

RECHT & RFG FINANZEN FÜR GEMEINDEN

Mit
Gemeinde-
steuer-
kalender!

Herausgeber **Walter Leiss, Alois Steinbichler**
Schriftleitung und Redaktion **Markus Achatz, Peter Pilz**
Redaktion **Alexander Enzinger, Christoph Grabenwarter, Ferdinand Kerschner,
Wolfgang Meister, Christoph Nestler, Katharina Pabel, Alfred Riedl**

März 2015

01

1 – 56

Schwerpunkt

Amtsmissbrauch und Kontrolle

Tatort Gemeindeamt *Dieter Neger* ➔ 4

Einführung und Umsetzung eines internen Kontrollsystems

Gerhard Pircher, Christoph Nestler und Stefan Schury ➔ 9

Investment Controlling als Instrument des Risikomanagements

Stefan Kargl ➔ 14

Übersicht

Steuer-Radar ➔ 18

Beiträge

Gemeindezusammenlegungen und Sachlichkeitsgebot

Maria Bertel ➔ 22

UmsatzsteuerRL-Wartungserlass 2014

Barbara Peneder und Susanne Reisinger ➔ 19

Ausgestaltung von Public Private Partnerships

Marie Christine Lumper ➔ 27

Bezüge von Gemeindeorganen *Carsten Roth* ➔ 36

Nachbarrechtliche Immissionsabwehr gegen „Müllinsel“?

Melanie Schlager ➔ 42

Gemeindefinanzbericht 2014 *Kalin Nedyalkov* ➔ 50

Einführung und Umsetzung eines internen Kontrollsystems in Gemeinden

Einführung und Umsetzung anhand des Beispiels eines Beteiligungsmanagements

Die öffentliche Hand ist den Haushaltsgrundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit verpflichtet. Ein internes Kontrollsystem unterstützt die Verantwortlichen bei der Erreichung ihrer Ziele. Das System soll aber nicht zum Selbstzweck, sondern mit angemessenen Ressourcen als Selbstverständlichkeit gelebt werden.

Von Gerhard Pircher, Christoph Nestler und Stefan Schury

Inhaltsübersicht:

- A. Was ist das interne Kontrollsystem?
 - 1. Definition und Erläuterung
 - a) Aufbauorganisation
 - b) Ablauforganisation
 - 2. Mehrwert und Nutzen von internen Kontrollsystemen
- B. Welche rechtlichen Anknüpfungspunkte existieren in Österreich?
- C. Konkretisierung und Beispiel
 - 1. Kontrollumfeld
 - 2. Risikobeurteilung
 - 3. Kontrolltätigkeiten
 - 4. Information und Kommunikation
 - 5. Überwachung
- D. Resümee und Schlussbemerkung

Nicht zuletzt aufgrund der negativen Berichterstattung in jüngster Vergangenheit – gerade für den öffentlich-rechtlichen Sektor – ist der Einsatz geeigneter Instrumente zur Risikosteuerung bzw. Risikovermeidung in den Fokus gerückt. Dies sieht uA auch der Rechnungshof, der bereits mehrmals im Rahmen seiner Prüftätigkeit Mängel in internen Kontrollsystemen (IKS) im öffentlich-rechtlichen Bereich festgestellt hat.¹⁾ Durch die Etablierung eines internen Kontrollsystems können zwar nicht alle Fehlentwicklungen vermieden werden, aber es kann durch Maßnahmen wie die transparente Gestaltung von Prozessen und der Aufbauorganisation, durch integrierte Kontrollen, Funktionstrennung von Aufgaben und nachvollziehbare Dokumentation ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich der Bürgermeister als Letztverantwortlicher in der Gemeinde weitestgehend absichert. Auch die nÖ Gemeindeaufsicht versteht IKS als Chance, den komplexen Aufgabenstellungen und wachsenden Herausforderungen auf Gemeindeebene adäquat zu begegnen.²⁾

