



STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: post@stadtrechnungshof.wien.at

www.stadtrechnungshof.wien.at

StRH I - 15/18

Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds,
Prüfung des internen Kontrollsystems und des
Risikomanagements

KURZFASSUNG

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds eingerichtete interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem einer Prüfung.

Der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds wies eine gut dokumentierte, wenngleich für Dritte zum Teil schwer verständliche, Organisationsstruktur auf.

Rechtsformspezifische Vorgaben für die Einrichtung eines internen Kontrollsystems bestanden für den Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds nicht. Im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds waren jedoch bereits seit Langem Elemente eines internen Kontrollsystems in der Organisationsstruktur verankert. Darüber hinaus lagen aktuelle, mithilfe einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erstellte Handbücher für das interne Kontrollsystem auf Abteilungsebene vor.

Mindestanforderungen, die im Rahmen des Risikomanagements vom Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds einzuhalten waren, fanden sich im Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung bzw. in der diesbezüglichen Verordnung der Wiener Landesregierung. Darin war unter anderem die Festlegung von Richtlinien für das Risikomanagement für alle relevanten Risikoarten sowie die Übermittlung jährlicher Berichte über die getätigten Finanzierungstransaktionen und den jeweiligen Schuldenstand an die Stadt Wien vorgesehen. Der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds setzte die diesbezüglichen Vorgaben um.

Hinsichtlich eines umfassenden, über die im Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung vorgegebenen Mindestanforderungen an ein Risikomanagementsystem war festzustellen, dass einzelne Elemente im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds vorhanden waren, eine systematische Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Evaluierung der Risiken bisher jedoch noch nicht stattfand. Der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds begann noch während der Prüfung des Stadtrech-

nungshofes Wien mit dem Aufbau eines Risikoinventars und einer systematischen Dokumentation der Maßnahmen im Rahmen seines Risikomanagementsystems.

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog den waff einer stichprobenweisen Prüfung und teilte das Ergebnis seiner Wahrnehmungen nach Abhaltung einer diesbezüglichen Schlussbesprechung der geprüften Stelle mit. Die von der geprüften Stelle abgegebene Stellungnahme wurde berücksichtigt. Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien.....	11
1.1 Prüfungsgegenstand.....	11
1.2 Prüfungszeitraum	11
1.3 Prüfungshandlungen.....	11
1.4 Prüfungsbefugnis.....	12
1.5 Vorberichte	12
2. Allgemeines	12
3. Internes Kontrollsystem	13
3.1 Allgemeines	13
3.2 Ziele.....	14
3.3 Regelwerke und Komponenten	15
3.4 Kontrollaktivitäten	17
3.5 Ausführungen zur Akzeptanz.....	19
3.6 Zusammenfassung	20
4. Risikomanagementsystem.....	20
4.1 Allgemeines	20
4.2 Einrichtung des Risikomanagementsystems	22
4.3 Risiken identifizieren.....	22
4.4 Risiken analysieren und bewerten.....	23
4.5 Risiken bewältigen.....	26
4.6 Risiken überwachen und überprüfen	26
4.7 Information und Kommunikation	26

4.8 Evaluierung.....	27
5. Grundsätzliches	28
6. Wesentliches	28
6.1 Ziele des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	28
6.2 Organe des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	29
6.3 Aufbauorganisation der Geschäftsstelle	31
6.4 Interne Revision.....	33
6.5 Vertretung des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	34
7. Internes Kontrollsystem im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds.....	36
7.1 Gesetzliche Grundlagen	36
7.2 Beauftragung zur Erstellung der Dokumentation des Internen Kontrollsystems	36
7.3 Handbuch des Internen Kontrollsystems	37
7.4 Elemente des Internen Kontrollsystems im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	39
7.5 Bewertungssysteme für das Interne Kontrollsystem	43
8. Risikomanagementsystem im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	47
8.1 Gesetzliche Grundlagen	47
8.2 Risikomanagementpolitik.....	48
8.3 Integration des Risikomanagementsystems in der Aufbauorganisation	49
8.4 Integration des Risikomanagementsystems in der Ablauforganisation.....	50
8.5 Reifegrad des Risikomanagementsystems im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	51
8.6 Risikomanagementprozess	58
8.7 Reaktion auf Feststellung anderer Einrichtungen	62
9. Integriertes Managementsystem	62
10. Zusammenfassung der Empfehlungen	63

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission-Internes Kontrollsystem	15
Abbildung 2: Risikomanagementprozess	21
Abbildung 3: Beispiel Risikoliste	23
Abbildung 4: Beispiel Auswirkungsmatrix	24
Abbildung 5: Risikobewertung	25
Abbildung 6: Risikolandkarte bzw. Risikomatrix	25
Abbildung 7: Plan Do Check Act-Kreislauf im Risikomanagement	27
Abbildung 8: Organigramm	32
Abbildung 9: Reifegrade eines Internen Kontrollsystems	44
Abbildung 10: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission-Prinzipien effektiver Kontrolle	46

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
ERM	Enterprise Risk Management
ESF	Europäischer Sozialfonds
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
exkl.	exklusive
GmbHG	GmbH-Gesetz

IIA Austria	Institut für Interne Revision Österreich
IIA Switzerland.....	Schweizerischer Verband für Interne Revision
IKS.....	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
INTOSAI GOV	Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden - Leitlinien für Good Governance
INTOSAI	Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Informationstechnologie
KA.....	Kontrollamt
lt.....	laut
MA	Magistratsabteilung
Mio. EUR	Millionen Euro
Nr.....	Nummer
ONR.....	Österreichisches Normungsinstitut-Regel
ÖVP	Österreichische Volkspartei
Pr.Z.....	Präsidialzahl
rd.	rund
S.....	Seite
s.....	siehe
StRH.....	Stadtrechnungshof
SWOT.....	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Bedrohungen)
u.a.	unter anderem
USt	Umsatzsteuer
usw.	und so weiter
vgl.....	vergleiche
waff.....	Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds
WVAF	Wiener Verordnung über die Ausrichtung der Finanzgebarung

Z Ziffer
z.B. zum Beispiel
z.T. zum Teil

LITERATURVERZEICHNIS

Klinger/Klinger, Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen (2000), Verlag Vahlen, München.

Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria, Das Risikomanagement aus der Sicht der Internen Revision (2006), Linde Verlag, Wien.

Bungartz (2012), S. 437

Leitfaden des Rechnungshofes Österreich zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen, Reihe 2016/3.

ONR 49000:2014 - Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Begriffe und Grundlagen - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

ONR 49001:2014 - Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Risikomanagement - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

ONR 49002-1:2014 - Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 1: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements ins Managementsystem - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

ONR 49002-2:2014 - Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 2: Leitfaden für die Methoden der Risikobeurteilung - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

ONR 49002-3:2014 - Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

INTOSAI GOV 9100 - Richtlinien für die internen Kontrollnormen in öffentlichen Sektor.

INTOSAI GOV 9130 - Richtlinien für Normen zur internen Kontrolle im öffentlichen Sektor - Weitere Informationen zum Thema "umfassendes Risikomanagement".

Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017, Bundeskanzleramt Österreich.

Enquete 2017 - Die Interne Revision in Deutschland, Österreich, und der Schweiz, Projektgruppe Enquete des DIIR, IIA Austria, IIA Switzerland.

GLOSSAR

Brainstorming/Brainwriting

Methode zur Ideenfindung in einer Gruppe von Menschen.

COSO-Rahmenwerk (COSO-Framework)

Weltweit eingesetzte, wesentliche Regelung für die Einrichtung und Funktionsfähigkeit des IKS und des Risikomanagementsystems (vgl. Das Risikomanagement aus der Sicht der Internen Revision [2006], S. 22).

Managementinformationssystem

Stellt der Organisation Informationen für die Planung, Steuerung und Überwachung zur Verfügung.

SWOT-Analyse

Gegenüberstellung der Chancen und Gefahren aus dem Umfeld sowie der Stärken und Schwächen in der Organisation selbst im Rahmen einer Organisationsanalyse.

Whistle-Blower

Person, die in einer besonderen Beziehung zu einer Organisation steht (z.B. Arbeitsverhältnis) und Hinweise auf Missstände in dieser Organisation an eine Person oder Gruppe weitergibt, von der sie sich erhofft, dass diese gegen die Missstände vorgeht.

PRÜFUNGSERGEBNIS

1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien

1.1 Prüfungsgegenstand

Gegenstand der Prüfung waren die vom waff gesetzten Maßnahmen im Bereich des IKS und des Risikomanagementsystems.

Nicht Gegenstand der Prüfung waren aufgrund der Komplexität das IKS und das Risikomanagementsystem im Bereich der IT.

Die Entscheidung zur Durchführung der gegenständlichen Prüfung wurde in Anwendung der risikoorientierten Prüfungsthemenauswahl des Stadtrechnungshofes Wien getroffen.

Die gegenständliche Prüfung wurde von der Abteilung Kultur und Bildung des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt.

1.2 Prüfungszeitraum

Die gegenständliche Prüfung erfolgte im vierten Quartal des Jahres 2018 und dem ersten Quartal 2019. Der Betrachtungszeitraum umfasste die gegenwärtige Situation zu diesem Zeitpunkt.

Das Eröffnungsgespräch mit dem waff fand im Oktober 2018 statt. Die Schlussbesprechung wurde im Juni 2019 durchgeführt.

1.3 Prüfungshandlungen

Die Prüfungshandlungen umfassten Dokumentenanalysen, Literatur- und Internetrecherchen, Berechnungen und Interviews mit den Verantwortlichen des waff.

Verzögerungen im Prüfungsablauf ergaben sich, da die IKS-Dokumentation des waff zum Prüfungszeitpunkt in Erstellung war und Teile des IKS-Handbuches erst während der Prüfung fertiggestellt wurden.

1.4 Prüfungsbefugnis

Die Prüfungsbefugnis für diese Gebarungsprüfung ist in § 73b Abs. 1 der Wiener Stadtverfassung verankert. Die Prüfungsbefugnis ist überdies in der Satzung des waff vom 20. Juni 2018 festgeschrieben.

1.5 Vorberichte

Im Jahr 2003 unterzog das damalige Kontrollamt die arbeitsmarktpolitischen Projekte und Initiativen des waff aufgrund eines Prüfungsersuchens des ÖVP-Klubs der Bundeshauptstadt Wien einer Prüfung.

- Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds, Prüfung der arbeitsmarktpolitischen Projekte und Initiativen des Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds, KA - K-21/03.

In den Jahren 2011 und 2014 wurde der waff vom Rechnungshof einer Prüfung (Oberösterreich 2011/4, Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen der Länder Wien und Oberösterreich) und einer Follow-up-Überprüfung (Wien 2014/4, Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds (WAFF); Follow-up-Überprüfung) unterzogen.

2. Allgemeines

Die Stadt Wien gründete zur Förderung der beruflichen Qualifizierung der Wiener Arbeitnehmenden im Jahr 1995 den waff. Der waff sollte vor allem beschäftigte Wienerinnen bzw. Wiener fördern, Arbeitslosen mit speziellen Qualifikationsbedürfnissen helfen und als eine von den Sozial- und Wirtschaftspartnerinstitutionen getragene Einrichtung Maßnahmen wie Arbeitsstiftungen und Förderungen abwickeln.

Die fondsbehördliche Genehmigung der Satzung erfolgte aufgrund des Beschlusses der Wiener Landesregierung vom 25. April 1995, Pr.Z. 1254/95, mit Bescheid des Amtes der Wiener Landesregierung (Magistratsabteilung 62) vom 26. April 1995,

MA 62 - II/339/94. Als Fondsvermögen wurden von der Stadt Wien anlässlich der Gründung des waff 4,65 Mio. EUR gewidmet (Beschluss des Gemeinderates vom 27. Jänner 1995, Pr.Z. 176/95). In den Folgejahren erfolgten regelmäßig Nachdotierungen.

In den Jahren 2016 bis 2018 wurden vom Wiener Gemeinderat im Sinn einer Nachdotierung des Fondsvermögens Zuführungen von Barmitteln in der Höhe von jährlich rd. 29 Mio. EUR genehmigt.

3. Internes Kontrollsystem

3.1 Allgemeines

Das österreichische Recht kennt keine Legaldefinition des IKS. Gesetzliche Vorgaben zur Führung eines IKS finden sich im Gesellschaftsrecht vor allem im Aktiengesetz und im GmbHG. Daneben bestehen Vorgaben u.a. im Bankwesengesetz, Investmentfondsgesetz, Versicherungsaufsichtsgesetz und im Wertpapieraufsichtsgesetz (vgl. Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria [2006], S. 11).

Das IKS kann als die Gesamtheit der prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation definiert werden. Es ist ein in die Arbeitsprozesse eingebettetes und nicht darauf aufgesetztes System. Ein IKS sollte nicht nur auf die Rechnungslegung beschränkt sein, sondern vielmehr alle wesentlichen Geschäftsprozesse einbeziehen.

Die Ausgestaltung eines IKS ist an die

- Rechtsform,
- Größe der Organisation,
- Unternehmensstruktur,
- Anzahl der Mitarbeitenden,
- Branche,
- Risikolage usw.

anzupassen.

Die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines funktionierenden IKS liegt im Verantwortungsbereich der obersten Führungsebene einer Organisation. Grundlage der Einrich-

tung eines IKS sind aussagekräftige Beschreibungen der wesentlichen Prozesse und klare Verantwortlichkeiten.

Bei der Einrichtung eines IKS sollte weniger von der hierarchischen Aufbauorganisation, sondern von einer funktionellen Betrachtung ausgegangen werden. Nach einer Risikoprüfung sollten die Risikoverantwortlichen eine Risikoliste erstellen, welche u.a. dolo- se Handlungen, höhere Gewalt aber auch unwirtschaftliches Handeln berücksichtigt. Den festgestellten Risiken sollte mit präventiven Maßnahmen entgegnet werden. Mit diesen Schritten ist auch die Verbindung zum Risikomanagementsystem gegeben.

3.2 Ziele

3.2.1 Das IKS soll die Ordnungsmäßigkeit, die Wirtschaftlichkeit und die Sicherheit der betrieblichen Abläufe gewährleisten.

