKS?				19)	19a)
Sind die internen Kontrollen im Unternehmen historisch (punktuell je nach Kontrollbedürfnis) gewachsen?				20)	20a)
Existiert ein über sämtliche Unternehmensbereiche systematisch integriertes IKS?				21)	21a)
Orientiert sich das systematisch integrierte IKS am international anerkannten COSO-Modell?				22)	22a)
Falls das IKS "gewachsen" und nicht planmäßig entstanden ist, ist demnächst eine Reorganisation in Richtung eines einheitlichen Systems (für alle Bereiche des Unternehmens) geplant?				23)	23a)
Liegt für das IKS ein Plan oder eine Anweisung vor, in dem die einzelnen Kontrollen und ihr Ineinandergreifen schriftlich und/oder in Form eines Flowcharts oder ähnlich dargestellt sind?				24)	24a)
Wird regelmäßig, z.B. jährlich, nachgeprüft, ob das IKS den Anforderungen der Gesellschaft noch entspricht?				25)	25a)
Werden alle erfolgten Kontrollen ausreichend dokumentiert und ist eine kurzfristige Reaktion auf alle negativen Kontrollergebnisse vorgesehen?				26)	26a)
Gibt es eine IR, die von allen Unternehmensbereichen, insbesondere vom Rechnungswesen unabhängig ist und nur der GF untersteht?				27)	27a)
Ist sichergestellt, dass im Rahmen der Tätigkeiten der IR die Prüfungsschwerpunkte angemessen sind (risikoorientiert, Prüfung wesentlicher Positionen und Prozesse)?				28)	28a)
Hat die IR genügend Vollmachten, ordnungsgemäß ihre Tätigkeiten durchzuführen?				29)	29a)
Berichtet die IR schriftlich und direkt an die GF?				30)	30a)

Wird die Wirksamkeit der internen Kontrolle von der GF periodisch mit dem Aufsichtsrat bzw. Bilanzausschuss erörtert?				31)	31a)
Gibt es ein Organigramm, aus dem die Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen und Bereiche des Unternehmens mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten im Instanzenweg ersichtlich sind?				32)	32a)
Ist das Organigramm den Mitarbeiterinnen bzw. den Mitarbeitern im erforderlichen Umfang bekannt?				33)	33a)
Gibt es ein Organisationshandbuch für die wesentlichen Prozessabläufe?				34)	34a)
Gibt es für sämtliche Funktionsgruppen einer Abteilung schriftliche Dienstanweisungen, in denen die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt sind?				35)	35a)
Erhält jede Funktionsgruppe nur die für sie geltenden Arbeitsanweisungen?				36)	36a)
Gibt es darüber hinaus individuelle Arbeitsanweisungen für die wesentlichen Tätigkeiten der einzelnen Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeiter und die dabei von ihnen zu beachtenden Vorschriften und durchzuführenden Kontrollen?				37)	37a)
Wurden dabei IKS-Maßnahmen wie beispielsweise Vieraugenprinzip, Funktionstrennung, Unvereinbarkeitsprinzip etc. berücksichtigt?				38)	38a)
Existiert ein aktualisiertes Verzeichnis aller mit Vollmachten und besonderen Befugnissen ausgestatteten Personen (Unterschriftenberechtigungen, StellvertreterInnenregelungen, Bankvollmachten mit Unterschriftsproben und Wertgrenzen, Zahlungs- und Buchungsanweisungen)?				39)	39a)
Sind die Handlungs- und Unterschriftsvollmachten den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern in erforderlichem Umfang bekannt?				40)	40a)
Werden im Rahmen von MIS (Kennzahlen, Kostenrechnung, Businessplänen) jene Zahlen (zeitgerecht) geliefert, die zur Steuerung des Unternehmens im Hinblick auf die Erreichung von Unternehmenszielen erforderlich sind?				41)	41a)
Werden monatlich Zwischenabschlüsse (Liquidität, Rentabilität, Kosten- und Umsatzanalyse, Soll/Ist-Vergleich) erstellt und ausgewertet?				42)	42a)
Erfolgt eine regelmäßige (zumindest vierteljährig) Berichterstattung an den Aufsichtsrat?				43)	43a)
Sind diese Zwischenabschlüsse auch genügend aussagefähig, um ungewöhnliche Schwankungen erkennen zu lassen?				44)	44a)
Besteht eine eindeutige Regelung, wer innerhalb der GF für Bilanzierungs- und Bewertungsfragen zuständig ist?				45)	45a)
Besteht ein ausreichender Versicherungsschutz gegen Gefahren des Verlustes von Vermögenswerten des Unternehmens (Betriebshaftpflicht, Betriebsstillstände, sonstige Risiken) mit ausreichender Deckungssumme?				46)	46a)

	Ja	Teil-weise	Nein	Kommentare	Maßnahme(n)
Besteht eine Evidenz aller Verträge, in der neben den wesentlichen Inhalten auch alle bestehenden und möglicherweise in Zukunft schlagend werdenden Haftungen und Verpflichtungen verzeichnet sind?				47)	47a)
Gibt es Regelungen bzgl. der Projektorganisation (Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, Kostenplanung und -kontrolle, Berichte über Projektfortschritte) bei neuen Projekten?				48)	48a)
Werden alle zeitgemäßen technischen Kontroll- und Sicherungsmöglichkeiten (Zugangs- und EDV-Zugriffsregelungen, Brandschutzmaßnahmen etc.) im Unternehmen angewendet?				49)	49a)
Bestehen Anweisungen seitens der GF bzgl. Zugriffsberechtigungen im EDV-Bereich und der Sicherstellung der Datenverfügbarkeit (z.B. bei Systemausfall, Krankheit)?				50)	50a)
Gibt es im Bereich der Informationstechnologie (IT) technische Sicherungen z.B. beim Ausfall der EDV-Anlagen?				51)	51a)
Ist der Schutz vertraulicher Daten hinsichtlich Datenschutzgesetz 2000 (DSG 2000) sichergestellt?				52)	52a)
Bestehen Regelungen über die Archivierung, Sicherung und Vernichtung von Daten und wird deren Einhaltung regelmäßig kontrolliert?				53)	53a)
Sind schriftliche Vorkehrungen (z.B. in Dienstverträgen) gegen die Weitergabe und persönliche Ausnutzung von Geschäftsgeheimnissen durch MitarbeiterInnen des Unternehmens getroffen worden?				54)	54a)
Bestehen für alle wesentlichen Arbeitsbereiche Stellenbeschreibungen, und sind diese auf dem neuesten Stand?				55)	55a)
Bestehen konkrete Programme für die systematische Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen und werden sie auch eingehalten?				56)	56a)
Gibt es Regelungen, die sicherstellen, dass bei absehbarem Ausscheiden von Führungskräften rechtzeitig für eine qualifizierte Nachbesetzung gesorgt wird?				57)	57a)
Finden regelmäßig MOG und Leistungsbeurteilungen mit den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern des Unternehmens statt?				58)	58a)