Durch die Einführung von IKS soll die Gemeinde in der Erreichung ihrer Ziele unterstützt werden. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die Erfüllung

der Rechenschaftspflichten, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und nicht zuletzt die Einhaltung der verfassungsrechtlichen Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit nach Art 126 b Abs 5 B-VG.³⁾

A. Was ist das interne Kontrollsystem?

1. Definition und Erläuterung

Die anerkannten Standards eines IKS (basierend auf COSO⁴⁾) werden für den öffentlichen Sektor von INTOSAI⁵⁾ herausgegeben. Die INTOSAI-Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor⁶⁾ sind zwar grundsätzlich nicht rechtsverbindlich, stellen aber nützliche und praktikable Wegweiser zur Einführung eines IKS dar. So bedient sich auch der Bundesrechnungshof einer angelehnten Definition interner Kontrollen aus der INTOSAI-Richtlinie⁷⁾:

„Die interne Kontrolle ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteter Prozess, der von den Führungskräften und den Mitarbeitern durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen und zu steuern und mit ausreichender Gewähr sicherstellen zu können, dass die betreffende Organisation im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgabenstellung ihre Ziele erreicht. Durch permanente Soll-Ist-Vergleiche sollen Fehlentwicklungen erkannt bzw. verhindert und zugleich Transparenz der Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation sichergestellt werden.“

1) So etwa im Vortrag von Dr. Helga Kraus am 2. 12. 2013 im Rahmen der Präsentation des Leitfadens IKS für Gemeinden (Veranstalter nÖ Kommunalakademie).

2) Vgl. Vortrag von Dr. Anna Margaretha Sturm am 2. 12. 2013.

3) Vgl. auch Herold, Internes Kontrollsystem (IKS): „Implementierung in der kommunalen Verwaltung“ (2007) 5 (im Folgenden kurz: Herold, IKS).

4) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; COSO ist das Standardwerk für IKS in Unternehmen.

5) Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden.

6) INTOSAI GOV 9100 idgF.

7) Vgl. Pkt 1.1 der Richtlinie.

RFG 2015/3

INTOSAI-Richtlinien; Art 126 b Abs 5 B-VG; VRV

interne Revision;

IKS;

Beteiligungsmanagement;

Aufbauorganisation;

Kontrollumfeld;

Risikobeurteilung

[...] Die **Summe** aller in der Verwaltungsorganisation eingebetteten **internen Kontrollen** bezeichnet man als **internes Kontrollsystem (IKS)**.⁸⁾

a) Aufbauorganisation

Das interne Kontrollsystem durchzieht alle Ebenen der Aufbau- und Ablauforganisation und ist organisatorisch bei sämtlichen Stellen angesiedelt. Im Wesentlichen ist im öffentlichen Sektor die Aufbauorganisation bereits gesetzlich vorgegeben. So sind zB nach Art 117 Abs 1 B-VG der Gemeinderat, der Gemeindevorstand und der Bürgermeister obligatorische, hierarchisch abgestufte Organe einer Gemeinde. Zusätzlich zu dieser Vorgabe sollte ein Organigramm Aufschluss über die Verwaltungsstruktur geben. Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Stellvertretungen sollten durch Stellenbeschreibungen dokumentiert werden. Unten stehend in Abbildung 1 ein Beispiel für eine Aufbauorganisation.⁹⁾

b) Ablauforganisation

Ist die Aufbauorganisation hinreichend sichergestellt, gilt es, sich der Ablauforganisation zu widmen. Inhaltlich bedeutet dies die Festlegung, welcher Gemeindebedienstete welche Aktivitäten unter Zuhilfenahme von Sachmitteln zur Erfüllung welcher Aufgabe vorzunehmen hat (Dokumentation wesentlicher Arbeitsabläufe in der Gemeinde).¹⁰⁾

2. Mehrwert und Nutzen von internen Kontrollsystemen

Als Fazit des vorherigen Kapitels lässt sich festhalten, dass ein IKS ein eingebetteter Prozess ist, welcher von Personen getragen wird, um mit hinreichender Sicherheit die Ziele der Gemeinde zu erreichen. Wesentliche Verbesserungen durch die Einführung eines IKS sind daher:^{11), 12)}