Die vier Hauptziele eines IKS bestehen in

- der langfristigen Sicherung des Vermögens der Organisation,
- der Sicherstellung der Zuverlässigkeit der Zahlen des Rechnungswesens,
- der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der organisationsinternen Regelungen sowie
- der Steigerung der betrieblichen Effizienz (vgl. Klinger/Klinger [2000], S. 4).

Ein IKS muss nicht zwangsläufig nur auf die Verhinderung spektakulärer Schadensfälle ausgerichtet sein. Auch einfach unwirtschaftliches Verhalten, wie z.B. die immer wiederkehrende Bestellung bei Stammlieferanten ohne regelmäßige weitere Angebotseinholungen, soll durch ein wirksames IKS verhindert werden. Insbesondere die Beschaffung von teuren Leistungen und Lieferungen ohne vorherige Einholung von Kostenvoranschlägen bemängelte der Stadtrechnungshof Wien regelmäßig im Zuge seiner Prüfungen (z.B. MA 7, Verein Wiener Symphoniker, Prüfung der Gebarung, Nachprüfung; Subventionsprüfung, StRH I - 8/16; MA 7, Prüfung des Vereines Jazz & Musicclub Porgy & Bess; Subventionsprüfung, StRH I - 7-6/15).

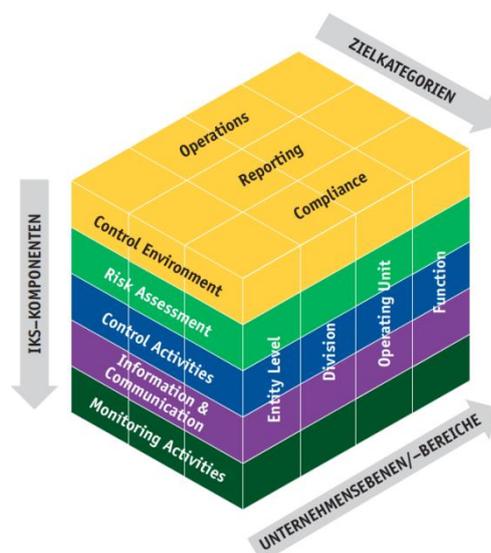
3.2.2 Im Zusammenhang mit der Verwendung öffentlicher Mittel muss ein IKS zudem vor dem Hintergrund der speziellen Zielsetzungen der betreffenden Organisationen gesehen und beurteilt werden.

Die Besonderheiten bestehen dabei in der Ausrichtung auf politisch und sozial motivierte Ziele, der komplexen Leistungsstruktur - die vom Ausgleich zwischen Zielen wie Transparenz und Integrität gegenüber Effizienz und Wirksamkeit geprägt ist - und der erhöhten und umfassenden Rechenschaftspflicht über die Verwendung öffentlicher Mittel.

3.3 Regelwerke und Komponenten

Das COSO-IKS-Modell versteht sich als ein international anerkannter Standard für die Ausgestaltung eines IKS. Dem Modell zufolge besteht ein IKS aus drei Dimensionen, den fünf IKS-Komponenten, den drei Zielkategorien, deren Erreichung durch das IKS sichergestellt werden soll sowie den Unternehmensebenen bzw. Unternehmensbereichen, in denen das IKS eingesetzt wird. Daraus ergibt sich der nachstehend dargestellte COSO-IKS-Würfel.

Abbildung 1: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Internes Kontrollsystem



Quelle: Rechnungshof Österreich

Das COSO-IKS-Modell unterscheidet fünf Komponenten eines IKS:

- Kontrollumfeld (Control Environment),
- Risikobeurteilungsprozess (Risk Assessment),
- Kontrollaktivitäten (Control Activities),
- Information und Kommunikation (Information & Communication) sowie
- laufende Überwachung des IKS (Monitoring Activities).

Sind diese fünf Komponenten in der Organisation ordnungsgemäß verankert, kann mit hinreichender Sicherheit davon ausgegangen werden, dass das IKS die Erreichung der betrieblichen Ziele (Operations) sowie der Berichterstattungs- und Regeleinhaltungsziele (Reporting und Compliance) ermöglicht.

Das Kontrollumfeld als Basis eines IKS beeinflusst wesentlich das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden. Die Förderung hoher moralischer und ethischer Standards durch die Vorbildwirkung der Führungsebene auf Basis eines Leitbildes der Organisation und einer gut dokumentierten Organisationsstruktur bildet den Ausgangspunkt eines zielgerichteten IKS.

Die Risikoverantwortlichen der Organisation müssen die Risiken im Rahmen einer Risikobeurteilung identifizieren, analysieren und bewerten. Die Risiken müssen bewältigt, und die Kontrollschritte laufend evaluiert bzw. gegebenenfalls angepasst werden. Diese Aufgaben werden im Rahmen des Risikomanagementsystems geregelt.

Die - im Folgenden noch näher beschriebenen - Kontrollaktivitäten des IKS müssen vollständig sein und unterliegen ebenfalls einer laufenden Evaluierung, ob sie ihre Zielsetzungen erreichen können.

Der notwendige Kenntnisstand der Führungsebene sowie der Mitarbeitenden über die wesentlichen Vorgänge im Unternehmen soll über Managementinformationssysteme gewährleistet werden.

Die Überwachung des IKS beinhaltet die laufende Qualitätskontrolle der IKS-Maßnahmen. Diese sollten sowohl im laufenden Betrieb durchgeführt werden, als auch bei Bedarf zusätzlich außerhalb des regulären Betriebsablaufes - beispielsweise durch externe Einrichtungen oder prozessunabhängige Personen - geprüft werden.

Aus diesen Ausführungen lässt sich bereits erkennen, dass ein IKS einer ständigen Weiterentwicklung bedarf, und keinesfalls mit der erstmaligen Einrichtung abgeschlossen bzw. nicht als statisches System zu verstehen ist.

3.4 Kontrollaktivitäten

Die Kontrollaktivitäten eines IKS können organisatorisch u.a. durch

- Funktionstrennung,
- Regelung der Arbeitsabläufe,
- systematisch eingebaute Kontrollmaßnahmen,
- organisatorische Vorkehrungen,
- mechanische bzw. technische Organisationsmittel sowie
- durch Überwachungsmaßnahmen durch Vorgesetzte, die Interne Revision oder die Abschlussprüfenden eingerichtet werden.

Die Funktionstrennung als wichtigster Grundsatz des IKS bedingt, dass einzelne Mitarbeitende keinen wesentlichen Geschäftsvorgang von Beginn bis Ende alleine erledigen. Entscheidung, Ausführung und Kontrolle wesentlicher Prozesse dürfen nicht ausschließlich in einer Hand liegen. Bei Prozessen, bei denen eine Funktionstrennung aufgrund der Personalsituation nicht möglich ist, sollten verstärkt Überwachungsmaßnahmen eingesetzt werden. Bei der Festlegung der Verantwortlichkeiten sollte aber jedenfalls strikt auf den Grundsatz der Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für die einzelnen Prozessschritte geachtet werden. Dies bedeutet, dass Mitarbeitenden bei der Übertragung von Aufgaben auch die dazu erforderlichen Kompetenzen sowie die Verantwortung zu übertragen ist.

Die Regelung der Arbeitsabläufe bedeutet klare Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, festgelegte Abweitungstoleranzen, detaillierte Stellenbeschreibungen, Bewilligungsverfahren, Protokollierungen von Abweichungen und vor allem Dokumentationen. Die Thematik der unzureichenden Dokumentationen ist ein in den Berichten des Stadtrechnungshofes Wien häufig beanstandetes Problemfeld (z.B. MA 17, Beratungszentrum für Migranten und Migrantinnen, Prüfung der Gebarung in den Jahren 2012 bis 2014; Subventionsprüfung, StRH I - 17-1/15).

Systematisch eingebaute Kontrollen sind automatisch im Prozessablauf wirksam. Dies können Prüfungsprogramme und Kontrollsummenrechnungen, vor allem aber das Vieraugenprinzip sein. Bewusst muss sein, dass letztlich keine Kontrollmaßnahme 100%ige Sicherheit gibt und in der Regel mit einem gewissen Aufwand auch umgangen werden kann. Andererseits ist zu bedenken, dass Kontrollen möglicherweise aufgrund fehlender oder falsch verstandener Informationen nicht wirken. Dies ist bei der Konzeption der Überwachungsmaßnahmen sowie der Überprüfung deren Wirksamkeit zu berücksichtigen.

Formulare, z.B. für Beschaffungen und Leistungsvergaben oder Kontrollformulare für den Wareneingang, können organisatorische Maßnahmen eines IKS darstellen.

Mechanische und technische Hilfsmittel bzw. Vorkehrungen können z.B. Registrierkassen, Fahrtenschreiber, IT-Systeme und Zugangsbeschränkungen sein.

Überwachungsmaßnahmen erweisen sich auch bei einer ausgeprägten Vertrauenskultur in einer Organisation als zwingend erforderlich. Dies bedeutet jedoch keine ständige Überwachung sämtlicher Tätigkeiten der Mitarbeitenden, sondern eine gezielte Kontrolle risikobehafteter Abläufe. Diese Kontrollen sind jedenfalls zu dokumentieren.

Bei der Maßnahmengestaltung des IKS sollte den Risikoverantwortlichen bewusst sein, dass - wie bereits erwähnt - eine 100%ige Sicherheit nicht zu erreichen ist. So kann z.B. jedes Vieraugenprinzip durch ein Zusammenspiel der Beteiligten umgangen werden.

Die Kosten der getroffenen Maßnahmen müssen folglich in einem akzeptablen Verhältnis zum möglichen Nutzen stehen.

Somit kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es - mit Ausnahme extrem unerwünschter Folgen - hinreicht, Kontrollen einzurichten, die hinlänglich gewährleisten, dass allfällige Folgewirkungen in einem akzeptablen Rahmen bleiben. Jedenfalls werden Organisationen, die sich schon im Vorfeld mit der laufenden Identifizierung und Beschränkung von Risiken beschäftigen, besser auf mögliche Folgewirkungen vorbereitet sein.

3.5 Ausführungen zur Akzeptanz

Die Vorteile eines wirksamen IKS für die Führungsebene einer Organisation bestehen im Nachweis einer hohen Regelungskultur und der Prävention eines Organisationsverschuldens, worunter eine Verletzung der Organisations- und Kontrollpflicht durch die Organisation verstanden wird.

Für die Mitarbeitenden bietet das IKS eine Fehler- und Irrtumsprävention und die Dokumentation ordnungsgemäßer Aufgabenerfüllung. Dabei hat sich ein IKS flexibel an die vorhandenen Rahmenbedingungen anzupassen und nicht umgekehrt.

Die Akzeptanz des IKS bei den ihren Regelungen unterworfenen Personen kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn alle wesentlichen Risiken beachtet werden und gleichzeitig kein Übermaß an Sicherheitsregeln aufgebürdet wird.

Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien ist es bei der Einrichtung eines IKS von eminenter Bedeutung, sinnvolle Freiräume nicht durch eine überzogene Regelungsdichte (Regelungs-Overkill) einzuengen. Die Verantwortlichen eines IKS müssen sich der Gefahr bewusst sein, dass überbordende Regelungen von den Mitarbeitenden nicht mehr als Verhaltenspflichten verstanden werden und oftmals nicht gelebt oder aus zeitlichen Gründen gar nicht gelesen bzw. erfasst werden. Die Verantwortlichen sollten wesentliche Regelungen prägnant gestalten, und diese auch nur an die unmittelbar Betroffenen richten, sodass die Mitarbeitenden nicht in einem Regelungs dickicht untergehen. Ansonsten droht das IKS nur Scheinsicherheit zu erzeugen.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass überbordende Kontrollen negative Folgewirkungen hervorrufen können. So könnten aufwändige Verfahren Mitarbeitende dazu verleiten, diese zu umgehen, Verzögerungen verursachen oder die Kreativität der Mitarbeitenden einschränken.

3.6 Zusammenfassung

Es ist festzuhalten, dass eine 100%ige Sicherheit nicht erreichbar ist. Unter Beachtung der mit den Maßnahmen des IKS verbundenen Kosten ist lediglich ein hinlängliches Maß an Sicherheit zu erreichen.

Diese Erkenntnis befreit die Führungsebene aber nicht von ihrer Verantwortung, eine nachvollziehbare Identifikation und Beurteilung der in den Arbeitsabläufen enthaltenen Risiken vorzunehmen, und bei nicht akzeptablen Risiken wirksame Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Schließlich sind für Fälle von bewusstem Fehlverhalten für jeden vorhersehbare Sanktionen vorzusehen. Daher sollte die oberste Leitungsebene eine gesicherte Möglichkeit für Whistleblower-Hinweise einrichten, um allenfalls eine Möglichkeit für Nachfragen bei der Anzeigenden bzw. dem Anzeigenden zu haben. Die objektive und rasche Prüfung dieser Hinweise ist dabei unbedingt vorzusehen, um ungerechtfertigten Beschuldigungen keinen Platz zu lassen.

4. Risikomanagementsystem

Risikomanagementsystem und IKS sind untrennbar miteinander verbunden. Ein Risikomanagementsystem ist die Voraussetzung für ein lückenloses IKS und die ständig wiederkehrenden Prüfungen des Risikomanagementsystems bilden die Basis für die Weiterentwicklung des IKS.