2. Querschnittsprüfung des IKS ausgegliederter Unternehmen sowie von Kapitalgesellschaften, an welchen die Stadt Wien mehrheitlich beteiligt ist. 6. Teil: KWU

2.1 Allgemeines

Die Prüfung und Beurteilung des IKS der KWU ging zunächst von der Frage aus, ob die Unternehmensziele schriftlich und in hinreichender Tiefe festgelegt wurden. Die weitere Einschau bezog sich auf die wesentlichen Bestandteile des IKS wie dem Kontrollumfeld, dem Risikomanagement, den Kontrollaktivitäten, den Informations-, Kommunika-

tions- und Überwachungseinrichtungen im Unternehmen sowie deren Dokumentation, welche in ihrer Gesamtheit das IKS bilden.

Im Hinblick auf die Bemühungen der EU zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulwesens, welches mittlerweile von einem dreistufigen Abschlusssystem (Bachelor, Master, Philosophiae Doctor) gekennzeichnet ist, entschloss sich die Stadt Wien, im Rahmen der Ausbildung am Konservatorium Wien ebenfalls europaweit anerkannte Studienabschlüsse anzubieten. Im Zuge dieser Neuorientierung erfolgte im Jahr 2004 eine Ausgliederung des Konservatoriums Wien aus der Wiener Gemeindeverwaltung.

Seit 1. September 2004 wird das Konservatorium in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geführt, welche sich zu 100 % im Eigentum der Stadt Wien befindet. Am 15. Juni 2005 wurde die KWU für fünf Jahre als Privatuniversität akkreditiert und ist somit die erste Privatuniversität für Kunst in Wien. Sie ist seit Herbst 2005 berechtigt, ihren Absolventinnen und Absolventen europaweit anerkannte akademische Grade (Bachelor of Arts, Master of Arts) zu verleihen.

Der Unternehmensgegenstand umfasst lt. Gesellschaftsvertrag die Betreibung einer Privatuniversität für Musik und darstellende Kunst bei gleichzeitiger künstlerischer und organisatorischer Weiterentwicklung des Konservatoriums Wien. Die Gesellschaft verfolgt in ihrer Tätigkeit ausschließlich die Förderung gemeinnütziger Zwecke.

Die operative Tätigkeit in der KWU besteht in der Aufrechterhaltung des universitären Lehrbetriebes sowie in der Abwicklung der damit verbundenen administrativen Aufgaben. Zur Aufrechterhaltung des Lehrbetriebes gehört neben der Abhaltung der Lehrveranstaltungen auch die Entwicklung der Studienlehrpläne unter Berücksichtigung erkannter Trends im Bereich der Musik und darstellenden Kunst. Die KWU bietet insgesamt für Studierende aus der ganzen Welt rd. 850 Studienplätze aufgeteilt auf rd. 50 Studienrichtungen an.

Für alle nicht akkreditierten Studiengänge des ehemaligen Konservatoriums Wien wurde im Jahr 2004 die 100 %ige Tochtergesellschaft der KWU - die "Konservatorium

Wien Privatschule GmbH" - gegründet, um den bereits vor der Akkreditierung als Privatuniversität inskribierten Studentinnen und Studenten den Abschluss ihres Studiums nach der alten Studienordnung zu ermöglichen. Mit Auslaufen der alten Studienordnung soll diese Tochtergesellschaft nach dem Studienjahr 2008/09 aufgelöst werden.

Die in einem dauerhaften bzw. zeitlich beschränkten Arbeitsverhältnis zur KWU stehende Belegschaft besteht im Jahresdurchschnitt aus rd. 300 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern. Davon sind rd. 36 MitarbeiterInnen im administrativen Bereich und rd. 264 als Lehrende im Bereich der universitären Ausbildung tätig.

2.2 Unternehmensziele

Die Rahmenbedingungen der KWU sind dadurch gekennzeichnet, dass die Gesellschaft alle fünf Jahre den Nachweis für die Voraussetzung zur Aufrechterhaltung der Akkreditierung als Privatuniversität im Bereich Musik und darstellende Kunst erbringen muss und sie zur Sicherstellung der ihr als Tochterunternehmen und Subventionsempfängerin der Stadt Wien übertragenen Autonomie wirtschaftlich ausgeglichene Ergebnisse zu erzielen hat.

Im Rahmen des ersten Akkreditierungsverfahrens wurde ein sogenanntes Mission-Statement verfasst, in welchem die übergeordnete strategische Ausrichtung der Privatuniversität (Partnerin und Entwicklungsträgerin im gesamtpädagogischen Kompetenznetzwerk in Wien, Erschließung der Künste in Verknüpfung von Lehre und Forschung, Heranbildung höchst qualifizierten künstlerischen und künstlerisch-pädagogischen Nachwuchses, regelmäßige Weiterentwicklung der Studienpläne, Eingehen langfristiger Kooperationen mit internationalen Bildungs- und Kultureinrichtungen) festgesetzt wurde. Diese strategische Ausrichtung unterliegt einem ständigen Evaluierungsprozess und wird im Zuge des Reakkreditierungsverfahrens in Absprache mit dem gemäß Universitäts-Akkreditierungsgesetz (UniAkkG) zuständigen Akkreditierungsrat laufend ergänzt und weiterentwickelt.

Im Hinblick auf die Erreichung dieser strategischen Ziele als Voraussetzung für die Reakkreditierung nach Ablauf der Akkreditierungsperiode wurden bisher zwischen der

KWU und dem Akkreditierungsrat entsprechende Maßnahmen wie z.B. die Erweiterung des räumlichen Angebotes für Lehrveranstaltungen und die Verbesserung der universitären Infrastruktur, die räumliche und inhaltliche Anpassung der Bibliothek an die Erfordernisse einer Universität, die Anwendung eines hochqualitativen Rekrutierungsverfahrens für die Anstellung von fachspezifischen Abteilungsvorständen und Lehrenden sowie strenge Zulassungskriterien für die Aufnahme von Studienbewerberinnen bzw. -bewerbern vereinbart.