- zuverlässigere Arbeitsabläufe in allen Aufgabenbereichen einer Gemeinde
- Vermeidung bzw Minimierung von Fehlerquellen und Fehlern

- Reduktion von persönlichen Haftungsrisiken
- Einhaltung von Gesetzen
- Schutz des öffentlichen Vermögens
- Management von Interessensgruppen
- Schaffung einer Kultur über Kontrollbewusstsein
- Legitimationsgrundlage für Entscheidungen
- Schaffung von Dokumentationsstandards
- Unterstützung bei externen Prüfungen
- Kostenersparnis durch Eliminierung von Doppelgleisigkeiten

Ein wirksames Kontrollsystem ist in der Lage, die Wahrscheinlichkeit des Erreichens von Zielen wesentlich zu steigern (ohne sie jedoch garantieren zu können).

B. Welche rechtlichen Anknüpfungspunkte existieren in Österreich?

Interne Kontrollsysteme sind traditionellerweise in privatwirtschaftlichen Organisationen angesiedelt und sind auch explizit in den zugrunde liegenden Gesetzestexten normiert. So haben nach § 22 Abs 1 GmbHG bzw § 82 AktG der Geschäftsführer bzw der Vorstand dafür Sorge zu tragen, dass ein Rechnungswesen und ein IKS geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Trotz legislatischer Verankerung findet sich keine Legaldefinition eines IKS. Dies ist explizit gewünscht, um das IKS angepasst an Größe und Struktur der Organisation dynamisch gestalten zu können.

8) Vgl Bericht des Rechnungshofes, Internes Kontrollsystem in der Haushaltsverrechnung des Bundes, in Bericht des Rechnungshofes (2012) Reihe BUND 2012/10, 14; zum IKS in öffentlichen Verwaltungen auch Schauer, Risikomanagement muss in den Gemeinden „gelebt werden“, Kommunal 6/2010, 26f.
 9) Eigene Darstellung.
 10) Vgl Kommunalakademie Niederösterreich (Community Management Academy), Schritt für Schritt zum IKS: Leitfaden für die Einführung eines internen Kontrollsystems in Gemeinden, Band 6, 13 (im Folgenden kurz: Kommunalakademie Niederösterreich, IKS).
 11) Vgl Eidgenössische Finanzkontrolle, Aufbau eines internen Kontrollsystems (IKS) (2007) 5f.
 12) Vgl Kommunalakademie Niederösterreich, IKS 10.