4.1 Allgemeines

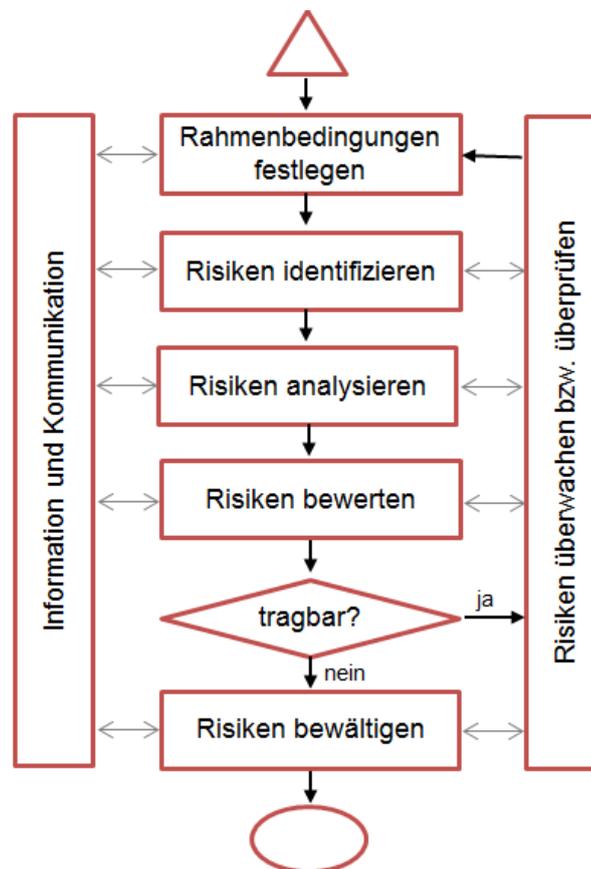
Ein Risiko stellt die Gefahr dar, dass Ereignisse oder Handlungen und/oder nicht genutzte Chancen einen negativen Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation haben (vgl. Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria [2006], S. 5).

Das Risikomanagementsystem sollte die Risiken einer Organisation vollständig, kompakt, sachlich und sowohl für die Organisation als auch für unbeteiligte Dritte leicht verständlich beschreiben. Es stellt ein Managementinformationssystem dar, mit dem die Risikoverantwortlichen den Umgang mit Risiken und Chancen steuern.

Ziel des Risikomanagementsystems ist es, der Organisationsleitung die Möglichkeit zu geben, mit Ungewissheit und den zugehörigen Risiken und Chancen zweckmäßig umzugehen (vgl. INTOSAI GOV 9130, S. 7).

Das Kernstück des Risikomanagementsystems ist der Risikomanagement-Prozess. In diesem erfolgt das Identifizieren, Analysieren, Bewerten, Bewältigen, Überwachen und Überprüfen der Risiken aber auch der Chancen einer Organisation.

Abbildung 2: Risikomanagementprozess



Quelle: ONR 49001:2014

4.2 Einrichtung des Risikomanagementsystems

Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien sollte das Risikomanagementsystem nicht neben anderen Managementsystemen wie z.B. dem Prozessmanagement, Qualitätsmanagement oder IKS isoliert gestaltet sein, sondern die Managementsysteme sollten ineinander verschränkt sein. So wäre es bei Vorliegen eines Prozessmanagementsystems vorteilhaft, das Risikomanagementsystem an dieses anzubinden. Das Risikomanagementsystem sollte dabei nicht nur auf den Kernprozessen aufsetzen, sondern auch die Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse umfassen.

4.3 Risiken identifizieren

Eine gut dokumentierte Ablauforganisation und Prozessbeschreibungen bilden die Basis für die Risikoidentifikation. Manche Risiken sind leicht erkennbar und quantifizierbar (z.B. monetärer Schaden), andere lassen sich hinsichtlich ihrer Auswirkungen nur schwer quantifizieren (z.B. Imageschäden bei aufgedeckten Malversationen).

Nach dem Grundsatz "was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen" sind zunächst möglichst alle Risiken zu identifizieren. Dazu können verschiedene in der Literatur beschriebene Methoden wie beispielsweise Brainstorming/Brainwriting, Risikolisten aus den Vorperioden, SWOT-Analysen, Befragungen oder Checklisten usw. angewendet werden. Von der obersten Führungsebene wäre dabei eindeutig klarzustellen, dass sämtliche Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden von der Organisation wertschätzend aufgenommen und keinesfalls mit Sanktionen bedacht werden. Eine offene Gesprächskultur und Geisteshaltung sind in diesem Prozessschritt von besonderer Bedeutung.

Als Ergebnis der Risikoidentifikation ergibt sich eine Risikoliste (auch Risikoinventar oder Risikokatalog), in der die für die Organisation tatsächlich relevanten Risiken angeführt werden sollten. Die Anführung sämtlicher, nur irgendwie denkbar möglichen Risiken würde zu einer Überforderung der weiteren Arbeitsschritte führen.

Abbildung 3: Beispiel Risikoliste

#	Risiko (wenn...)	Ursachen (weil...)	Auswirkungen (dann...)
1	Offene/verdeckte Baumängel im Zielobjekt	Mangelhafte Baubegleitung Billigstbieter statt Bestbieter	Verzögerter Umzug inkl. Folgekosten Verzögerter Umzug inkl. Pönaleabwicklung
2	Verlust von Übersiedlungsgut	Diebstahl Unzuverlässige Übersiedlungsfirma	Nachbeschaffung (inkl. Versicherungsabwicklung) Zeitverzögerung wegen Suchaufwand
3	Zu wenig Übersiedlungskartons	Mangelhafte Planung	Kosten und Zeitaufwand für Beschaffung zusätzlicher Kartons

Quelle: Stadt Wien, Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit

Für die Abgrenzung zwischen einem Risiko und dessen Ursache ist wesentlich, aus welcher Position bzw. aus welchem Betrachtungswinkel ein Umstand als Risiko gesehen wird. So kann beispielsweise - wie in der vorangehenden Tabelle dargestellt - der Diebstahl eine Ursache für das Risiko des Verlustes von Übersiedlungsgut darstellen. Genauso kann der Diebstahl aber auch als Risiko gesehen werden, dessen Ursache z.B. in dem mangelhaften Verschluss des Übersiedlungsgutes liegt. Was als Risiko verstanden wird, ergibt sich demnach aus der Sicht der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der bzw. des Betrachtenden.

4.4 Risiken analysieren und bewerten

Im Anschluss an die Risikoidentifikation werden die einzelnen Risiken analysiert und bewertet.

Im Rahmen der Risikobewertung erfolgt eine Einschätzung nach bestimmten Risikokriterien. In der Regel werden die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung als Risikokriterien zur Bewertung herangezogen. Die Auswirkungen können sich auf verschiedene Dimensionen beziehen (z.B. Auswirkung auf Leistung und Ergebnisse, Auswirkung auf Termine) und zusammenfassend in einer Auswirkungsmatrix dargestellt werden.

Abbildung 4: Beispiel Auswirkungsmatrix

	Auswirkung				
	sehr niedrig - 1	niedrig - 2	moderat - 3	hoch - 4	sehr hoch - 5
A: Leistungen und Ergebnisse	Kaum erkennbare Minderung	Geringfügige Minderung	Wichtige Bereiche betroffen	Minderung nicht akzeptabel	Ergebnis ist unbrauchbar
B: Termine	1 % Verzögerung	2 - 5 % Verzögerung	6 - 10 % Verzögerung	11 - 15 % Verzögerung	> 15 % Verzögerung
C: Kosten und Ressourcen	1 % Mehrkosten	2 - 5 % Mehrkosten	6 - 10 % Mehrkosten	11 - 15 % Mehrkosten	> 15 % Mehrkosten
D: Image	Kein Imageverlust	Referat	Dienststelle	Stadträtin bzw. Stadtrat	Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister

Quelle: Stadt Wien, Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit

Sind mehr als eine Dimension eines Risikokriteriums (z.B. Schadensausmaß) für ein Risiko relevant, werden in der Regel nicht alle Ausprägungen des Risikokriteriums in die Bewertung aufgenommen, sondern nur die am stärksten ausgeprägte Dimension berücksichtigt. Dies hilft, die Bewertung der Risiken übersichtlich und praktikabel zu halten.

Neben dem Schadensausmaß wird als zweites Risikokriterium in der Regel die Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit kann anhand der absoluten Häufigkeit des zu erwartenden Schadensausmaßes in einem bestimmten Zeitraum oder anhand der prozentuellen Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgen. Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien erscheint die Abschätzung der Häufigkeit des Auftretens in einem bestimmten Zeitraum in Fällen, in denen keine fundierten historischen Daten vorliegen, besser geeignet zu sein, als die Schätzung einer prozentualen Eintrittswahrscheinlichkeit.

Die Risikobewertung kann z.B. durch Betrachtung vergangener Schadensereignisse oder Befragungen der beteiligten Mitarbeitenden und der Prozessverantwortlichen erfolgen und mündet in ein Bruttoisiko (inhärentes Risiko). Das Bruttoisiko stellt dabei den, von den Risikoverantwortlichen festgestellten, Risikowert vor Ergreifen der Bewältigungsmaßnahmen dar.

Verschiedene Risiken (z.B. die Beeinträchtigung des guten Rufs der Organisation) sind nur aus sehr subjektiver Sicht zu beurteilen. Umso mehr sind die diesbezüglichen Überlegungen ausführlich, nachvollziehbar und für Dritte verständlich zu dokumentieren. Die

Dokumentation der Risikobewertung kann beispielsweise, wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt, erfolgen.

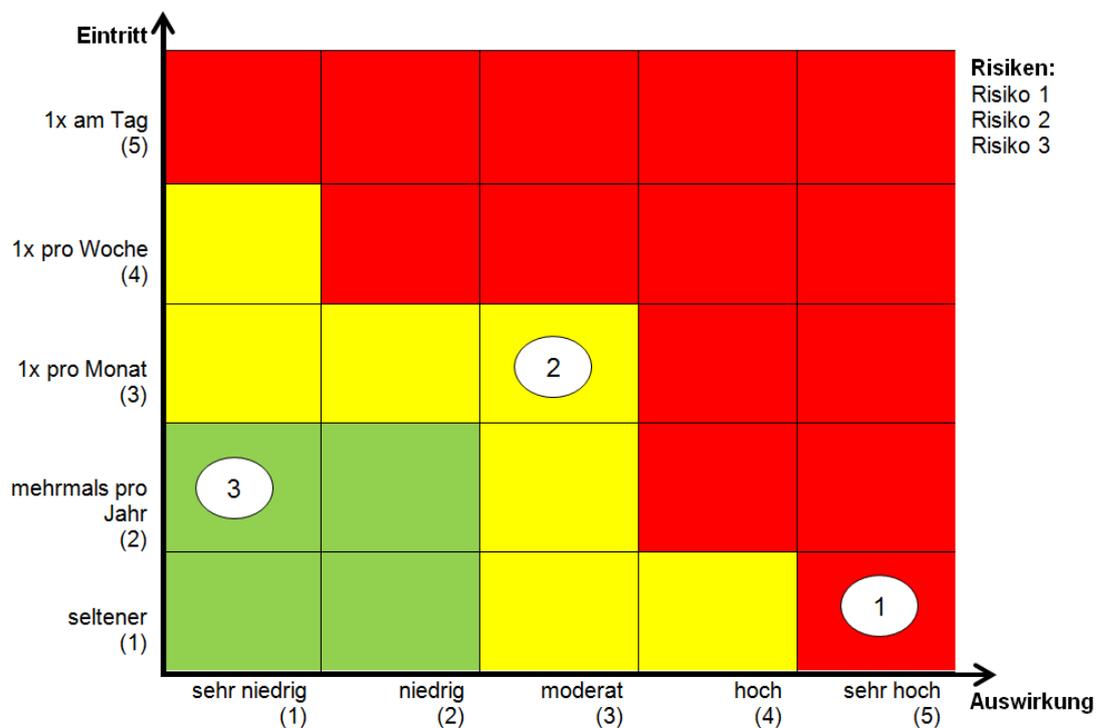
Abbildung 5: Risikobewertung

#	Risiko	Ursachen	Auswirkungen	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Bewertung Farbcode
1	Offene/verdeckte Baumängel im Zielobjekt	Mangelhafte Baubegleitung Billigstbieter statt Bestbieter	Verzögerter Umzug inkl. Folgekosten Verzögerter Umzug inkl. Pönaleabwicklung	1	5	
2	Verlust von Übersiedelungsgut	Diebstahl Unzuverlässige Übersiedelungsfirma	Nachbeschaffung (inkl. Versicherungsabwicklung) Zeitverzögerung wegen Suchaufwand	3	3	
3	Zu wenig Übersiedelungskartons	Mangelhafte Planung	Kosten und Zeitaufwand für Beschaffung zusätzlicher Kartons	2	1	

Quelle: Stadt Wien, Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Darstellung: Stadtrechnungshof Wien

Die graphische Darstellung der identifizierten und bewerteten Risiken erfolgt unter Berücksichtigung der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung in der Regel in Form einer Risikolandkarte (auch Risikomatrix oder Heat Map genannt).

Abbildung 6: Risikolandkarte bzw. Risikomatrix



Quelle: Stadt Wien, Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Darstellung: Stadtrechnungshof Wien

In der Risikolandkarte können die Risikoakzeptanz- bzw. Toleranzgrenzen abgebildet werden. Übersteigt ein Risiko die Toleranzgrenze und findet sich beispielsweise im roten Bereich der Risikolandkarte, sind Risikobewältigungsmaßnahmen festzulegen bzw. ist gegebenenfalls zu begründen, weshalb ein Risiko in diesem Ausmaß akzeptiert wird.

4.5 Risiken bewältigen

Die Erhebung möglicher Bewältigungsmaßnahmen für die bewerteten Risiken sollte von den, in den Risikoprozess einbezogenen, Mitarbeitenden gemeinschaftlich mit Methoden, wie z.B. dem Brainstorming, erfolgen. Unter Abschätzung der Kosten der Maßnahmen sollten die Risiken nach gedachter Umsetzung der Maßnahmen erneut bewertet werden. Unter Einbezug der zu treffenden Gegenmaßnahmen ergibt sich das jeweilige Nettorisiko (reduziertes Risiko, Restrisiko).

Bewältigungsmaßnahmen können präventiv wirken und das jeweilige Risiko vermeiden, vermindern oder übertragen. Sie können jedoch auch korrektiv wirken, um die Auswirkungen zu vermindern bzw. zu beheben, wenn ein Risiko bereits schlagend geworden ist.

4.6 Risiken überwachen und überprüfen

Die Überwachung und Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Risikokontrollen bzw. der Bewältigungsmaßnahmen sollte im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses sowohl regelmäßig als auch bei gegebenem Anlass erfolgen. Dieser Prozessschritt soll sicherstellen, dass die Risikokontrollen bzw. Bewältigungsmaßnahmen wirksam und effizient durchgeführt werden. Ereignisse, Veränderungen, Erfolge und Misserfolge sollten von den Risikoverantwortlichen analysiert werden, um daraus Rückschlüsse über notwendige Veränderungen zu ziehen.