Die Finanzierung der KWU erfolgt - neben den Einnahmen aus Studienbeiträgen, Sponsoringbeiträgen und sonstigen geringfügigen Einnahmequellen - auf Basis von jährlich zur Verfügung gestellten Subventionen durch die Stadt Wien zur Erfüllung des bildungspolitischen Auftrages. Aufgrund der Vorgabe, mit den bereitgestellten Subventionen das Auslangen finden zu müssen und den Status als Privatuniversität aufrechtzuerhalten, liegen vonseiten der Eigentümerin Stadt Wien klar definierte Zielvorgaben gegenüber der KWU vor. Die Operationalisierung der Budgetvorgabe erfolgt in der KWU mit der Erstellung des jährlichen Wirtschaftsplanes sowie eines mittelfristigen Strategieplanes über die nächsten drei Geschäftsjahre, welche lt. Finanzierungsübereinkommen auch der Stadt Wien zur Überprüfung der widmungsgemäßen Verwendung der Subventionen durch die Magistratsabteilung 13 - Bildung und außerschulische Jugendbetreuung zur Verfügung gestellt werden müssen. Darüber hinaus sind der Stadt Wien auf Verlangen sämtliche Daten, Unterlagen und finanzielle Kennzahlen vorzulegen.

2.3 Kontrollumfeld

Im Hinblick auf ein wirksames IKS trägt in erster Linie die GF die unmittelbare Verantwortung für das Vorhandensein eines angemessenen Kontrollumfeldes, welches eine wesentliche Voraussetzung für das Bewusstsein der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Bedeutung interner Kontrollen auf allen Ebenen des Unternehmens ist.

Die im Zuge der Einschau vorgefundenen Dokumentationsunterlagen, welche anlässlich des Akkreditierungsprozesses zum Nachweis einer transparenten und nachvollziehbaren Geschäftsgebarung erstellt wurden, sowie der in den Gesprächen mit der GF

gewonnene Eindruck ließen nach Ansicht des Kontrollamtes darauf schließen, dass sich die Verantwortlichen der KWU mit dem Thema Qualitätssicherung und organisatorische Verbesserungsmaßnahmen sowie im Hinblick auf das Ausbildungsangebot mit der künstlerischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Privatuniversität eingehend auseinandersetzen.

2.3.1 Ethische Wertehaltung des Managements und der MitarbeiterInnen

Die ethische Wertehaltung der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen bestimmen deren grundsätzliche Einstellung und Werteurteil, die wiederum in Verhaltensgrundsätzen zum Ausdruck kommen. Jede in einer Organisation tätige Person - Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter - ist gefordert, die persönliche und fachliche Integrität und ethische Wertehaltung zu jeder Zeit zu wahren und im Einklang mit den geltenden Verhaltensgrundsätzen zu handeln.

Die KWU verfügt über ein Leitbild, welches von den Lehrenden, Studierenden und den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Administration gemeinsam mit der GF erarbeitet wurde. Das Leitbild prägt die strategische Ausrichtung in Lehre und Forschung und nimmt darüber hinaus Bezug auf Wertehaltungen im Umgang mit und zwischen den Lehrenden, Studierenden und den übrigen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern sowie auf den angesichts der flachen Unternehmenshierarchie gepflegten kooperativen Führungsstil.

Das Leitbild der KWU ist ein wesentlicher Bestandteil in der Präsentation der Privatuniversität gegenüber potenziellen Studienbewerberinnen bzw. -bewerbern im Rahmen des nationalen und internationalen Wettbewerbes mit vergleichbaren Bildungseinrichtungen und ist auf der Homepage der KWU einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Im Rahmen einer im Zuge des Akkreditierungsprozesses durchgeführten Begutachtung wurde der GF empfohlen, ergänzend im Leitbild auf die Bestrebungen zu Kooperationen mit verschiedenen Bildungseinrichtungen hinzuweisen, um die nationalen und internationalen Vernetzungen der Privatuniversität stärker zu verdeutlichen. Zusätzlich regte das Kontrollamt an, auch auf die hohe Bedeutung von Fort- und Weiterbildung der Lehrenden und MitarbeiterInnen zu verweisen, um potenziellen Studienbewerberinnen bzw. -bewerbern den hohen Qualitätsanspruch der KWU zu vermitteln.

Die Bereiche Lehre und Forschung an der Privatuniversität bringen es mit sich, dass die Lehrenden zahlreiche geschäftliche Kontakte im Rahmen ihrer Fort- und Weiterbildung, Auswahl von Equipment sowie allfälliger Nebentätigkeiten außerhalb der KWU pflegen.

Da in der KWU keine schriftlich festgehaltenen Regelungen zur Prävention von Korruption bestehen, empfahl das Kontrollamt der GF, im Rahmen einer Anti-Korruptionsrichtlinie u.a. festzulegen, welche Handlungsweisen der MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit ihren Außenkontakten als geschäftsüblich anerkannt werden.

In Bezug auf ein ordnungsgemäßes IKS wies das Kontrollamt darauf hin, dass eine unternehmensinterne Anti-Korruptionsrichtlinie neben der Schärfung des Bewusstseins bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf die Folgen von Korruption auch als Instrument zur Darstellung der ethischen Wertehaltung im Unternehmen dient.

Stellungnahme der Magistratsabteilung 13:

Den Empfehlungen wird künftig nachgekommen werden; die Magistratsabteilung 13 wird die KWU auffordern, künftig

- im Leitbild die Kooperationsbestrebungen mit verschiedenen Bildungseinrichtungen zu ergänzen und
- auf den hohen Qualitätsanspruch der KWU durch die hohe Bedeutung von Fort- und Weiterbildung der Lehrenden und MitarbeiterInnen zu verweisen.

Weiters wird darauf geachtet werden, dass für die KWU eine Anti-Korruptionsrichtlinie erarbeitet wird.

2.3.2 Organisationsstruktur

In der Organisationsstruktur sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Unternehmens festgelegt. Durch Übertragung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten wird die Art und Weise vorgegeben, in der Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation delegiert und ausgeübt werden.

Die Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über sämtliche Unternehmensbereiche und Organisationseinheiten findet sich detailliert in der Satzung der KWU, im Organisationshandbuch und der Geschäftsordnung für die GF wieder.