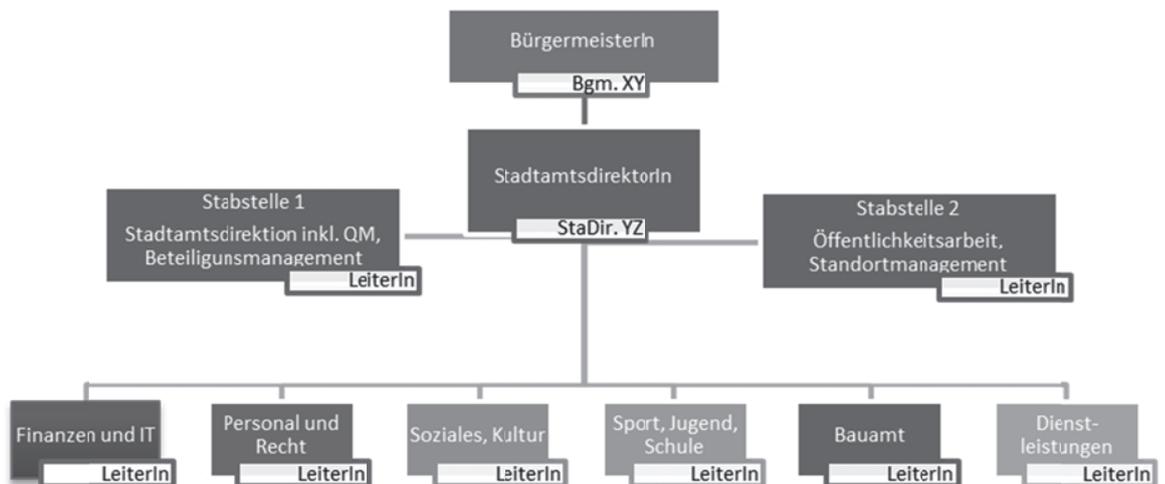


Abbildung 1: Beispiel für die Aufbauorganisation einer Gemeinde

Aufgrund des österr Stufenbaus der Rechtsordnung sind die internen und externen Kontrollnormen der Gemeinde in unterschiedlichen Gesetzen festgeschrieben. Als hoheitliche Vorgabe lässt sich diesbezüglich Art 126b Abs 5 B-VG mit den Grundsätzen der ordentlichen Haushaltsführung (Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit) heranziehen, welcher auch durch den Rechnungshof überprüft wird. Die implizite Vorgabe an die Gemeinden liegt darin, die internen Abläufe so zu gestalten und auch zu überwachen, dass die Haushaltsgrundsätze laut VRV Erfüllung finden.

Auf Ebene der Landesgesetzgebung greifen ob der föderalistischen Struktur konsequenterweise die jeweiligen Gemeindeordnungen. So normiert bspw § 64 Abs 2 a Steiermärkische Gemeindeordnung 1967: „[...] Dem Amtsleiter obliegt unter der unmittelbaren Aufsicht des Bürgermeisters [...] insb die Dienstaufsicht über alle Bediensteten sowie die organisatorischen und personellen Maßnahmen, welche eine rasche, zweckmäßige, wirtschaftliche und gesetzeskonforme Verwaltung gewährleisten.“ Ein definitorisch ähnlicher Passus findet sich in § 42 Abs 5 Niederösterreichische Gemeindeordnung 1973.

Einzelne Spezialgesetze weisen explizit auf die Führung eines IKS auch für öffentlich-rechtliche Organisationseinheiten hin. Bspw § 9 Abs 3 Z 9 BHG, wonach die Buchhaltungsagentur des Bundes sich zur Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung seiner vom Bund übertragenen Aufgaben eines IKS zu bedienen hat. Als Empfehlung zu interpretieren ist § 12 Abs 1 Z 8 Geschäftsordnung des Magistrats der Stadt Wien, wonach die Dienststellenleiter befugt sind, interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme zu errichten und zu führen.

C. Konkretisierung und Beispiel

Jedes IKS ist durch die fünf Komponenten des INTOSAI-Würfels (Abbildung 2) inhaltlich konkretisiert.¹³⁾



Abbildung 2: INTOSAI-Würfel¹⁴⁾

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der allgemeinen Beschreibung zum IKS soll nachfolgendes Beispiel¹⁵⁾ dazu dienen, die fünf Komponenten des INTOSAI-Würfels und deren konkrete Umsetzung zu erläutern.

Beispiel

Eine Gemeinde hat eine Aufgabe in einen dafür gegründeten Rechtsträger (GmbH) ausgegliedert. Das **Beteiligungsmangement** wurde als **Kernprozess** identifiziert.

1. Kontrollumfeld

Damit ein IKS seine Wirkung entfalten kann, ist es notwendig, ein entsprechendes Kontrollumfeld innerhalb der Gemeinde zu schaffen, dh eine ethische Werthaltung, ein Bewusstsein und fachliche Integrität für interne Kontrollen zu entwickeln. Die Führungskräfte einer Gemeinde sehen sich der Herausforderung gegenüber, mit gutem Beispiel voranzugehen und die Verhaltensgrundsätze zu betonen. Zudem ist es notwendig, alle Personen mit den entsprechenden Kompetenzen – sowohl fachlich als auch organisatorisch – auszustatten.