4.7 Information und Kommunikation

Für die Risikosteuerung benötigte Informationen sollten rasch von den Risikoverantwortlichen erkannt und an die Zuständigen übermittelt werden, damit diese ihre Aufgaben erfüllen können. Wirksame Kommunikation umfasst sowohl den horizontalen als

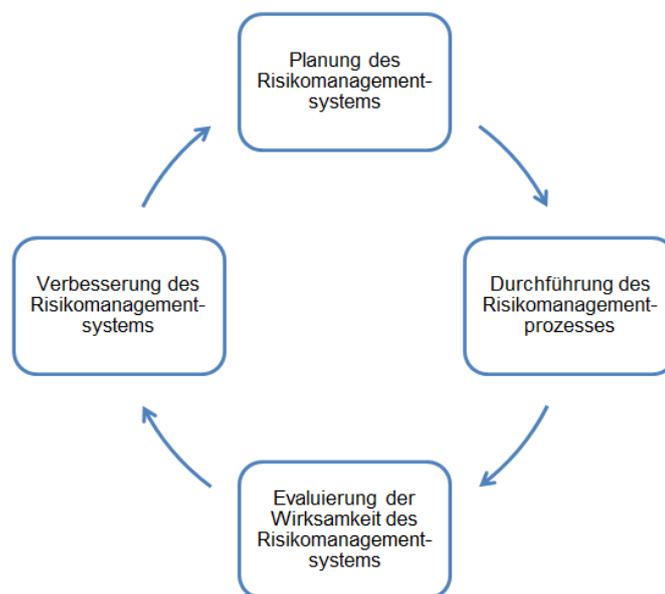
auch den vertikalen Informationsfluss nach oben und nach unten. Alle Mitarbeitenden sollen von der obersten Leitungsebene den Auftrag erhalten, dass die Vorgaben des Risikomanagementsystems unbedingt zu beachten sind.

Mitarbeitende mit Kundinnen- bzw. Kundenkontakt, welche die täglichen, operativen Geschäfte ausführen, werden Probleme im Regelfall als erste erkennen. Für die Übermittlung wichtiger Informationen müssen offene Kommunikationswege und die Bereitschaft der Leitungsebene zum Zuhören bestehen. Wenn die bzw. der Überbringende schlechter Nachrichten Sanktionen befürchten muss, nimmt sich eine Organisation die Chance Risiken frühzeitig zu erkennen.

4.8 Evaluierung

Ein bestehendes Risikomanagementsystem muss von den Risikoverantwortlichen überwacht und regelmäßig evaluiert werden. Dabei können kontinuierliche Überwachungsmaßnahmen oder gesonderte Evaluierungen erfolgen.

Abbildung 7: Plan Do Check Act-Kreislauf im Risikomanagement



Quelle: Stadt Wien, Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit

Eine regelmäßige Evaluierung und Anpassung an aktuelle Gegebenheiten ist erforderlich, da sich die Risiken im Laufe der Zeit verändern. Ebenso können Maßnahmen des

Risikomanagements irrelevant oder nicht mehr durchführbar werden und die dafür eingesetzten Ressourcen anderweitig verwendet werden.

5. Grundsätzliches

Der Stadtrechnungshof Wien beachtete neben der einschlägigen Literatur bei seiner Prüfung des IKS des waff u.a. den Leitfaden des Rechnungshofes zur Überprüfung von IKS, das COSO-IKS-Modell sowie die INTOSAI Richtlinien 9100, 9120 und 9130. Bei der Prüfung des Risikomanagementsystems des waff wurden neben der einschlägigen Literatur u.a. die Normenserie ONR 49000, 49001, 49002-1, 49002-2, 49002-3 und 49003, das COSO-ERM-Modell und die im Intranet der Stadt Wien verfügbaren Unterlagen der Online-Plattform zum Risikomanagement im Magistrat der Stadt Wien herangezogen.

Die Prüfungsschritte des Stadtrechnungshofes Wien konzentrierten sich darauf, ob ein ausreichendes organisatorisches Regelwerk für das IKS und Risikomanagementsystem bestand, der waff eine Risikoanalyse vorgenommen hatte, die getroffenen IKS-Maßnahmen zweckmäßig und wirksam waren und der waff diese Maßnahmen auch tatsächlich einhielt.

6. Wesentliches

6.1 Ziele des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

Der waff ist ein gemeinnütziger, nicht auf Gewinn ausgerichteter Fonds mit Rechtspersönlichkeit und mit Sitz in Wien. Er verfolgt die nachstehend angeführten Ziele:

- Sicherung von Arbeitsplätzen durch Erweiterung der beruflichen Qualifikation der Arbeitnehmenden,
- Ein- oder Wiedereingliederung arbeitsloser Personen in das Erwerbsleben und
- gezielte Unterstützung von Personen mit spezifischen Problemen auf dem Arbeitsmarkt.

Der waff hatte gemäß seiner Fondssatzung folgende Maßnahmen durchzuführen:

- Arbeitsstiftungen im Sinn der Bestimmungen des Arbeitslosenversicherungsgesetzes,
- Förderung der Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmenden mit dem Ziel einer Verbesserung der beruflichen Qualifikation oder der Ein- oder Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt,
- Förderung von Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung und von beruflichen Beratungs- und Qualifikationsprojekten,
- Förderung von sozialökonomischen Beschäftigungsprojekten,
- Koordination von Arbeitnehmendenförderungsmaßnahmen mit Maßnahmen anderer arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischer Einrichtungen, zur nachhaltigen Verbesserung der Qualifikation der Arbeitnehmenden nach den Erfordernissen der Wiener Wirtschaftsstruktur,
- Grundlagenarbeit zur Gestaltung der Arbeitsmarktpolitik wie z.B. Erhebungen, Studien und sonstige einschlägige Maßnahmen,
- Stellungnahmen und Empfehlungen zu arbeitsmarktpolitischen Vorschlägen sowie im Begutachtungsverfahren zu Gesetzen und Verordnungen,
- Information der Öffentlichkeit sowie
- Verfassung eines jährlichen Berichtes.

Der waff hatte die Mission und Vision jene Arbeitnehmenden in Wien voranzubringen, die sich beruflich weiterentwickeln möchten. Er sollte dabei die Arbeitsmarktpolitik des Bundes in enger Abstimmung mit dem Arbeitsmarktservice Wien und den Sozialpartnern ergänzen.

6.2 Organe des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

Die Organe des waff waren das Kuratorium, das Präsidium, der Vorstand und die Geschäftsstelle.

Das Kuratorium setzte sich aus fünf Vertreterinnen bzw. Vertretern der Stadt Wien, zehn Mitgliedern der im Wiener Gemeinderat vertretenen Parteien, zehn Mitgliedern des österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, vier Mitgliedern der Wirtschaftskammer Wien und einem Mitglied der In-

dustriellenvereinigung Wien sowie der Landesgeschäftsführerin bzw. dem Landesgeschäftsführer des Arbeitsmarktservice Wien zusammen.

Die amtierende Bürgermeisterin bzw. der amtierende Bürgermeister der Stadt Wien wurde als Präsidentin bzw. Präsident bestellt. Die bzw. der für das Finanzwesen zuständige amtsführende Stadträtin bzw. Stadtrat wurde als erste Vizepräsidentin bzw. erster Vizepräsident bestellt.

Das Präsidium bestand aus der Präsidentin bzw. dem Präsidenten und der ersten, zweiten und dritten Vizepräsidentin bzw. dem ersten, zweiten und dritten Vizepräsidenten. Die zweite und dritte Vizepräsidentin bzw. der zweite und dritte Vizepräsident war von den Kuratoriumsmitgliedern aus ihrer Mitte mit einfacher Mehrheit zu wählen.

Das Kuratorium war für die Vorbereitung der Angelegenheiten des Vorstandes zuständig und von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten bzw. bei Verhinderung durch die Vizepräsidentin bzw. Vizepräsidenten mindestens einmal pro Jahr einzuberufen.

Der Vorstand bestand aus acht jeweils dem Kuratorium angehörenden Mitgliedern. Drei Mitglieder wurden von der Stadt Wien, jeweils ein Mitglied von der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, der Wirtschaftskammer Wien, vom Österreichischen Gewerkschaftsbund, der Industriellenvereinigung Wien und vom Arbeitsmarktservice Wien entsendet. Für jedes Vorstandsmitglied war eine Stellvertretung, die ebenfalls dem Kuratorium angehörte, zu bestellen, die das Vorstandsmitglied im Verhinderungsfalle vertrat. Gegen den Willen der Vertretung der Stadt Wien konnte kein Beschluss gefasst werden.

Der Vorstand wählte aus seiner Mitte mit einfacher Mehrheit eine Vorsitzende bzw. einen Vorsitzenden sowie eine Stellvertreterin bzw. einen Stellvertreter.

Dem Vorstand oblag u.a. die Beschlussfassung über:

- die Genehmigung des Wirtschaftsplanes,

- die Genehmigung des Rechnungsabschlusses,
- die Änderung der Fondssatzung,
- die Auflösung des Fonds,
- den Abschluss von Miet- und Pachtverträgen für Immobilien,
- den Abschluss von Dienstverträgen sowie die Bestellung der Geschäftsführung,
- die Geschäftsordnung des Vorstandes,
- die Geschäftsordnung für die Geschäftsführerin bzw. den Geschäftsführer,
- die Förderungsrichtlinien gemäß § 4 (2) und gemäß § 4 (4) der Fondssatzung,
- die jährliche Bestellung einer Abschlussprüferin bzw. eines Abschlussprüfers,
- die Durchführung von Projekten gemäß § 3 Z 3 und Z 4 der Fondssatzung sowie
- sonstige Angelegenheiten, die sich der Vorstand vorbehielt.

Der Vorstand hatte zusammenzutreten, so oft es die Interessen des Fonds erforderten, zumindest aber viermal im Jahr.

Die Geschäftsstelle bestand aus der Geschäftsführerin bzw. dem Geschäftsführer und weiteren Angestellten. Die Geschäftsstelle besorgte unter der Leitung der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers die Aufgaben des waff, soweit diese nicht dem Kuratorium oder dem Vorstand vorbehalten waren.

Für die Tätigkeiten des Vorstandes und der Geschäftsführung wurden vom Vorstand Geschäftsordnungen beschlossen. Darin waren u.a. die Aufgaben des jeweiligen Organs sowie die Zeichnungsberechtigungen und Vertretungsbefugnisse nach außen spezifiziert.

6.3 Aufbauorganisation der Geschäftsstelle

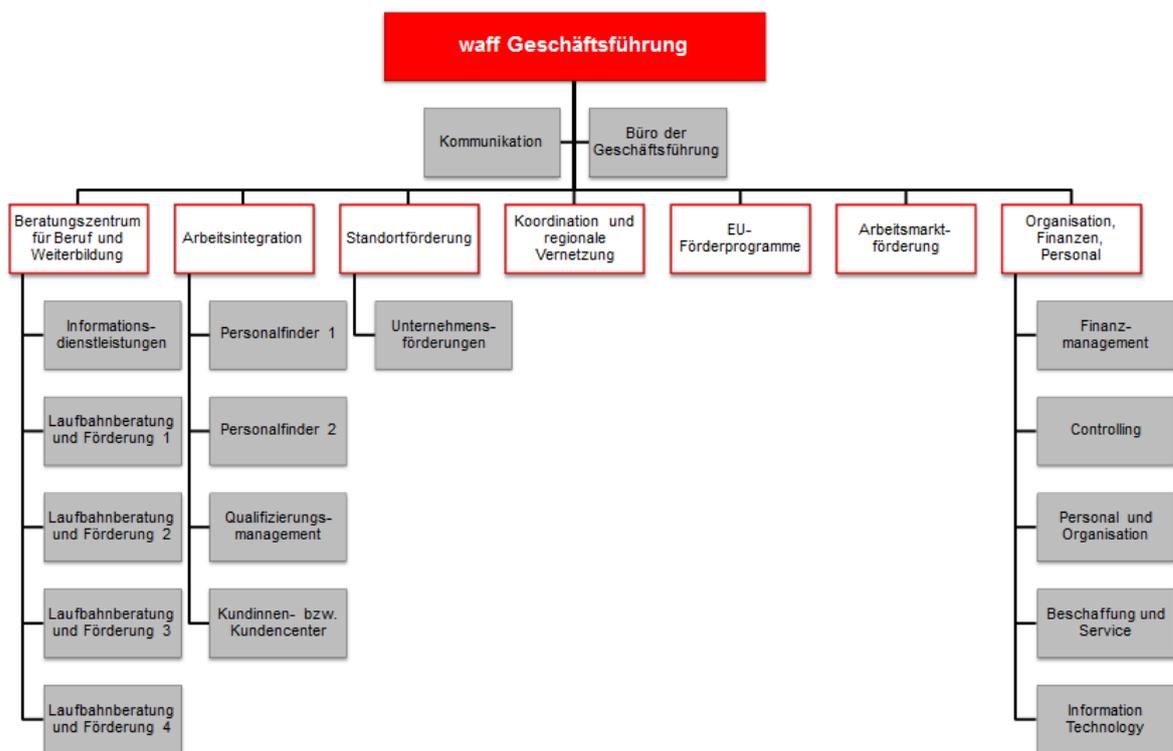
Der Geschäftsstelle des waff oblag gemäß der Fondssatzung die Besorgung der Aufgaben des waff, soweit diese nicht dem Kuratorium oder dem Vorstand vorbehalten waren.

Die Geschäftsstelle unterstand der Geschäftsführung und war in die Bereiche

- Beratungszentrum für Beruf und Weiterbildung,

- Arbeitsintegration,
- Standortförderung,
- Koordination und regionale Vernetzung,
- EU-Förderungsprogramme,
- Arbeitsmarktförderung und
- Organisation, Finanzen und Personal untergliedert.