Detaillierte Stellenbeschreibungen, in denen neben der Aufgabenbeschreibung auch auf die damit verbundenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die Einordnung in der Organisationshierarchie, die Schnittstellen zu anderen Abteilungen, die Regelung der Stellvertretung sowie die mit dieser Stelle verbundenen Zielsetzungen näher eingegangen wird, liegen durchgängig für die einzelnen LeiterInnen der Administration sowie für die überwiegende Mehrheit der MitarbeiterInnen vor. Noch fehlende Stellenbeschreibungen für einzelne Berufsgruppen wie z.B. TechnikerInnen werden derzeit im Zuge eines Personalentwicklungskonzeptes als allgemein gültige Musterstellenbeschreibungen erarbeitet.

Die Beschreibungen der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der in der KWU tätigen Abteilungsvorstände und Lehrenden sind zentraler Bestandteil in der Satzung der KWU und bilden die Grundlage sämtlicher personeller Auswahlverfahren. Die Erarbeitung gesonderter diesbezüglicher Stellenbeschreibungen wurde daher nicht mehr als notwendig erachtet. Während für Abteilungsvorstände durchgängig Stellvertretungsregelungen getroffen wurden, werden bei beruflicher Verhinderung von Lehrenden erforderliche Stellvertretungen kurzfristig organisiert.

Als Grundlage für die Abhaltung des Lehrbetriebes dienen die von den Studienkommissionen erarbeiteten Studienpläne für die einzelnen Lehrgänge. Bezüglich der Lehre und Forschung im Rahmen des universitären Studienbetriebes erkennt die Satzung der KWU den Lehrenden das Recht zu, im Rahmen der zugewiesenen Lehrveranstaltungen und der geltenden Studienbestimmungen die Lehre frei auszuüben und die Einrichtungen der KWU nach Maßgabe der zur Verfügung stehenden Kapazitäten für Forschungszwecke, die im Zusammenhang mit ihrer Lehrtätigkeit stehen, zu benützen.

Für Angelegenheiten der administrativen und universitären Verwaltung verfügt die KWU über ein detailliertes Organisationshandbuch, in welchem neben diversen Richtlinien und Informationen zu den Bereichen Hausordnung, Kassaverwaltung, Versicherungsschutz, Corporate Identity, Kommunikation, Bibliothek und Instrumentenverleih auch detaillierte Vorgaben für die wesentlichen Prozessabläufe in den Bereichen Beschaffung, Personalverwaltung, Projektabwicklungen, EDV-gestützte universitäre Administra-

tion festgelegt sind. Die klassischen IKS-Maßnahmen wie Vieraugenprinzip, Unterschriftenbevollmächtigungen mit den festgelegten Wertgrenzen wurden in jenen Bereichen, die ein erhöhtes Finanzrisiko aufweisen (z.B. Beschaffung, Finanztransaktionen, Projektabwicklung), entsprechend berücksichtigt.

Das Organisationshandbuch wird einmal pro Jahr im Hinblick auf allfällige Änderungen im Organisationsablauf überarbeitet und hat in der jeweils gültigen Fassung für alle MitarbeiterInnen der KWU und alle Studierenden an der Privatuniversität verbindlichen Charakter.

In der Vertretung der KWU nach außen sind die IKS-Maßnahmen Funktionstrennung und Vieraugenprinzip durch rechtliche Bestimmungen (GmbHG, Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft) sowie durch die Geschäftsordnung hinsichtlich der Ressortaufteilung geregelt. Für die Gestionierung der KWU wurde ein kaufmännischer und ein künstlerischer Geschäftsführer bestellt, welche die Gesellschaft nach außen gemeinsam vertreten. Eine Stellvertretungsregelung für die Geschäftsführer wurde nicht getroffen.

Der Verzicht auf eine Stellvertretungsregelung wurde von der GF damit begründet, dass durch die Besonderheiten des universitären Betriebes im Laufe eines Geschäftsjahres nur eine relativ geringe Anzahl von gemeinsamen Geschäftsführerbeschlüssen (2008: elf Beschlüsse) erforderlich sind und bei Abwesenheit einer der beiden Geschäftsführer in dringlichen Angelegenheiten auf kurzem Weg die erforderliche Genehmigung durch den Aufsichtsrat eingeholt werden kann.

Wie die Einschau in die Geschäftsordnung für die GF zeigte, bestehen für den einzelnen Geschäftsführer jeweils Einzelzeichnungsberechtigungen bis zu einer Wertgrenze von 10.000,-- EUR. Im Hinblick auf ein ordnungsgemäßes IKS vertrat das Kontrollamt die Ansicht, die Berechtigungen zu Einzelzeichnungen lediglich für geringfügige Beträge vorzusehen und ansonsten beim Eingehen von Verpflichtungen durch die Gesellschaft strikt das Vieraugenprinzip einzuhalten. Es wurde daher empfohlen, die Wertgrenze für Einzelzeichnungsberechtigungen deutlich herabzusetzen und eine entsprechende Stellvertretungsregelung für die Geschäftsführer festzuschreiben.

Stellungnahme der Konservatorium Wien GmbH:

Die KWU und ihre Geschäftsführer unterliegen dem GmbHG, welches gem. § 21 leg. cit. für mehrere Geschäftsführer Gesamtgeschäftsführung und einstimmige Beschlüsse vorsieht. Dieses Prinzip ist im Innenverhältnis durch die Geschäftsordnung für die GF betraglich mit 10.000,-- EUR limitiert. Es sei darauf hingewiesen, dass die Geschäftsführer verpflichtet sind, die Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Geschäftsmannes einzuhalten, und bei deren Verletzung auch haften (§ 25 GmbHG).

Aufgrund der internen Organisationsrichtlinien ist für eine monetäre Belastung vor Freigabe durch die GF grundsätzlich die Genehmigung des Abteilungsvorstandes oder der Bereichsleitung einzuholen sowie die budgetäre Deckung durch die Abteilung Rechnungswesen/Controlling zu prüfen. Diese Regelung gilt grundsätzlich ohne Wertgrenzen für alle Beschaffungsvorgänge, das Vieraugenprinzip ist dadurch in jedem Fall gewährleistet. Bis dato kam es zu keinen wie immer gearteten Beanstandungen bzw. Sorgfaltspflichtverletzungen, bei der Gebarungsprüfung durch das Kontrollamt der Stadt Wien im Jahr 2007 wurde diese Beschaffungsrichtlinie als ausreichend befunden.