Beispiel

Wesentliche rechtliche Grundlagen:

- Gemeindeordnung, VRV
- Unternehmensgesetzbuch
- GmbH-Gesetz
- Gemeinderatsbeschlüsse

Andere Grundlagen:

- Gemeindeleitbild
- Organigramm/Stellenbeschreibungen

2. Risikobeurteilung

Bereits die Definition des IKS betont, dass die Ziele der Gemeinde nur mit hinreichender Gewähr, dh mit einem gewissen Maß an Unsicherheit und Risiko, erreicht werden können. Im Rahmen der Risikobeurteilung werden daher potenzielle Risiken vorab unter Zuhilfenahme einer Risikomatrix identifiziert. Sind die Risiken möglichst vollständig erhoben, werden sie im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Gemeinde evaluiert. Schlussendlich bedarf es noch der Beurteilung der Risikobereitschaft der Gemeinde als solches; dh, welches Risiko kann oder möchte die Gemeinde eingehen, ohne Gegenmaßnahmen zu treffen. →

13) Vgl INTOSAI, Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor 19ff, so auch statt vieler *Kontrollamt der Stadt Wien*, Tätigkeitsbericht KA IV – 7/11 – 1/08, 11 ff, sowie *Herold*, IKS 12ff.

14) Vgl INTOSAI, Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor 17; zu den folgenden IKS-Komponenten (abgeleitet aus COSO) etwa auch aktuell *Grabher*, Aktualisiertes COSO Internal Control-Integrated Framework, CFO aktuell 2014, 12f.

15) Die anhand des Beispiels vorgenommenen Aufzählungen erfolgen beispielhaft und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Beispiel

Zur **Risikobeurteilung** ist die Definition von Kontrollzielen notwendig, die mit den entsprechenden internen Kontrollen erreicht werden sollen:

Kontrollziele:

- Einhaltung der rechtlichen Vorschriften
- Einhaltung der wirtschaftlichen Vorgaben
- Erfüllung des ursprünglichen Zwecks der Ausgliederung

Identifizierung von Risiken:

- kein Jahresabschluss oder zu spät erstellt; Jahresabschluss inhaltlich falsch
- verwaltungsrechtliche Verstöße (zB bei Frist säumnissen)
- keine Finanz- und Liquiditätsplanung
- Durchschlagen von Fehlplanungen der GmbH auf den mittelfristigen Finanzplan der Gemeinde
- Ziel der Ausgliederung wird nicht erreicht
- steuerliche/sozialversicherungsrechtliche Probleme
- unvorhergesehene Haftungsanspruchnahme

3. Kontrolltätigkeiten

Die Strategien und Verfahren zur Risikosteuerung und zur Erreichung der Organisationsziele werden Kontrolltätigkeiten genannt. Um einen höchstmöglichen Wirksamkeitsgrad zu erreichen, müssen diese Aufgaben

- angemessen sein (die richtige Kontrolle am richtigen Ort),
- kontinuierlich und nach Plan durchgeführt werden,
- kostengünstig sein (angemessen im Verhältnis zum Nutzen) sowie
- umfassend und sinnvoll sein und sich auf die Kontrollziele beziehen.

Die gängigsten Verfahren und Strategien sind: Genehmigungen, Aufgabentrennung, Zugriffskontrollen, Verifizierungen, Revision, Beaufsichtigung, Passwortschutz und Berechtigungsmanagement.

Beispiel

Die identifizierten Risiken sollen nun durch **Kontrollmaßnahmen** minimiert werden.

Maßnahmen Kontrolltätigkeiten

- Schaffung eines Steuerungs- bzw Kontrollgremiums (zB Beirat oder Ausschuss des Gemeinderats), Definition der Aufgaben dieses Gremiums.
- Einführung einer Organisationsordnung, welche die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Schnittstellen zur Gemeinde bzw auch die ursprünglichen Ziele beinhaltet; laufendes Controlling der Zielerreichung und Berichterstattung darüber.
- Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses.
- Die Erstellung des Jahresabschlusses, der Steuererklärungen bzw der Personalverrechnung wird

von fachkundigen Personen unter Wahrung des 4-Augen-Prinzips durchgeführt.