Abbildung 8: Organigramm



Quelle: waff

Für die Tätigkeiten der Geschäftsstelle wurden jährlich ein Arbeitsprogramm und ein Budget erstellt, das vom Vorstand genehmigt wurde. Im Arbeitsprogramm waren neben einer Analyse der Arbeitsmarktentwicklung, die generelle Zielsetzung des waff sowie die Schwerpunkte und Handlungsfelder des jeweiligen Geschäftsjahres beschrieben. Zudem war in Bezug auf das Budget erläutert, welche Mittel dem waff voraussichtlich zufließen würden, aus welcher Quelle diese stammen und wie diese verausgabt werden sollten.

Auf Basis des vom Vorstand genehmigten Arbeitsprogrammes und Budgets wurde ein Leistungsbudget erstellt und an die jeweiligen Leistungsverantwortlichen übermittelt. In monatlichen Leistungs-Jours fixes erfolgte in weiterer Folge eine regelmäßige Berichterstattung und Überwachung der Budgeteinhaltung.

6.4 Interne Revision

Für den waff bestand keine rechtliche Verpflichtung zur Einrichtung einer Internen Revision.

Nach Angabe des waff wurde nach Beratungen mit einer fachkundigen Dienststelle der Stadt Wien aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden (Stand 18. Dezember 2018: 221 Mitarbeitende) auf die Einrichtung einer Internen Revision verzichtet, und der Schwerpunkt auf funktionierende interne Kontrollmaßnahmen gelegt.

Hinsichtlich der Referenzwerte, ab welcher Mitarbeitendenanzahl in öffentlichen Institutionen eine Interne Revision zu empfehlen war, verwies der Stadtrechnungshof Wien auf den Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 des Bundeskanzleramtes Österreich (vgl. Bundes Public Corporate Governance Kodex [2017], S. 40) und die Enquete 2017 - Die Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz (vgl. Enquete 2017 - Die Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 51).

Der Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 sah vor, dass für Unternehmen mit mehr als 30 Mitarbeitende oder einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. EUR Interne Revisionsstellen einzurichten sind.

Die Enquete 2017 - eine Befragung von Revisionsleitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz - erhob für öffentliche Institutionen, dass diese im Durchschnitt 3,91 Revisionsmitarbeitende je 1.000 Mitarbeitenden aufwiesen. Bei öffentlichen Institutionen mit einer Mitarbeitendenzahl unter 500 ergab die Befragung eine durchschnittliche Zahl von rd. 7 Revisionsmitarbeitenden pro 1.000 Mitarbeitenden.

Der Stadtrechnungshof Wien anerkannte das Bestreben des waff hinsichtlich einer sparsamen Personalgebarung. Die Aufgaben einer Internen Revision konnten auch ohne Schaffung einer eigenen Organisationseinheit wahrgenommen werden.

Unter Hinweis auf die genannten Quellen empfahl der Stadtrechnungshof Wien dem waff, umso mehr weiterhin auf eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Maßnahmen des IKS und Risikomanagementsystems zu achten.

Ferner wäre eine nachvollziehbare Dokumentation der getroffenen Maßnahmen des IKS und Risikomanagementsystems vorzunehmen.

6.5 Vertretung des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

Der waff wurde gemäß seiner Fondssatzung von der Geschäftsführerin bzw. dem Geschäftsführer oder ihrer bzw. seiner Stellvertretung nach außen vertreten.

Bis zu einer Betragsgrenze von 40.000,-- EUR ermächtigte der Vorstand die Geschäftsführung gemeinsam mit einer bzw. einem weiteren Angestellten zum Eingehen von Verbindlichkeiten auf Grundlage des vom Vorstand genehmigten Wirtschaftsplans und im Rahmen der jeweiligen Wirtschaftsplanposition. Ab einem Betrag von 40.000,-- EUR war zur rechtsverbindlichen Zeichnung die Unterschrift der bzw. des Vorstandsvorsitzenden, eines weiteren Vorstandsmitglieds und der Geschäftsführung erforderlich.

Der Vorstand konnte die Geschäftsführung zur Vergabe von Förderungen auf Grundlage von Förderungsrichtlinien ermächtigen, die einen Betrag von 40.000,-- EUR überstiegen.

Die Geschäftsführung konnte Angestellte des Fonds auf Grundlage schriftlicher Richtlinien unter Wahrung des Vieraugenprinzips zur selbstständigen Zeichnung ermächtigen. Von der Geschäftsführung wurde diesbezüglich verfügt, dass Verbindlichkeiten im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bis zu einem Betrag von 25.000,-- EUR von der Sachbearbeitung gemeinsam mit der Leitung der Organisationseinheit eingegangen werden konnten. Bis zu einem Betrag von 40.000,-- EUR konnten von der Lei-

tung der Organisationseinheit gemeinsam mit der Bereichsleitung bzw., falls eine solche nicht vorhanden war, mit der Geschäftsführung des waff Verbindlichkeiten aufgenommen werden. Ab einem Betrag von 40.000,-- EUR oblag die Zeichnung der Geschäftsführung des waff gemeinsam mit der bzw. dem Vorstandsvorsitzenden und einem weiteren Vorstandsmitglied.

Hinsichtlich der Gewährung von Förderungen wurde von der Geschäftsführung Folgendes verfügt:

- Förderungen auf Grundlage von Förderungsrichtlinien oder vom Vorstand beschlossenen Durchführungsbestimmungen ab einem Wert von 5.000,-- EUR konnten durch die Sachbearbeitung gemeinsam mit der Leitung der Organisationseinheit vergeben werden. Bei Beträgen bis 5.000,-- EUR galt diese Regelung nur, sofern die Leitung der Organisationseinheit nichts anderes bestimmte, wobei jedoch das im waff allgemeingültige Vieraugenprinzip für die Zeichnungsberechtigungen zu wahren war,
- Förderungsverträge mit arbeitsmarktpolitischen Dienstleisterinnen bzw. Dienstleistern auf Grundlage von Beschlüssen des Vorstandes bis zu einem Wert von 220.000,-- EUR konnten von der Sachbearbeitung gemeinsam mit der Leitung der Organisationseinheit abgeschlossen werden. Bis zu einem Betrag von 363.400,-- EUR war die Zeichnung der Leitung der Organisationseinheit gemeinsam mit der Bereichsleitung bzw., falls eine solche nicht vorhanden, war mit der Geschäftsführung des waff vorbehalten. Ab einem Betrag von 363.400,-- EUR oblag der Vertragsabschluss der Geschäftsführung des waff gemeinsam mit der bzw. dem Vorstandsvorsitzenden und einem weiteren Vorstandsmitglied und
- Kooperationsverträge im Rahmen von Arbeitsstiftungen oder arbeitsplatznahen Qualifizierungsmodellen bis zu einem Betrag von 363.400,-- EUR waren von der Leitung der Organisationseinheit gemeinsam mit der Bereichsleitung zu zeichnen. Ab einem Betrag von 363.400,-- EUR oblag der Vertragsabschluss der Geschäftsführung des waff gemeinsam mit der bzw. dem Vorstandsvorsitzenden und einem weiteren Vorstandsmitglied.

Bankanweisungen waren im Vieraugenprinzip von der Sachbearbeitung der Abteilung Finanzmanagement gemeinsam mit der Leitung der Abteilung Finanzmanagement oder der Leitung des Bereiches Organisation, Finanzen und Personal zu zeichnen. Die Zahlung durfte erst dann veranlasst werden, wenn die Organisationseinheit, welche die Verbindlichkeit eingegangen war, die sachliche und rechnerische Richtigkeit bestätigt hatte.

7. Internes Kontrollsystem im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

7.1 Gesetzliche Grundlagen

Für den waff als Fonds bestanden keine rechtsformspezifischen Vorgaben zur Ausgestaltung bzw. zum Umfang eines IKS.

Die Einhaltung eines Vieraugenprinzips bei Transaktionen sowie die Sicherstellung der Transparenz über Transaktionen war in der Richtlinie zur Finanzgebarung im waff, die in Umsetzung der WVAF erlassen wurde, vorgeschrieben.

7.2 Beauftragung zur Erstellung der Dokumentation des Internen Kontrollsystems

Im Juli 2017 beauftragte der waff eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Erarbeitung der Dokumentation des IKS. Die Beauftragung umfasste eine Darstellung der Geschäftsprozesse des waff anhand der Förderungsschienen Beratungszentrum für Beruf und Weiterbildung, Standortförderung, Arbeitsmarktförderung und Arbeitsintegration sowie waff intern (Bereich Organisation, Finanzen und Personal). Ferner wurde die Erstellung eines nach Förderungsschienen unterteilten IKS-Handbuches beauftragt. Sofern notwendig und praktikabel war auch die Entwicklung von Checklisten vereinbart, die den Abteilungen die Dokumentation der Einhaltung des Sollzustandes erleichtern sollten.

Die Bereiche EU-Förderungsprogramme sowie Koordination und regionale Vernetzung waren von der Beauftragung zur Erstellung der IKS-Dokumentation nicht umfasst. Dies wurde vom waff damit begründet, dass im Bereich EU-Förderungsprogramme durch die Kontrollmechanismen des ESF bereits ein sehr dichtes Netz an Kontrollmaßnahmen

bestand. Der Bereich Koordination und regionale Vernetzung war ein überschaubarer Bereich und wurde deshalb ausgenommen.

Als Leistungsentgelt wurde mit der beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die bis zum Jahr 2018 auch mit der Prüfung des Jahresabschlusses des waff betraut war, eine Pauschale von 20.000,-- EUR (exkl. USt und Barauslagen) vereinbart. Ab dem Jahr 2019 wurde lt. Angabe des waff eine andere Abschlussprüferin bestellt, womit sich aus dem Grund einer möglichen Befangenheit der Abschlussprüferin keine Beanstandung des Stadtrechnungshofes Wien ergab.

Im Juli 2017 begann der waff mit den ersten Gesprächen mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in denen die Ziele, der Umfang und der Zeitplan zur Erstellung des IKS-Handbuches und entsprechender Soll/Ist-Analysen thematisiert wurden. Im Februar 2018 präsentierte die beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Rahmen des Organisations-Jour fixe einen ersten Untergliederungsvorschlag der Prozessphasen der Förderungsschienen und der internen Geschäftsprozesse. Ferner erstellte Sie einen Fragebogen zur Aufbau- und Ablauforganisation, der von den Verantwortlichen der einzelnen Bereiche bis März 2018 beantwortet werden sollte.

Zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien waren entgegen der ursprünglichen zeitlichen Planung noch nicht alle Module des IKS-Handbuches fertiggestellt. Die zeitliche Verzögerung ergab sich lt. Angabe des waff durch die komplexen Prozesse und Strukturen des waff, die bei der Planung von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterschätzt wurden.

Das vereinbarte Entgelt für die Erstellung der IKS-Dokumentation war zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien noch nicht ausbezahlt worden.

7.3 Handbuch des Internen Kontrollsystems

7.3.1 Zusätzlich zu den bereichsspezifischen Teilen wurden in der Einleitung des IKS-Handbuches grundsätzliche Themen des IKS beschrieben. Dies umfasste die Festlegung der im waff verwendeten Definition eines IKS sowie der grundsätzlichen Zielset-

zungen. Der waff bezog sich hier vor allem auf die INTOSAI GOV 9100. Ferner wurden der rechtliche Kontext des IKS im waff umrissen, auf die allgemeine Aufbaustruktur sowie die Prinzipien der Ablauforganisation eingegangen und die Berichts- und Kommunikationsstrukturen dargelegt.

Die bereichsspezifischen Module des IKS-Handbuches des waff umfassten neben einer Beschreibung der Rechtsgrundlagen des jeweiligen Bereiches, eine Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation inkl. der Zuständigkeiten und der Stellenbeschreibungen, eine Darstellung der Zeichnungsberechtigungen, der Berichtswege und Kommunikationsstrukturen sowie der Kontrollaktivitäten des jeweiligen Bereiches. Ferner wurden externe und interne Risiken des jeweiligen Bereiches identifiziert.

Die Risikoidentifikation und die Beschreibung der Kontrollaktivitäten waren aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien allgemein gehalten und nicht auf die jeweiligen Leistungsbereiche des waff spezifiziert. Eine Übersicht aller relevanten Risiken der Leistungsbereiche des waff und der bereichsspezifischen Kontrollaktivitäten war infolge nicht vorhanden. Als Basis für das IKS und das Risikomanagementsystem im waff wäre nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien die Risikoidentifikation detaillierter vorzunehmen und eine nachfolgende Bewertung und Bewältigung der Risiken durchzuführen und zu dokumentieren. Die Kontrollmaßnahmen sollten explizit beschrieben und regelmäßig überprüft werden. Empfehlungen zur Verbesserung des Umgangs mit Risiken bzw. des Risikomanagementsystems des waff sprach der Stadtrechnungshof Wien in Kapitel 8 aus.

7.3.2 Die Module des IKS-Handbuches wurden im Intranet des waff abgebildet und die weiterführenden Informationen bzw. Dokumente gesammelt dargestellt bzw. zur Verfügung gestellt.

Von der beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurden neben den Modulen des IKS-Handbuches für jeden Bereich Soll/Ist-Analysen durchgeführt und die Ergebnisse in einem Bericht zusammengefasst. In jenen Fällen, in denen Abweichungen vom Soll festgestellt wurden, wurden entsprechende Empfehlungen abgegeben.

Anzumerken war, dass die in den Modulen des IKS-Handbuches abgebildeten Strukturen und Regelungen im waff zu einem überwiegenden Teil bereits vor der Initiierung des Projektes zur Dokumentation des IKS bestanden. So waren Elemente des IKS, wie beispielsweise Funktionstrennungen und das Vieraugenprinzip, in vielen Bereichen bereits seit Langem in der Organisationsstruktur verankert. Aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien war das Projekt zur Dokumentation des IKS des waff positiv zu beurteilen, da dadurch ein systematischer Überblick über die Struktur und den Umfang des IKS gewonnen werden konnte und die Nachvollziehbarkeit erhöht wurde.

7.4 Elemente des Internen Kontrollsystems im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

7.4.1 Der waff wies eine Vielzahl organisatorischer Elemente auf, die für ein funktionsfähiges IKS erforderlich waren. Neben den Regelungen, die in der Fondssatzung und in den Geschäftsordnungen für die Geschäftsführung und den Vorstand enthalten waren, waren die Vision und Mission definiert, Zeichnungsberechtigungen schriftlich geregelt und Prozessbeschreibungen sowie Dienstanweisungen im Intranet veröffentlicht.