Darüber hinaus ist für alle Bankbewegungen (Überweisungen, Barbehebungen etc.) eine gemeinsame Zeichnung der GF notwendig, eine Einzelzeichnung ist für Bankgeschäfte nicht ausreichend.

2.3.3 Personalmanagement und Engagement für Kompetenz

Der Bereich Personalmanagement umfasst die Personaleinstellung und Stellenbesetzung, Orientierungsmaßnahmen und die Leistungsbeurteilung der MitarbeiterInnen sowie deren Fort- und Weiterbildung. Im Hinblick auf ein ethisches Umfeld, welches für die Identifizierung der MitarbeiterInnen mit dem eigenen Unternehmen von besonderer Be-

deutung ist, müssen die Bereiche Personalbeschaffung, Leistungsbeurteilungen und Beförderungswesen, das auf einem nachvollziehbaren Leistungsniveau aufgebaut sein sollte, transparent gestaltet sein.

Die Bestellung der GF der KWU, welcher auch die Universitätsleitung obliegt, erfolgt durch die von der Eigentümerin Stadt Wien entsandten VertreterInnen in der Generalversammlung. Vor der Ausgliederung des Konservatoriums Wien beschäftigte DienstnehmerInnen wurden von der KWU als zugewiesene Magistratsbedienstete übernommen.

Die Neuaufnahme von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern für den Bereich der Administration erfolgt seit der Ausgliederung eigenständig von der KWU. Diese MitarbeiterInnen stehen zur KWU in einem arbeitsrechtlichen Dienstverhältnis nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG). Als Basis für das Eingehen von Dienstverträgen dienen seit Anfang Oktober 2008 vorliegende, mit dem Betriebsrat abgeschlossene Rahmenvereinbarungen für Lehrende und für das in der Administration tätige Personal, welche arbeitsrechtliche Regelungen bzgl. der Rechte und Pflichten der DienstnehmerInnen der KWU beinhalten. Wie die Einschau in die Dienstverträge zeigte, finden sich darin durchgehend Hinweise bzgl. Konkurrenzverbot, Verschwiegenheitspflichten sowie Konventionalstrafen bei Nichteinhaltung der gesetzlichen bzw. im Dienstvertrag vereinbarten Kündigungsfristen.

Freie Stellen für Abteilungsvorstände im künstlerisch-pädagogischen Bereich werden auf der Grundlage eines dreistufigen, in der Satzung genau festgelegten Berufungsverfahrens besetzt. Derartige Nachbesetzungen, für welche eigens eine Berufungskommission eingesetzt wird, sind öffentlich im In- und Ausland auszuschreiben. Im Rahmen des Berufungsverfahrens sind für die in die engere Wahl gezogenen BewerberInnen ein Probespiel bzw. eine Probevorlesung, eine Lehrprobe sowie ein Kolloquium vorgesehen. In weiterer Folge erstellt die Berufungskommission unter Berücksichtigung der künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Aspekte einen Besetzungsvorschlag bestehend aus den drei bestgereihten Bewerberinnen bzw. Bewerbern, auf dessen Grundlage die Universitätsleitung eine Kandidatin bzw. einen Kandidaten auswählt.

Laut Auskunft der KWU finden im Administrationsbereich regelmäßig MOG statt. Die Gesprächsinhalte bzgl. der Zielerreichung und der Vereinbarung von neuen Zielen, Überprüfung der Aktualität der Funktionsbeschreibung sowie ein generelles Feedback durch die Vorgesetzten zur wahrgenommenen Leistungserbringung werden in einem Ergebnisblatt festgehalten. Die Ausarbeitung eines standardisierten Leitfadens für die Abhaltung derartiger MOG unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Bedürfnisse der KWU erfolgt derzeit im Rahmen des Projektes Personalentwicklung.

Im künstlerisch-pädagogischen Bereich finden nur vereinzelt Feedback-bezogene Gespräche zwischen Abteilungsvorständen und Lehrenden statt. Eine Form der Qualitätsbeurteilung der Lehrenden besteht in der Evaluierung der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden. Anhand von Fragebögen, die unter Beteiligung des akademischen Senats erarbeitet wurden, können die TeilnehmerInnen dieser Lehrveranstaltungen über die implementierte Software CAMPUSOnline individuelle Bewertungen abgeben. In Hinkunft ist angedacht, standardisierte MOG zwischen Abteilungsvorständen und Lehrenden einzurichten, wo auch die Ergebnisse dieser Fragebögen besprochen werden sollen.

Im Hinblick auf ein ordnungsgemäßes IKS wurde darauf hingewiesen, dass der Leitfaden für die standardisierten MOG insbesondere auf die Besprechung von Ergebnissen und Erfolgen des vergangenen Jahres, von Zielen und Aufgaben für das kommende Jahr, von persönlichen Stärken und Verbesserungspotenzialen sowie von Weiterbildungsmöglichkeiten zur Aufrechterhaltung des Qualitätsniveaus im Rahmen der budgetären Möglichkeiten abzielen sollte.

Aufgrund des äußerst komplexen, auf höchste Qualitätsansprüche abzielenden Auswahlverfahrens zur Besetzung der Funktion "Abteilungsvorstand" und ihrer autonomen Stellung innerhalb der Privatuniversität hält die GF während der fünf Jahre dauernden Funktionsperiode keine MOG mit den einzelnen Abteilungsvorständen ab. Eine Evaluierung der Aufgabenerfüllung durch die GF mit dem jeweiligen Abteilungsvorstand erfolgt am Ende der Funktionsperiode bzw. anlässlich einer geplanten Vertragsverlängerung um eine weitere Funktionsperiode.

In Anbetracht der von der KWU vorgesehenen Budgetmittel (rd. 15.000,-- EUR bis 20.000,-- EUR pro Jahr) für Fort- und Weiterbildung der im künstlerisch-pädagogischen und administrativen Bereich tätigen Beschäftigten sowie als Folge der Heterogenität der Belegschaft wurde von der schriftlichen Erstellung eines generellen Fort- und Weiterbildungskataloges Abstand genommen. Die fachspezifische Weiterbildung der Lehrenden im Hinblick auf die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des eigenen Qualitätsniveaus wird von diesen in der Praxis eigenverantwortlich betrieben. Eine Vielzahl von Lehrenden, die auf ihrem Gebiet anerkannte Expertinnen bzw. Experten sind und ihre Fähigkeiten oftmals in Form von gemeldeten Nebenbeschäftigungen zum Einsatz bringen, nutzen auf diesem Weg die Möglichkeit, sich beruflich fort- und weiterzubilden. Darüber hinaus bestehen im Rahmen der Budgetgrenzen für die Lehrenden die Möglichkeit, an internationalen Studienprogrammen (z.B. Erasmus) teilzunehmen.