- Einholung steuerlicher Fachexpertise für die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft (Steuerkonzept).
- Erstellung eines Wirtschaftsplans der GmbH und laufender Soll-Ist-Vergleich mit Analyse.
- Der Wirtschaftsplan ist mit dem Gemeindehaushalt abzustimmen.
- Einführung eines Fristenbuchs sowie Erstellung einer Checkliste für formalrechtliche Pflichten, laufende Kontrolle durch die Geschäftsführung.
- Evaluierung der von der Gemeinde für die GmbH eingegangenen Haftungen.

4. Information und Kommunikation

Die Erhebung, Dokumentation und Verbreitung von Informationen sind wesentliche Prozesse im Rahmen des IKS. Ohne Aufzeichnung und Berichterstattung ist es den Führungskräften nicht möglich, das IKS weiterzuentwickeln und auf aktuelle Ereignisse entsprechend reagieren zu können. Umgekehrt sollen auch die Führungskräfte IKS-relevante Informationen an nachgelagerte Hierarchieebenen kommunizieren.

Die Menge an Information und Kommunikation muss sich dabei an der Größe der Gemeinde und an der Relevanz des adressierten Risikos orientieren. Das IKS dient nicht dazu, jedes Ereignis bis ins letzte Detail zu dokumentieren.

Beispiel

Folgende **Berichtspflichten** wurden festgelegt:

- Dokumentation der Planungsprämissen für den Wirtschaftsplan inklusive Vorlage an den Beirat und Aufnahme in das Beiratsprotokoll.
- Wirtschaftsplan der GmbH wird dem Vorschlag der Gemeinde beigelegt.
- Die laufende Zielerreichung wird in der Berichterstattung der Geschäftsführung an den Beirat protokolliert.
- Vorlage des Wirtschaftsprüfungsberichts und Berichterstattung der Geschäftsführung über diesen an den Gemeinderat.
- Einholung eines Steuerberaterbriefs und Berichterstattung der Geschäftsführung an den Beirat.
- Protokollierung der Erfüllung der formalrechtlichen Fristen im Fristenbuch.
- Berichterstattung des Beirats über die der GmbH gewährten Haftungen im Gemeinderat.

5. Überwachung

Die Anzahl bzw Art der Risiken kann sich im Zeitablauf ändern, wodurch Kontrolltätigkeiten nicht mehr angemessen sein können. Um das IKS jederzeit an die geänderten Gegebenheiten anzupassen, ist sowohl eine laufende als auch eine zusätzliche Überwachung notwendig.

Die laufende Überwachung muss in die Arbeits- und Betriebsabläufe eingebettet werden und liefert zeitnah und dynamisch Informationen über Abweichungen von den Vorgaben des IKS. Zusätzliche Eva-

luierungen erfolgen erst im Nachhinein, sind jedoch meist umfangreicher als laufende Überwachungsprozesse, die direkt in der Tätigkeit verankert sind. Eine Kombination aus beiden Methoden ist daher der beste Weg, die Wirksamkeit der internen Kontrollen nachhaltig abzusichern.

Beispiel

Der Prozess des Beteiligungsmanagements wird wie folgt **kontinuierlich überwacht**:

- Gestaltung der Besetzung des Kontroll-/Steuerungsgremiums (Kontinuität versus Betriebsblindheit).
- Setzung von Maßnahmen, sofern der Soll-Ist-Vergleich eine negative Entwicklung zeigt.
- regelmäßige Evaluierung, ob die Fristen-/Pflichtendokumentation aktuell ist (gesetzliche Änderungen).
- nachweisliche Schulungen bzw aufrechte Qualifikation der beauftragten Personen.
- regelmäßige Reviews der Prozesse.