Ein Leitbild zur Förderung hoher moralischer und ethischer Standards bestand im waff jedoch nicht.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Entwicklung eines Leitbildes zu prüfen.

7.4.2 Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten waren im waff u.a. in Stellenbeschreibungen geregelt. Wie auch im Rahmen der Soll/Ist-Analysen durch die zur Erstellung der IKS-Dokumentation beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft festgestellt wurde, waren die Stellenbeschreibungen nicht vollständig bzw. fehlten in Teilbereichen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, Stellenbeschreibungen für jene Funktionen zu erstellen, für die solche noch nicht vorliegen.

7.4.3 Die Stellenbeschreibungen waren nach Angabe des waff aktuell. Eine regelmäßige Überprüfung der Stellenbeschreibungen auf deren Aktualität war jedoch nicht vorgesehen und die Evaluierung von Stellenbeschreibungen erfolgte in der Regel nur anlassbezogen.

Eine jährliche Evaluierung der Stellenbeschreibungen war aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien unter Berücksichtigung der Kontrollspannen der Bereichs- und Teamleitungen des waff mit relativ geringem Aufwand umsetzbar. Da eine klare Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortungen essentiell für die Funktionsfähigkeit eines IKS war, sollte die Aktualität der Stellenbeschreibungen stets gewährleistet sein.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, eine jährliche Prüfung der Aktualität der Stellenbeschreibungen vorzusehen.

7.4.4 Der waff differenzierte die Begriffe Position, Funktion und Rolle. Eine Position beschrieb den formalen Platz, der innerhalb der Organisation eingenommen wurde. Funktionen umfassten den Zweck und die inhaltlichen Aufgaben, die mit einer Position verbunden waren. Unter einer Rolle wurden die Verhaltenserwartungen an die Inhaberin bzw. den Inhaber einer Rolle verstanden.

Für Außenstehende war diese Differenzierung nur schwer nachzuvollziehen, da es beispielsweise in den Prozessdarstellungen zu Vermischungen der Begriffe und Unschärfen in deren Verwendung kam.

Folgendes Beispiel sollte die Komplexität der diesbezüglichen Regelungen im waff veranschaulichen. So fand sich im Intranet des waff im Organigramm des Bereiches Arbeitsintegration - Outplacement, die "kaufmännische Qualitätssicherung" als Stabsstelle der Abteilungsleitung, die tatsächlich aber eine Zusatzfunktion der Funktion "Systemmanagement Bereich", war. In einer Prozessdarstellung des Bereiches Arbeitsintegration - Outplacement war z.B. die Erstgenehmigung eines Arbeitsschrittes durch die Funktion "Systemmanagement" vorgesehen, die Zweitgenehmigung durch die Zusatzfunktion "kaufmännische Qualitätssicherung". Damit wären bei Betrachtung durch einen Au-

ßenstehenden die Erst- und Zweitgenehmigung in einer Funktion zusammengefallen, und es wäre das fundamentale Vieraugenprinzip verletzt worden.

Tatsächlich war in der Prozessdarstellung unter "Systemmanagement" jedoch die Funktion "Systemmanagement Abteilung" gemeint, die nach der Systematik des waff - im Gegensatz zur Funktion "Systemmanagement Bereich" - nicht die Zusatzfunktion "kaufmännische Qualitätssicherung" innehatte.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die definierten Begriffe der Position, Funktion und Rolle einheitlich zu verwenden. Die Prozessbeschreibungen wären hinsichtlich der Bezeichnung der Verantwortlichkeiten zu evaluieren und gegebenenfalls so an das definierte Wording anzupassen, dass sie auch für Außenstehende verständlich sind.

7.4.5 Funktionen spiegelten sich in den vorangehend erwähnten Stellenbeschreibungen wieder. Dabei war anzumerken, dass für eine Person innerhalb des waff mehrere Stellenbeschreibungen relevant sein konnten, da neben den Kernfunktionen, die einer eigenen Position zugewiesen wurden, auch Zusatzfunktionen bestanden, die den Mitarbeitenden zur Optimierung ihrer Auslastung ergänzend übertragen wurden.

Bei der Vergabe von Zusatzfunktionen wurde lt. Angabe des waff besonders darauf geachtet, dass nicht miteinander vereinbare Aufgaben nicht kombiniert wurden. Eine explizite Dokumentation mit welchen Aufgaben eine Zusatzfunktion nicht vereinbar war, um die Funktionstrennung und ein Vieraugenprinzip sicherzustellen, bestand jedoch nicht.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, für die zu vergebenden Zusatzfunktionen zu dokumentieren, mit welchen Funktionen diese nicht vereinbar sind.

7.4.6 Nach Angabe des waff dienten die Zusatzfunktionen der optimalen Ressourcenauslastung der Mitarbeitenden. Der Stadtrechnungshof Wien anerkannte die grundsätzliche Zielsetzung dieser Zusatzfunktionen, verwies aber auf die für Außenstehende erschwerte Nachvollziehbarkeit und die erhöhte Komplexität der Organisationsstruktur.

Der Stadtrechnungshof Wien verkannte nicht, dass das vielfältige Leistungsspektrum des waff naturgemäß den Aufbau einer einfachen Organisationsstruktur erschwerte. Er verwies jedoch darauf, dass eine hohe Komplexität negative Auswirkungen auf das Risikomanagementsystem und IKS hat.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Organisationsstruktur insbesondere in Bezug auf die Zuteilung von Zusatzfunktionen mit dem Ziel einer Vereinfachung zu evaluieren.

7.4.7 Im waff waren durchgängig Funktionstrennungen in den wesentlichen Arbeitsprozessen vorgesehen (z.B. Förderungsabrechnung und Förderungsauszahlung). Nach Angabe des waff wurde bei allen Prozessschritten auf die Übereinstimmung von Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung geachtet.

An den wesentlichen Entscheidungsknoten in den Geschäftsprozessen war ein Vieraugenprinzip vorgesehen.

Im Beratungszentrum für Beruf und Weiterbildung war beispielsweise im Antragsverfahren durchgehend ein Vieraugenprinzip verankert. Auch die Genehmigung und Freigabe einer Zahlung erfolgten im Vieraugenprinzip. Auszahlungen wurden von Mitarbeitenden des Bereiches Organisation, Finanzen und Personal durchgeführt, die nicht in die inhaltliche Bearbeitung der Förderungsanträge involviert waren.

7.4.8 Im Rahmen der Erstellung der IKS-Dokumentation fand auch eine externe Evaluierung des IKS im waff statt. Die Ergebnisse dieser Evaluierung fanden sich in den vorangehend erwähnten Soll/Ist-Analysen wieder, die in Ergänzung zu den einzelnen Modulen des IKS-Handbuches verfasst wurden.

Nach Angabe des waff war für die Zukunft eine regelmäßige, in mehrjährigen Abständen vorgesehene Evaluierung des IKS und dessen Funktionsfähigkeit angedacht. Eine jährliche interne Prüfung der Maßnahmen war nicht geplant und wurde u.a. mit dem Fehlen einer Internen Revision begründet.

Nach Ansicht des Stadtrechnungshofes Wien würde eine interne, jährliche Auseinandersetzung mit dem IKS bzw. den implementierten Kontrollmaßnahmen trotz des damit verbundenen Aufwandes einen entsprechend hohen Nutzen erbringen. So könnte damit die stetige Aktualität der Geschäftsprozesse erwirkt werden. Zudem könnten nicht funktionsfähige oder zusätzlich erforderliche Kontrollaktivitäten zeitnah erkannt und die zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, zu prüfen, ob eine jährliche, interne Prüfung des IKS bzw. der implementierten Kontrollmaßnahmen mit angemessenem Aufwand möglich erscheint.

7.4.9 Eine aktuelle Dokumentation des Sollzustandes des IKS war im waff aufgrund der während der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien abgeschlossenen Erarbeitung und Evaluierung der Kontrollmaßnahmen durch die beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gegeben. Die einzelnen Elemente des IKS waren jedoch bereits vor der Evaluierung - wenn auch größtenteils in unstrukturierter Form - im waff gegeben.

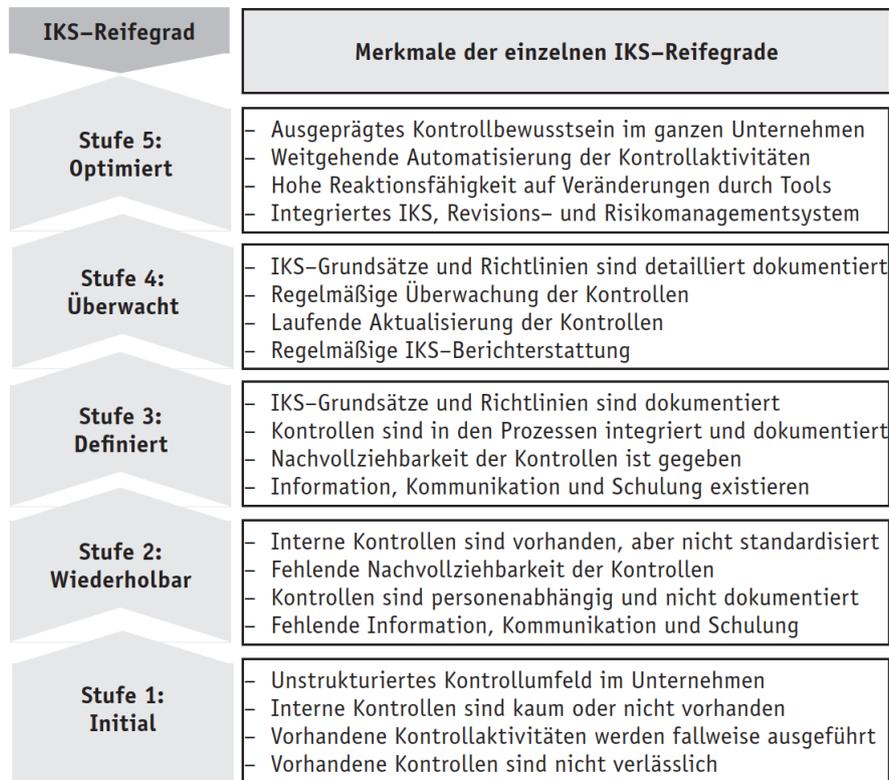
Eine Dokumentation der intern eingesetzten Überwachungsmaßnahmen der Instrumente des IKS und der diesbezüglichen Berichterstattung an die Führungsebene war zum Prüfungszeitpunkt nicht vorhanden.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die vorgenommenen Überwachungstätigkeiten in Bezug auf die Instrumente des IKS und die diesbezügliche Berichterstattung zu dokumentieren.

7.5 Bewertungssysteme für das Interne Kontrollsystem

7.5.1 Der Rechnungshof stellte in seinem Leitfaden zur Überprüfung von IKS u.a. ein Reifegradmodell zur Beurteilung des IKS einer Organisation dar. Nachfolgende Abbildung zeigt die vom Rechnungshof dargestellten Reifegrade eines IKS.

Abbildung 9: Reifegrade eines Internen Kontrollsystems



Quelle: Bungartz (2012), S. 437

Die Reifegrade des oben dargestellten Modells sind aufeinander aufbauend zu verstehen, sodass das Erreichen einer höheren Stufe die Erfüllung aller Elemente der vorangehenden Stufen bedingt.

Der Rechnungshof merkte in seinem Leitfaden zur Prüfung von IKS an, dass in der Literatur zumindest ein Reifegrad der Stufe 3 gefordert wird. Einschränkend führte der Rechnungshof aus, dass er bisher seinen Prüfungen keine fixen Reifegrad-Modelle zugrunde legte, da diesen eine Tendenz zur Maximallösung innewohnt. Ein abstraktes Maximum an Automatisierung und Ausdifferenzierung ist aber nicht als anzustrebender Zustand anzusehen. Vielmehr wäre - wie bereits auch vom Stadtrechnungshof Wien ausgeführt - eine Kosten-Nutzen-Abwägung in den Vordergrund zu stellen und ein den Aufgaben und Risiken der Organisation angepasstes, für die Organisation ausreichendes IKS einzurichten.

Das IKS des waff entsprach aufgrund des in Umsetzung befindlichen IKS-Projektes aus der Sicht des Stadtrechnungshofes Wien der Reifegradstufe 3, wobei z.T. auch Elemente der Reifegradstufe 4 erkennbar waren. Entsprechend der Reifegradstufe 3 wurden die Grundsätze des IKS dokumentiert, und Kontrollen des IKS - insbesondere in Form eines automatisierten oder manuell durchgeführten Vieraugenprinzips - waren nachweislich in den Prozessen integriert. Eine Berichterstattung IKS-relevanter Informationen erfolgte im Rahmen der Berichtswege und Kommunikationswege des waff.

Zur Erreichung der Reifegradstufe 4 wäre aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien künftig ein stärkerer Fokus auf die regelmäßige Überprüfung der Effizienz und Effektivität der bestehenden Kontrollen zu legen und diese laufend zu aktualisieren. Dabei sind jedenfalls Kosten-Nutzen-Überlegungen zu berücksichtigen und bestehende Kontrollen kritisch zu hinterfragen.

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Stadtrechnungshof Wien stellte den Leitfaden zur Überprüfung von IKS und ein fünfstufiges Reifegradmodell zur Beurteilung des IKS einer Organisation dar (s. Punkt 7.5.1) und führte dazu aus, dass in der Literatur zumindest ein Reifegrad der Stufe 3 gefordert wird. In Bezug auf den waff trifft der Stadtrechnungshof Wien drei wesentliche Feststellungen:

- es gibt keine rechtsformspezifischen Vorgaben für den waff, ein IKS einzurichten,
- unabhängig davon, waren im waff bereits seit Langem Elemente eines IKS in der Organisationsstruktur verankert und
- im Sinn des Reifegradmodells entspricht das IKS des waff dem Reifegrad der Stufe 3, wobei z.T. Elemente der Reifegradstufe 4 zu erkennen waren.