Im administrativen Bereich beschränkt sich das Angebot zur Fort- und Weiterbildung auf den Besuch von unternehmensrelevanten Seminaren im Bereich Technik und der Fremdsprache Englisch. In diesem Zusammenhang war zu erwähnen, dass nur jene MitarbeiterInnen, die vom Magistrat zur Dienstverrichtung der KWU zugewiesen wurden, die magistratsinternen Aus- und Weiterbildungsangebote der Verwaltungsakademie in Anspruch nehmen können. Im Hinblick auf mögliche Synergien und die Tatsache, dass sich die KWU zu 100 % im Eigentum der Stadt Wien befindet, wurde der GF die Abklärung empfohlen, zu welchen Bedingungen eine Zugangsmöglichkeit zu den Fort- und Weiterbildungsangeboten der Verwaltungsakademie für die von der KWU angestellten MitarbeiterInnen möglich wäre.

Stellungnahme der Magistratsabteilung 13:

Die Empfehlung über die Verwendung des MOG-Leitfadens wird mit der KWU erörtert werden. Die Empfehlung, mit der Verwaltungsakademie zu klären, ob Weiterbildungsangebote auch von KWU-Angestellten in Anspruch genommen werden können, wird von der Magistratsabteilung 13 direkt mit der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich PERSONAL UND REVISION (MD-PR) abgeklärt werden.

2.4 Risikoanalyse

Allgemein wird unter Risiko ein bestimmtes Verhalten oder Ereignis verstanden, welches einen negativen Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation haben kann. Derartige Risiken können auftreten, wenn Chancen nicht genutzt, Fehler in den Strategie-, Entscheidungs- und Arbeitsprozessen gemacht werden oder sich unbekannte Gefahren realisieren.

Laut Aussage der GF wird der Fokus im Zusammenhang mit der Risikoevaluierung auf die als wesentlich erkannten Risiken für die KWU im Rahmen der laufenden Geschäftsgebarung gerichtet. Die Ergebnisse der Auseinandersetzung mit den identifizierten Risikobereichen und die diesbezüglich getroffenen Maßnahmen werden jeweils im Zuge der Erstellung des mittelfristigen Strategieplanes schriftlich festgehalten.

Als eines der wesentlichsten Risiken wurde die Gefahr einer Nichtverlängerung der bestehenden Akkreditierung gesehen. Aus diesem Grund gilt das Bestreben der GF im Rahmen eines stetigen Selbstevaluierungsprozesses der Sicherstellung und Verbesserung des vom Akkreditierungsrat geforderten Qualitätsniveaus hinsichtlich der universitären Rahmenbedingungen wie z.B. die Organisationsstruktur, die Studiengänge, die Rekrutierung des künstlerisch-pädagogischen Lehrpersonals oder die universitäre Infrastruktur. Darüber hinaus wird von der GF auf Verbesserungsvorschläge durch eine unabhängige GutachterInnengruppe zurückgegriffen, welche im Zusammenhang mit der Reakkreditierung der KWU als Privatuniversität entsprechende Evaluierungen durchführt.

Ein weiteres wesentliches Risiko stellt für die KWU die Verpflichtung dar, mit den im Finanzierungsübereinkommen festgesetzten Finanzmitteln das Auslangen zu finden. Vorgenommene Anpassungen bei den Rahmendienstverträgen der bei der KWU angestellten DienstnehmerInnen im Sinn einer näherungsweisen Gleichstellung zu den zugewiesenen Magistratsbediensteten führten gegen Ende der ersten Akkreditierungsperiode zu einer finanziellen Unterdeckung, welche nur durch die teilweise Auflösung bestehender Rücklagen kompensiert werden konnte. Im Hinblick auf die Bereinigung dieses Umstandes gab die GF dem Kontrollamt gegenüber an, dass im Zuge der Neu-

akkreditierung eine Überarbeitung des bestehenden Finanzierungsübereinkommens mit der Eigentümerin Stadt Wien angestrebt wird.

Im Zusammenhang mit dem von der KWU an sich selbst erhobenen Anspruch, den finanziellen Spielraum für universitäre Gestaltungsmöglichkeiten durch zusätzliche Sponsoringeinnahmen und die Akquisition von Drittmitteln zu erweitern, empfahl das Kontrollamt, dieses Vorhaben ehestens mit einem entsprechenden Konzept zu untermauern.

Stellungnahme der Konservatorium Wien GmbH:

Gemäß § 3 Abs. 6 UniAkkG gelten Privatuniversitäten, somit auch die KWU, hinsichtlich der steuerlichen Behandlung von Zuwendungen an sie als Universitäten im Sinn des § 4 Abs. 4 Z. 5 lit. a Einkommensteuergesetz 1988 (EStG 1988). Die Privatuniversitäten sind aber generell von Bundesförderungen ausgeschlossen, sodass sich die KWU bemüht, Drittmittel über mögliche alternative nationale und internationale Förderungen im Bereich der Forschung und Entwicklung zu lukrieren. Die Erwartungen in Sponsoring waren bisher sehr hoch gesetzt, sind nach den jüngsten Marktentwicklungen allerdings generell nach unten zu revidieren. Aufgrund der subtilen Attraktivität von universitären Veranstaltungen der Lehre und Forschung und des großen täglichen Kulturangebotes in der Stadt Wien wird Sponsoring auch in Zukunft kein bestimmender Faktor der universitären Finanzierung der KWU werden, selbst wenn die bisherigen Bemühungen in diesem Bereich zu respektablen Erfolgen geführt haben. Das geforderte Sponsoringkonzept liegt bereits vor - die GF wird in Zukunft parallel zu den jährlichen Projektbudgets die jeweiligen Sponsoringaktivitäten abstimmen.