Der Einsatz und Umfang von internen Kontrollsystemen hängt im Wesentlichen von der Komplexität und der Risikobehaftung der zu erfüllenden Aufgaben ab. Auch bei kleineren, augenscheinlich überschaubaren Gemeinden besteht eine grundlegende Notwendigkeit hinsichtlich Risikoüberwachung und -steuerung.

Größere Gemeinden haben aufgrund der komplexeren Organisation einen unterschiedlichen Bedarf an Kontrollmechanismen zur Qualitätssicherung der Verwaltung. Aus unserer Sicht sind daher zuerst Organigramm und Stellenbeschreibungen zu erstellen, danach aus den erhobenen Prozessen die Kernprozesse der Gemeinde zu definieren, deren Risikopotenzial zu beurteilen und darauf aufbauend bestehende Kontrollen zu überprüfen, gegebenenfalls zu adaptieren und in ein IKS zu integrieren.

Beispiele für derartige Prozesse können sein:

- Liegenschaftsverwaltung und Vertragswesen
- Beteiligungen und ausgegliederte Betriebe
- Haftungsmanagement, Versicherungen
- Liquiditätsteuerung
- Personalmanagement

D. Resümee und Schlussbemerkung

Die Elemente eines IKS – darunter unter anderem die Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Überwachung – sind durch legislative Vorgaben zumindest ansatzweise vorgegeben. Nichtsdestotrotz können innerhalb der Ablauf- und Aufbauorganisation und der eingesetzten Kontrollen noch risikobehaftete „Lücken“ im Kontrollumfeld via durch das Fehlen von IKS-Vorgaben für relevante Prozesse bestehen.

Die Behandlung eines typischen IKS Bereichs (im Beispiel: Beteiligungsmanagement) soll verdeutlichen, dass die Implementierung eines probaten internen Kontrollsystems wesentlich dazu beitragen kann, eine Qualitätssicherung ohne übermäßigen zusätzlichen Aufwand einzuführen, um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen und einen operativen Mehrwert zu schaffen.

→ In Kürze

Im öffentlich-rechtlichen Bereich wurden in der Vergangenheit Defizite hinsichtlich des Risikomanagements festgestellt. Die Etablierung eines internen Kontrollsystems (IKS) kann Abhilfe schaffen. Nachdem die Aufbauorganisation mit Organigramm und Stellenbeschreibungen ausreichend dokumentiert wurde, sind von den Verantwortlichen die Kernprozesse zu identifizieren und in der Folge auf risikobehaftete Lücken zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren. Die so beschriebene Ablauforganisation ist in der Folge in das IKS zu integrieren. Der vorliegende Beitrag beschreibt diese Vorgehensweise anhand des konkreten Beispiels des Beteiligungsmanagements.

→ Zum Thema

Über die Autoren:

Dr. Gerhard Pircher ist Steuerberater/Wirtschaftsprüfer in der NÖ. Gemeinde Beratungs & SteuerberatungsgesmbH in St. Pölten.
 Kontaktadresse: Neue Herrengasse 10/4, 3100 St. Pölten.
 Tel: +43 (0)2742 32 186
 E-Mail: office@noegbg.at
 Internet: www.noegbg.at

Mag. (FH) Christoph Nestler ist Steuerberater in der NÖ. Gemeinde Beratungs & SteuerberatungsgesmbH in St. Pölten.
 Kontaktadresse: Neue Herrengasse 10/4, 3100 St. Pölten.
 Tel: +43 (0)2742 32 186
 E-Mail: cnestler@noegbg.at
 Internet: www.noegbg.at

Stefan Schury, MSc, ist Senior Assistent bei Deloitte Graz.
 Kontaktadresse: Vilefortgasse 11, 8010 Graz.
 Tel: +43 (0)316 373-037-1472
 E-Mail: sschury@deloitte.at
 Internet: www.deloitte-styria.at

Von denselben Autoren erschienen:

Nestler, Haushaltsreform – Fluch oder Segen für Gemeinden? RFG 2012, 80.