Der waff geht davon aus, dass auf Grundlage der Planungen zur weiteren Verfeinerung des IKS und den Hinweisen des Stadtrech-

nungshofes Wien (s. Punkt 7.5.1 letzter Absatz) ein Erreichen des Reifegrades 4 bis spätestens Ende des Jahres 2020 möglich sein sollte. Dabei wird sich der waff an der vom Stadtrechnungshof Wien zu Recht getroffenen Feststellung orientieren, dass eine Kosten-Nutzen-Abwägung in den Vordergrund zu stellen ist und ein den Aufgaben und Risiken der Organisation angepasstes, für die Organisation ausreichendes IKS eingerichtet werden soll.

7.5.2 Neben der Anwendung von Reifegradmodellen kann die Bewertung eines IKS auch anhand von Referenzmodellen - wie z.B. dem COSO-IKS-Modell - erfolgen. Wie bereits erwähnt, bestand das COSO-IKS-Modell aus fünf Komponenten, die zur Erreichung der operativen Ziele und der Ziele der Berichterstattung und der Compliance zu berücksichtigen sind. Den 5 Komponenten können 17 Prinzipien effektiver Kontrolle zugeordnet werden. Sind all diese Prinzipien erfüllt, kann davon ausgegangen werden, dass das IKS mit hinreichender Sicherheit die Erreichung der Ziele unterstützt.

Abbildung 10: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission-Prinzipien effektiver Kontrolle

Komponenten	Prinzipien
Kontrollumfeld (Control Environment)	1. Bekennt sich zu Integrität und ethischen Werten. 2. Nimmt Aufsichtspflichten wahr. 3. Schafft Strukturen und legt Verantwortung und Zuständigkeiten fest. 4. Bekennt sich zu Kompetenz. 5. Fordert Verantwortung und Rechenschaftspflicht ein.
Risikobeurteilung (Risk Assessment)	6. Legt angemessene Ziele fest. 7. Identifiziert und analysiert bestehende Risiken. 8. Bewertet Betrugsrisiken. 9. Identifiziert und analysiert wesentliche Veränderungen.
Kontrollaktivitäten (Control Activities)	10. Legt fest und entwickelt Kontrollaktivitäten. 11. Legt fest und entwickelt allgemeine IT-Kontrollen. 12. Setzt Richtlinien und Verfahren ein.
Information & Kommunikation (Information & Communication)	13. Verwendet relevante Informationen. 14. Kommuniziert intern. 15. Kommuniziert extern.
Überwachung (Monitoring Activities)	16. Führt laufende (prozessintegrierte) und/oder getrennte Überprüfungen durch. 17. Beurteilt und kommuniziert Mängel.

Quelle: Rechnungshof Österreich, Darstellung: Stadtrechnungshof Wien

Aus der Sicht des Stadtrechnungshofes Wien waren im waff die fünf Komponenten sowie die dazugehörigen Prinzipien effektiver Kontrolle verankert, wenngleich sich Unterschiede in der Ausprägung dieser zeigten.

So vermittelte die Geschäftsführung ein starkes Bekenntnis zu Integrität und ethischen Werten innerhalb der Organisation und maß der Organisationskultur ein ausgeprägtes Kontrollbewusstsein zu. Die Strukturen und Verantwortungen waren darüber hinaus - mit Einschränkung der für Dritte z.T. schwer verständlichen Begrifflichkeiten - klar geregelt und spiegelten sich u.a. im Organigramm, in den Zeichnungsberechtigungen und den Stellenbeschreibungen wieder.

Verbesserungspotenzial war im waff insbesondere in Bezug auf die systematische Identifikation und Beurteilung von Risiken sowie die Überwachung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit der eingesetzten Kontrollaktivitäten sowie der entsprechenden Dokumentation festzustellen. Diesbezügliche Empfehlungen wurden vom Stadtrechnungshof Wien in den nachfolgenden Kapiteln ausgesprochen.

8. Risikomanagementsystem im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

8.1 Gesetzliche Grundlagen

Auf landesgesetzlicher Ebene war im Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung festgelegt, welche Mindeststandards die Stadt Wien in ihrer Finanzgebarung und beim Risikomanagement zu erfüllen hatte. Diese Bestimmungen waren auch von Rechtsträgerinnen bzw. Rechtsträgern im Verantwortungsbereich der Stadt Wien zu berücksichtigen, wobei die betroffenen Rechtsträgerinnen bzw. Rechtsträger per Verordnung der Wiener Landesregierung festzulegen waren. Mit der WVAF wurde u.a. der waff als Rechtsträger im Sinn des Gesetzes über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung definiert. Somit hatte der waff die dortigen Bestimmungen einzuhalten.

Das Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung bzw. die WVAF sahen u.a. die Festlegung von Richtlinien für das Risikomanagement für alle relevanten Risikoarten vor. Weiters waren von den Rechtsträgerinnen bzw. Rechtsträgern jährliche

Berichte über die getätigten Finanzierungstransaktionen und den jeweiligen Schuldenstand an die Stadt Wien zu übermitteln.

Vom waff wurden diesbezüglich jährlich Finanzschuldenberichte an die Magistratsabteilung 5 übermittelt. Dem Stadtrechnungshof Wien wurden exemplarisch die Berichte der Jahre 2017 und 2018 vorgelegt. Da der waff in diesem Zeitraum keine Fremdmittel aufgenommen hatte und keine Fremdmittelfinanzierungen (z.B. Darlehen, Kredite) bestanden, wurden für beide Jahre Leermeldungen abgegeben.

Der Vorstand des waff beschloss in seiner Sitzung vom 22. April 2015 die Richtlinie zur Umsetzung der Grundsätze einer risikoaversen Ausrichtung der Finanzgebarung im waff. In dieser Richtlinie wurden folgende Kernpunkte festgelegt:

- die Aufnahme von Fremdmitteln ohne Zustimmung des Vorstandes ist verboten,
- Veranlagungen sind ausschließlich in der Risikoklasse 1 vorzunehmen (Festgeld, Tagesgeld, Termingeld, Spareinlagen),
- die Liquidität des waff ist in Zusammenarbeit mit der Magistratsabteilung 5 zu gewährleisten und
- kurzfristige Veranlagungen sind ausschließlich bei Banken höchster Bonität beim jeweiligen maximalen Zinssatz zu tätigen.

Die Auszahlung der jährlich vom Gemeinderat beschlossenen Dotierung des waff erfolgte - anlässlich einer im Rahmen der Prüfung des Rechnungshofes ausgesprochenen Empfehlung aus dem Jahr 2011 - entsprechend dem tatsächlichen Liquiditätsbedarf. Dieser wurde der Magistratsabteilung 5 in Form von Liquiditätsberichten bekanntgegeben und die finanziellen Mittel entsprechend des Liquiditätsbedarfs von der Magistratsabteilung 5 in Teilbeträgen ausbezahlt.

8.2 Risikomanagementpolitik

Gemäß ONR 49001 beschreibt die Risikomanagementpolitik die Grundsätze und die Verpflichtung der obersten Leitung und der Führungskräfte im Umgang mit Risiken ei-

ner Organisation. Ferner wird beschrieben, wie die Organisation das Risikomanagement methodisch und organisatorisch umsetzt.

Für den waff lag keine Risikomanagementpolitik vor. Die Funktionen, Tätigkeiten und Ziele in Bezug auf den Umgang mit Risiken waren infolge nicht zentral definiert. Elemente einer Risikomanagementpolitik waren im waff jedoch in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert, wenngleich Verbesserungspotenziale in Bezug auf deren Dokumentation festzustellen waren. Auf die diesbezüglichen Feststellungen wird in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, seine Risikomanagementpolitik in der Dokumentation des Risikomanagementsystems klar festzulegen.

8.3 Integration des Risikomanagementsystems in der Aufbauorganisation

Das Risikomanagement wurde operativ von den Leistungsverantwortlichen des waff wahrgenommen und war lt. Angabe des waff in allen Hierarchieebenen verankert. Eine eigene Stelle für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems bzw. eine Risikomanagerin bzw. ein Risikomanager waren in der Aufbauorganisation nicht verankert. Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem oblag der Geschäftsführung des waff.

Aus Sicht der Geschäftsführung des waff war das Risikobewusstsein in der Organisationskultur verankert. Der bewusste und sensible Umgang mit Risiken wurde als Aufgabe der einzelnen Mitarbeitenden gesehen. Diese Verantwortlichkeiten waren z.T. auch explizit in den Stellenbeschreibungen definiert. Eine vollständige Dokumentation der Verantwortlichkeiten im Rahmen des Risikomanagementsystems lag zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien jedoch nicht vor.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Verantwortlichkeiten im Risikomanagement klar zu dokumentieren.

8.4 Integration des Risikomanagementsystems in der Ablauforganisation

8.4.1 Aus Sicht der Geschäftsführung des waff waren vier Risikokategorien für den waff besonders relevant und diese Risiken zu priorisieren:

- politische Risiken,
- finanzielle Risiken,
- technologische Risiken und
- Managementrisiken.

Gegenüber dem Stadtrechnungshof Wien wurde dargelegt, dass der waff grundsätzlich eine risikoaverse Grundhaltung vertrat und bemüht war, bestehende Risiken durch Risikosteuerungs- bzw. Bewältigungsmaßnahmen zu minimieren.

8.4.2 Als Beispiel wurde die Beteiligung des waff an der Digitalisierungsoffensive der Arbeiterkammer "Qualifizierungsprogramm - digitale Kompetenzen" angeführt.

Das Programm wurde von der Arbeiterkammer Wien und dem waff gemeinsam finanziert und hatte eine grundsätzliche Laufzeit von fünf Jahren. Die administrative Abwicklung sollte der waff übernehmen. Das Programm war insofern mit einem Ausfallsrisiko behaftet, als bei einer Absenkung der Kammerumlage durch den Bundesgesetzgeber die Weiterfinanzierung des Programmes durch die Arbeiterkammer nicht garantiert werden könnte. Vom waff wurden lt. eigenen Angaben jedoch vertragliche, budgetäre und organisatorische Risikosteuerungsmaßnahmen ergriffen, um im Fall einer notwendigen Programmbeendigung einen Ausstieg ohne zusätzliche finanzielle Belastungen für den waff zu gewährleisten. Von der Arbeiterkammer waren z.B. Vorauszahlungen für die Maßnahmen auf einem Treuhandkonto zu leisten. Weiters wurde eine von beiden Organisationen besetzte Steuerungsgruppe zur Lenkung des Programmes installiert.

8.4.3 Im Bereich der ESF-Förderungen kam es zu einer Durchbrechung der streng risikoaversen Grundhaltung des waff, da den erhöhten Risiken ein entsprechend hoher Nutzen für den waff, für die Stadt Wien und die gesamte Republik Österreich entgegenstand. Für diesen Bereich bestanden spezifische Regelungen. So wurden beispielsweise

se vom waff als zwischengeschaltete Stelle aufgrund der Vorgaben der Europäischen Kommission die Betrugsrisiken in ESF-Projekten identifiziert, bewertet und Vorbeugungsmaßnahmen definiert, um das Risiko zu vermindern. Die Ergebnisse dieser Risikoanalyse waren entsprechend dokumentiert.

8.4.4 Laut Angabe der Geschäftsführung des waff war deren Einstellung zum Risikomanagement innerhalb der Organisation bekannt. Eine schriftliche Dokumentation dieser Vorgaben lag zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien jedoch nicht vor.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die strategischen Vorgaben der Geschäftsführung hinsichtlich der zu priorisierenden Risiken und der Risikoneigung der Gesamtorganisation zu dokumentieren und die Informationen den Mitarbeitenden leicht auffindbar zur Verfügung zu stellen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl ferner, die positive Einstellung der Geschäftsführung zum Risikomanagementsystem und auch zum IKS deutlich sichtbar im Intranet des waff als normative Vorgabe für alle Mitarbeitenden darzustellen. Dabei wäre auch deutlich darauf hinzuweisen, dass Meldungen zu Risiken und Chancen in der gesamten Organisation wertschätzend aufgenommen werden.

8.5 Reifegrad des Risikomanagementsystems im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

Das Risikomanagementsystem im waff war regelgeleitet. Es gab jedoch keine vollständige Dokumentation der Struktur und des Umfangs des Risikomanagementsystems. Der waff arbeitete zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien an einer Dokumentation des Risikomanagementsystems. In den Entwurf der Dokumentation wurde Einschau genommen und die geplanten Festlegungen im Rahmen der Prüfung berücksichtigt.

Für die Bewertung des Risikomanagementsystems wurden vom Stadtrechnungshof Wien die vorangehend dargestellten Ausführungen des Rechnungshofes zum Reifegradmodell eines IKS sinngemäß angewendet.

Demnach war das Risikomanagementsystem des waff zu Beginn der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien in die Stufe 2 einzuordnen gewesen. Elemente des Risikomanagementsystems waren vorhanden, aber nicht standardisiert und dokumentiert und somit für Dritte auch nicht nachvollziehbar.

Mit der während der Prüfung vorgelegten Dokumentation des Risikomanagementsystems bereite der waff die Basis für die Stufe 3 des vom Rechnungshof dargestellten Reifegradmodells vor.

Der Stadtrechnungshof Wien sah für den waff das Erreichen der Stufe 4 des Reifegradmodells als erstrebenswert und angemessen an. Dazu wären in Zukunft die in der Literatur beschriebenen Überwachungsmaßnahmen, die das Funktionieren und die Aktualität der Elemente des Risikomanagementsystems sicherstellen, einzurichten und deren Durchführung zu dokumentieren. Über die Ergebnisse dieser Überwachungsmaßnahmen wäre der Geschäftsführung zu berichten.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, angemessene Überwachungsmaßnahmen für das Funktionieren des Risikomanagementsystems einzurichten. Die Ergebnisse wären an die Geschäftsführung zu berichten.

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Zum Risikomanagementsystem des waff trifft der Stadtrechnungshof Wien zwei wesentliche Feststellungen, die sich auch im Resümee des Prüfungsberichtes finden:

- In einem wichtigen Teilbereich des Risikomanagements gibt es eine gesetzliche Vorgabe. Das Landesgesetz über die risikoverse Ausrichtung der Finanzgebarung. Der Stadtrechnungshof

Wien stellte fest, dass der waff diese gesetzlichen Verpflichtungen vollinhaltlich erfüllte und

- Im Sinn des vom Stadtrechnungshof Wien verwendeten Reifegradmodells entspricht das Risikomanagementsystem des waff nach Auffassung des Stadtrechnungshofes Wien dem Reifegrad 2 und befindet sich am Übergang zum Reifegrad 3 (s. Punkt 8.5). Der Stadtrechnungshof Wien sieht das Erreichen der Stufe 4 als erstrebenswert und angemessen an.