Einem Marktrisiko unterliegt die KWU insofern, dass die Qualität der angebotenen Studiengänge für die Ausbildung der MusikerInnen, SängerInnen, TänzerInnen und Schau-

spielerInnen nicht den Anforderungen am Kunst- und Kulturmarkt entspricht und in der Folge StudienbewerberInnen andere universitäre Kunstausbildungsstätten bevorzugen würden. Zur Sicherstellung des Anspruches, die Attraktivitätsführerschaft am nationalen und internationalen Markt für die Bereiche Musik und darstellende Künste einzunehmen, wurden von der GF entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen wie die jährliche Evaluierung von Lehrveranstaltungen durch die Universitätsleitung, die Abteilungsvorstände und die Studierenden im Hinblick auf die Anforderungen am Kunst- und Kulturmarkt sowie die Anwendung komplexer Auswahlverfahren bei der Bestellung von Abteilungsvorständen und Lehrenden gesetzt.

Zur Evidenzhaltung von Verträgen teilte die GF mit, dass mit der Ausgliederung aus dem Magistrat eine Neubeurteilung der bestehenden Verträge erfolgte und diese bei der kaufmännischen Leitung bzw. in der Abteilung Rechnungswesen/Controlling abgelegt sind. Insbesondere im Hinblick auf vorhandene Verträge mit längerfristiger Vertragslaufzeit, welche künftige Zahlungsverpflichtungen - z.B. Valorisierung von Mietentgelten, Haftungen, Deckungsrücklässe - beinhalten, empfahl das Kontrollamt die Einrichtung einer gesonderten Evidenzhaltung.

Stellungnahme der Magistratsabteilung 13:

Der Empfehlung zur gesonderten Evidenzhaltung von Verträgen, welche künftige Zahlungsverpflichtungen beinhalten, wird von der KWU bereits entsprochen.

Generell ist zu sagen, dass die Empfehlungen des Kontrollamtes zur Kenntnis genommen werden und von der Magistratsabteilung 13 darauf geachtet werden wird, dass die Geschäftsführer der KWU diese auch umsetzen.

2.5 Kontrollausübung

Als Grundlage der Kontrolltätigkeiten dienen Anweisungen, Richtlinien etc., in denen die Durchführung der einzelnen Geschäftsprozesse sowie die erforderlichen Kontrollmaßnahmen schriftlich festzuhalten sind. Die Kontrollmaßnahmen müssen integrierter Be-

standteil der jeweiligen Arbeits- und Prozessabläufe sein. Kontrollaktivitäten haben in Form von ergebnisorientierten Kontrollen (Abweichungs-, Erfolgs-, Kennzahlenanalysen) und verfahrensorientierten Kontrollen (Verfahrensanweisungen unter Einhaltung des Vieraugenprinzips, des Unvereinbarkeitsprinzips, der Unterschriftsregelungen und Bevollmächtigungen, Zutritts- und Zugangskontrollen, Inventuren etc.) zu erfolgen.

Aufgrund der Besonderheit der KWU als künstlerisch-pädagogische Bildungseinrichtung, deren Tätigkeit in der qualitativ hochwertigen Ausbildung der Studierenden liegt, zielen die verfahrensorientierten Kontrollaktivitäten im universitären Bereich auf die Einhaltung der in der Satzung festgehaltenen Bestimmungen ab. Die Kontrollaktivitäten beschränken sich im Wesentlichen auf die Evaluierung von Lehrveranstaltungen, die Teilnahme an internationalen Vergleichsstudien zur Sicherstellung der Qualität der angebotenen Studiengänge sowie die Anwendung komplexer Berufungsverfahren bei der Auswahl von Lehrenden.

Die Zuständigkeiten für die Ausübung der Kontrolltätigkeiten zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Gebarung in den einzelnen Bereichen der Administration sind in einer Reihe von Richtlinien und Anweisungen festgehalten. Diese betreffen u.a. die Kassagebarung, Beschaffungsvorgänge, Projektabwicklungen, Inventarisierungen, Bibliothek, Instrumentenverleih, Bevollmächtigungen sowie Zeichnungsberechtigungen. Darüber hinaus erfolgt durch die GF eine zusätzliche Kontrolle über sämtliche relevante Gebarungsvorgänge im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die Gestionierung der KWU.

Im Rahmen der ergebnisorientierten Kontrollmaßnahmen steht für die KWU als Empfängerin öffentlicher Mittel die Einhaltung des Budgets im Vordergrund. Die Kontrolle über die Einhaltung des Budgets erfolgt in Form einer quartalsweisen Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr und daraus abgeleiteter Soll/Ist-Vergleiche zu den Daten des jährlichen Wirtschaftsplanes.

Laut Finanzierungsübereinkommen mit der Stadt Wien erfolgt außerdem eine Prüfung des Wirtschaftsplanes sowie des mittelfristigen Strategieplanes über die nächsten drei Geschäftsjahre durch die Magistratsabteilung 13.

2.6 Information und Kommunikation

Erfahrungen und Erkenntnisse, welche sich im Zuge der Arbeits- und Prozessabläufe als auch geänderter externer Rahmenbedingungen ergeben, müssen im Hinblick auf die Umsetzung interner Kontrollziele möglichst aktuell erfasst, aufbereitet und an die verantwortlichen Stellen weitergeleitet werden, damit sich die Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Management- und Kontrollfunktion auf gesicherte Grundlagen stützen können. Informationen sollten daher auf das Wesentliche beschränkt, zielgerichtet, korrekt und möglichst zeitnah im Rahmen eines internen Informations- und Kommunikationssystems zur Verfügung gestellt werden.

Zum regelmäßigen Informationsaustausch in Angelegenheiten der Geschäftsgebarung finden so genannte Jour fixe-Sitzungen sowohl auf Ebene der GF als auch zwischen der GF und sämtlichen Bereichsleitungen im administrativen Bereich sowie sämtlichen Abteilungsvorständen im künstlerischen Bereich statt. Darüber hinaus werden im künstlerisch-pädagogischen Bereich zumindest zweimal pro Jahr für jede angebotene fachspezifische Ausbildungsrichtung so genannte Abteilungskonferenzen abgehalten, die dem Informationsaustausch zwischen den Abteilungsvorständen, Lehrenden und Vertreterinnen bzw. Vertretern der Studierenden dienen.

Im Rahmen von monatlich abgehaltenen Senatssitzungen, an welchen neben dem künstlerischen Geschäftsführer auch die Abteilungsvorstände sowie VertreterInnen der Lehrenden und Studierenden teilnehmen, werden die lt. Satzung vorgegebenen Angelegenheiten bzgl. der Erstellung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der Privatuniversität z.B. strategische Empfehlungen für den Einsatz von Personal- und Finanzressourcen unter besonderer Berücksichtigung der abteilungsübergreifenden Sicherung der Qualität des Studienbetriebes, allfällige Satzungsänderungen etc. behandelt.

Die Inhalte und Ergebnisse dieser Sitzungen und Meetings werden jeweils in einem Protokoll schriftlich festgehalten.

Weiters finden regelmäßig Sitzungen der Studienkommission (TeilnehmerInnen: Abteilungsvorstand, gewählte VertreterInnen der Lehrenden und Studierenden), der Gleich-

behandlungskommission (TeilnehmerInnen: VertreterInnen der LehrerInnen, der MitarbeiterInnen im Bereich Administration und der Studierenden) sowie der Studierendenvertretung statt.

Die unternehmensinterne Weitergabe allgemeiner Informationen erfolgt neben der Versendung von E-Mails an sämtliche MitarbeiterInnen und Studierende, für welche jeweils eine eigene E-Mail-Adresse im System CAMPUSOnline eingerichtet wurde, über die unternehmenseigene Publikation "Kontra.", interne Newsletter und den Aushang in Schaukästen.

Im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten für die Reakkreditierung der KWU wird von der GF die Abhaltung von Strategieklausuren organisiert, in welchen unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft sowie der Studierenden die geplanten Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Status als Privatuniversität diskutiert werden sollen.

Im Hinblick auf die Überprüfung der Voraussetzungen für das Fortbestehen der Akkreditierung durch den Akkreditierungsrat ist dieser jährlich von der KWU über Angelegenheiten der universitären und betrieblichen Organisation, der Finanzen, der Qualitätssicherung, der Forschung und Kooperationen und der eingetretenen Änderungen gegenüber dem vorangegangenen Jahresbericht zu informieren.

Dem Aufsichtsrat, der auch als Universitätsrat fungiert, wird entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen vierteljährlich in Form von Quartalsberichten und Auskünften zu aktuellen Themen Bericht erstattet und in Form von Protokollen schriftlich festgehalten.

2.7 Überwachung

Durch die Überprüfung des IKS soll sichergestellt werden, dass die Kontrollen ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und geänderten Rahmenbedingungen in angemessener Form Rechnung getragen wird. Weiters dient die Überwachung der Beurteilung, ob die Zielsetzungen des IKS im Unternehmen erreicht wurden. Die Überwachung des IKS sollte klar getrennt sein von der Überprüfung der Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation.

Aufgrund der überschaubaren Unternehmensstrukturen wurde eine IR-Abteilung nicht eingerichtet. Die Überwachung der Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit des IKS findet lt. Auskunft der GF im Rahmen der laufenden Geschäftsgebarung unter Berücksichtigung der vom Akkreditierungsrat gestellten Anforderungen im Hinblick auf die Aufrechterhaltung des Status der KWU als Privatuniversität statt. Weiters befassen sich die Organe Generalversammlung und Aufsichtsrat (Universitätsrat) im Rahmen der Ausübung ihrer gesetzlichen Pflichten mit der Überwachung der laufenden Geschäftstätigkeit einschließlich der damit verbundenen Risiken.

Eine wesentliche Funktion in der Überwachung des IKS kommt in der KWU auch der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlusses zu, welche sich im Jahr 2007 auf der Grundlage einer von ihr erstellten detaillierten Checkliste einen Überblick über das vorhandene IKS verschaffte und einzelne Schwerpunktbereiche (z.B. Sicherheitsvorkehrungen, Anlagenverwaltung) einer eingehenden Prüfung unterzog.

Die KWU befindet sich zu 100 % im Eigentum der Stadt Wien. Es bestehen daher infolge gesetzlicher Verankerungen im Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG) und in der Wiener Stadtverfassung (WStV) zusätzliche Prüf- und Einschaurechte des Rechnungshofes und des Kontrollamtes der Stadt Wien.

2.8 Abschließende Bemerkungen

Aufgrund der Tatsache, dass der Unternehmenszweck der KWU in der universitären Ausbildung liegt und von der KWU als gemeinnütziges Unternehmen die Erzielung von Gewinnen nicht angestrebt wird, steht der Lenkungs- und Steuerungsaspekt des IKS im Hinblick auf die Einhaltung der finanziellen Rahmenbedingungen sowie der künstlerisch-pädagogischen und wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Privatuniversität im Vordergrund.

Als Ergebnis des sechsten Teiles der Querschnittsprüfung war festzustellen, dass das IKS im Zuge der Neuausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation anlässlich der Ausgliederung der KWU aus dem Magistrat der Stadt Wien neu implementiert wurde

und für die Umsetzung der vorgegebenen Unternehmensziele (Einhaltung der Budgetwertgrenzen, Aufrechterhaltung der Akkreditierung als Privatuniversität) als geeignet erachtet wurde.

Die im Rahmen des Akkreditierungsprozesses ständig zu erbringenden Nachweise zur Aufrechterhaltung der Akkreditierung bewirkten eine kontinuierliche Auseinandersetzung der GF mit Fragen zur Qualitätssicherung der Ausbildungsstätte, zur Budgetkontrolle, zur organisatorischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Privatuniversität sowie zur Kontrolle der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen, wodurch ein laufender Evaluierungsprozess des IKS gegeben war. Mit dieser Vorgangsweise war grundsätzlich auch die Verschriftlichung der wesentlichen Bestandteile des IKS gewährleistet.

Die Stellungnahmen der geprüften Einrichtungen sind den jeweiligen Berichtsabschnitten zugeordnet worden.

Der Kontrollamtsdirektor:
Dr. Erich Hechtner
Wien, im September 2009

ALLGEMEINE HINWEISE

Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

Schützenswerte personenbezogene Daten wurden im Sinn der rechtlichen Verpflichtung zum Schutz derartiger Daten anonymisiert, auf die Wahrung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen wurde bei der Abfassung des Berichtes Bedacht genommen. Es wird um Verständnis gebeten, dass dadurch die Lesbarkeit des Berichtes beeinträchtigt sein könnte.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AktG	Aktiengesetz 1965
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CSA	Control Self Assessment
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
GF	Geschäftsführung
GmbHG	GmbH-Gesetz
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Interne Revision
KWU	Konservatorium Wien GmbH
MIS	Managementinformationssystem
MOG	MitarbeiterInnenorientierungsgespräch
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UniAkkG	Universitäts-Akkreditierungsgesetz
URÄG 2008	Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008