Vor dem Hintergrund dieser Feststellungen und auf Grundlage des Berichtes sowie der entsprechenden Empfehlungen erlaubt sich der waff folgende grundsätzliche Anmerkungen:

- Wie auch beim IKS gibt es für den waff keine rechtsformspezifischen Vorgaben für die Einrichtung eines Risikomanagementsystems. Allerdings gibt es einige gesetzliche Regelungen, die den waff - wie andere Organisationen auch - zu einem spezifischen Risikomanagement verpflichten. Einen besonderen Stellenwert hat dabei zweifellos das Landesgesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung. Das Datenschutzgesetz 2018 oder verschiedene Bestimmungen zum Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmerschutz zählen ebenfalls dazu.
- Der Stadtrechnungshof Wien stellte dankenswerterweise seinem Prüfungsbericht eine umfangreiche Dokumentation voran, was für ihn die Grundelemente eines Risikomanagementsystems sind. Die Abbildung 2 (s. Punkt 4.1) zeigt anschaulich den idealtypischen Risikomanagementprozess (als Kernstück des Risikomanagementsystems). Vor dem Hintergrund dieses Anforderungsprofils an ein Risikomanagementsystem nimmt der waff die Bewertung (Reifegrad 2 und Übergang zum Reifegrad 3) in dem Sinn zur Kenntnis, dass es bisher tatsächlich keinen alles umfas-

- senden Prozess der Identifikation, der Analyse, der Bewertung, Bewältigung und Evaluierung sämtlicher denkbarer Risiken gab.
- Obwohl der Stadtrechnungshof Wien vom waff die Erreichung des Reifegrades 3 einfordert und sogar die Erreichung des Reifegrades 4 für angemessen hält, nimmt der Stadtrechnungshof Wien in der Darlegung seines Prüf- und Beurteilungsmaßstabs eine sehr differenzierte Haltung gegenüber dem Reifegradmodell ein. Sowohl in Bezug auf das IKS als auch in Bezug auf das Risikomanagementsystem finden sich im Bericht zahlreiche Hinweise auf die Notwendigkeit einer kritischen Kosten-Nutzen-Analyse bei Anwendung des Modells. Nicht zuletzt verweist der Stadtrechnungshof Wien auf den Rechnungshof, der in seinem Leitfaden zur Prüfung von IKS ausführt, dass der Rechnungshof seinen Prüfungen keine fixen Reifegradmodelle zugrunde legt, weil diesen eine Tendenz zur Maximallösung innewohnen (s. Punkt 7.5.1).
 - Auch wenn der waff die kritischen Reflexionen des Stadtrechnungshofes Wien-Modells zum Reifegradmodell vollinhaltlich teilt und den Aussagen des Rechnungshofes nichts hinzuzufügen ist, wird der waff den Empfehlungen des Stadtrechnungshofes Wien grundsätzlich folgen und die notwendigen Schritte setzen, um zumindest den Reifegrad 3 zu erreichen. Grund dafür ist die Überzeugung des waff, dass trotz aller berechtigten Einwände das Reifegradmodell einen wesentlichen Vorteil bietet: Es verlangt zumindest einmal die umfassende Auseinandersetzung mit möglichen Risiken und definiert in der Folge einen Prozess, der von der Risikoanalyse bis hin zur Evaluierung und Neubewertung von Risiken führt. Die Kunst und Herausforderung wird sein, mit aller Konsequenz eine klare Priorisierung der identifizierten Risiken vorzunehmen und damit die Gefahr von Maximallösungen von vornherein zu minimieren.

- Auf Grundlage des besonderen Respekts des waff für die kritischen und differenzierten Feststellungen des Stadtrechnungshofes Wien zum Reifegradmodell erlaubt sich der waff aber eine aus seiner Sicht entscheidende Feststellung: Die Tatsache, dass eine Organisation die Anforderungen des Reifegradmodells für ein Risikomanagementsystem nur z.T. erfüllt, bedeutet keinesfalls, dass es in dieser Organisation keine Risikokultur und kein Risikomanagement gibt. Der waff nimmt für sich in Anspruch, dass beide Elemente tragende Säulen des Handelns des waff sind. Die folgenden Ausführungen sollen das in der gebotenen Kürze belegen.

Eckpunkte der Risikokultur und des Risikomanagements im waff:

1. Risikoaverse Gesamtkultur:

Im waff gibt es seit seiner Gründung sowohl im Hinblick auf die Entwicklung seines Leistungsportfolios und die konkreten Unterstützungsangebote als auch in Bezug auf die organisatorische Ausrichtung eine risikoaverse Gesamtkultur. Diese wurde zweifellos durch drei Aspekte besonders gefördert:

- Bereits bei der Gründung des waff wurde von allen beteiligten Personen und Institutionen möglichen Imagerisiken besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Seinen Niederschlag fand das insbesondere darin, dass alle Mitglieder des Vorstandes und des Kuratoriums ihre Tätigkeit strikt ehrenamtlich ausüben, keinerlei Anspruch auf Sitzungsgelder oder ähnliche Remunerationen haben und ihnen auch keine sonstigen Begünstigungen zustehen. Die Geschäftsführung übt die Tätigkeit entgeltlich aus, alle dienstvertraglichen Bestimmungen und allfälligen Änderungen unterliegen der strikten Beschlussfassung durch den Vorstand.

- Ein zweiter Aspekt ist die Tatsache, dass sich der waff aufgrund der Ausrichtung auf die Unterstützung der Kernbereiche von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern (klassische Arbeiterinnen bzw. Arbeiter und Angestellte), nur sehr selten in Bereiche der sogenannten experimentellen Arbeitsmarktpolitik hineinbegab und damit von vornherein angebotsspezifische Risiken weniger Bedeutung hatten.
- Und schließlich wurde die risikoaverse Gesamtkultur sicher auch durch die besondere Stellung der Sozialpartner in den Organen des waff gefördert. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Interessenspositionen zwischen den Vertretungen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer und der gleichzeitig immer gepflegten Konsenskultur im Vorstand des waff, gehört die Abwägung der Vor- und Nachteile und die Prüfung immanenter Risiken bereits im Vorfeld der Beschlussfassung zum unverzichtbaren Handwerkszeug der Geschäftsstelle des waff.

Der waff ist ein besonders erfolgreiches Modell dafür, das trotz einer risikoaversen Gesamtkultur maßgebliche Innovationen am Wiener Arbeitsmarkt und in der aktiven Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik durch den waff angestoßen und umgesetzt wurden. Die risikoaverse Gesamtkultur hinderte den waff auch nicht, im Interesse des Bundeslandes Wien Aufgaben zu übernehmen, die zweifellos einen erhöhten Risikowert besitzen. Ganz besonders gilt dies für die Übernahme der Funktion der zwischengeschalteten Stelle bei der Umsetzung des ESF.

2. Strikte Einhaltung relevanter gesetzlicher Vorgaben in Bezug auf ein gefordertes Risikomanagement:

Bereits vor dem Inkrafttreten des Landesgesetzes über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung waren im waff alle

Grundsätze und rechtlichen Erwägungen, die Eingang in das Landesgesetz fanden, inhärenter Teil der Risikokultur des waff. Vor diesem Hintergrund konnte die vom Gesetz geforderte Umsetzungsrichtlinie auf Grundlage des seit seiner Gründung etablierten faktischen Handelns des waff formuliert werden. Die Umsetzung der Vorgaben des Gesetzgebers war mit der Fortsetzung der bisherigen risikoaversen Finanzgebarung identisch.

3. Null-Risikopolitik in Bezug auf alle budgetären Aspekte:

Unabhängig von den nunmehr kodifizierten Vorgaben in Bezug auf eine risikoaverse Finanzgebarung gibt es im waff seit seiner Gründung eine Haltung der weitestgehenden Vermeidung budgetärer Risiken. Dies drückte sich durch die Entwicklung eines Systems der lückenlosen Überwachung und Steuerung budgetärer Risiken (z.B. wird jeder einzelne Beschlussantrag an den Vorstand, der eine budgetäre Wirkung hat, systematisch auf seine budgetäre Bedeckung geprüft) aus, durch die Entwicklung und Weiterentwicklung leistungsfähiger kaufmännischer Erfassungs- und Bearbeitungssysteme und nicht zuletzt durch die Implementierung von internen Kontrollsystemen.

4. Null-Risikopolitik in Bezug auf arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen:

Die Organe des waff legten immer eine besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf die Einhaltung der arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften. Auch in dieser Hinsicht kann von einer besonderen Unternehmenskultur gesprochen werden. Diese Grundhaltung drückte sich z.B. in der bewussten Vermeidung sogenannter prekärer Beschäftigungsverhältnisse aus.

5. Systematische Auseinandersetzung mit technologischen Risiken:

Die Abhängigkeit der Leistungsfähigkeit des waff und damit seiner Existenz von funktionierenden technischen Unterstützungssystemen - insbesondere von IKT-Systemen - nahm deutlich zu. Vor diesem Hintergrund werden auch die damit verbundenen Risiken systematisch evaluiert.

Der waff ist überzeugt, dass die risikoaverse Gesamtkultur, die Konzentration auf prioritäre Risikobereiche und die im waff vorhandenen Elemente eines Risikomanagementsystems dazu beitragen, dass der waff in seiner 25-jährigen Geschichte niemals mit den negativen Konsequenzen schlagend gewordener gravierender Risiken konfrontiert war.

8.6 Risikomanagementprozess

8.6.1 Eine systematische und regelmäßige Risikoidentifikation fand im waff nicht statt. Nach Angabe des waff erfolgte die Risikoidentifikation bei der Einführung neuer Leistungen und bei externen Veränderungen. Ein Früherkennungssystem, um bestehende Risiken im Geschäftsbetrieb bzw. die den bereits bestehenden Geschäftsprozessen innewohnenden Risiken zu erkennen, war dabei nicht implementiert.

Die Vorgehensweise bei der Risikoidentifikation und die Ergebnisse wurden nicht dokumentiert, spiegeln sich lt. waff jedoch in den erlassenen Regelungen wieder. Zusätzlich bestand die Erwartungshaltung gegenüber allen Mitarbeitenden, ad hoc Risiken sofort zu melden.

Konkrete methodische oder inhaltliche Vorgaben, wie bei der Identifikation von Risiken und deren Dokumentation vorzugehen war, bestanden zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien nicht. Die Identifikation aller relevanten Risiken lag im waff

in der Eigenverantwortung der Leistungsverantwortlichen und fand insbesondere im Rahmen von Meetings statt.

Laut dem vom waff vorgelegten Entwurf der Dokumentation des Risikomanagements war nicht vorgesehen, methodische Vorgaben für die Risikoidentifikation festzulegen. In Bezug auf die Risikoidentifikation bei der Einführung neuer Leistungen wurde jedoch ein checklistenorientierter Zugang gewählt. Dabei wurden verschiedene Punkte zu den Themen Technologie, Abwicklungsrisiken, organisatorische Risiken, Terminrisiken und Wirtschaftlichkeitsrisiken berücksichtigt.

Der Stadtrechnungshof Wien begrüßte den checklistenorientierten Ansatz im Rahmen der Risikoidentifikation bei der Einführung neuer Leistungen, da dadurch eine strukturierte Bearbeitung neuer Themen möglich war. Zu beachten wäre in diesem Zusammenhang, den checklistenorientierten Ansatz offen genug zu gestalten, um kreative Identifikationsprozesse zu ermöglichen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, im Fall der Weiterverfolgung eines checklistenorientierten Ansatzes im Rahmen der Risikoidentifikation, entsprechende Checklisten für die Mitarbeitenden des waff zur Verfügung zu stellen.

Ferner wären die Ergebnisse der Risikoidentifikation künftig systematisch zu dokumentieren.

8.6.2 Aufgrund der bisher nicht erfolgten Dokumentation der Ergebnisse der Risikoidentifikation bzw. der Risikoanalyse gab es zum Beginn der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien kein vollständiges und dokumentiertes Risikoinventar. Zwingende Folge dieses Umstandes war, dass die Risiken auch nicht konsolidiert waren. Es war jedoch zu bemerken, dass der waff zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien an der Erstellung eines Risikoinventars arbeitete, und dem Stadtrechnungshof Wien ein erstes Konzept eines Risikoinventars vorlegte. In diesem Zusammenhang war anzumerken, dass im Zuge der Erstellung eines Risikoinventars, die Risiken so beschrieben werden sollten, dass ein einheitliches Verständnis in der Gesamtorganisation vorliegt.

Zudem wären bei der Gliederung von Einzelrisiken nach Risikoarten, diese im Vorfeld zu definieren.

In Ermangelung eines Risikoinventars fand im waff bislang keine systematische, dokumentierte Analyse und Bewertung der Risiken statt. Laut Angabe des waff erfolgte analog zur bisherigen Vorgehensweise bei der Risikoidentifikation die Analyse und Bewertung der Risiken im Rahmen der Planung und Einführung neuer Leistungen bzw. im Zusammenhang mit sich verändernden Rahmenbedingungen. Mangels Dokumentation fehlte jedoch die Beschreibung der Ursachen und Auswirkungen der einzelnen Risiken, sowie die systematische Bewertung anhand definierter Risikokriterien (z.B. Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß).

Der Entwurf einer Heat Map (Risikolandkarte bzw. Risikomatrix) wurde dem Stadtrechnungshof Wien während der Prüfung vorgelegt. Risikoakzeptanz- bzw. Risikotoleranzgrenzen waren daraus ableitbar, wurden aber nicht näher beschrieben.

Der Stadtrechnungshof Wien anerkannte die vom waff punktuell gesetzten Maßnahmen zur Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung. Er wies jedoch darauf hin, dass vereinzelte, konkrete Maßnahmen noch kein systematisches und umfassendes Risikomanagement ergaben.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die zum Zeitpunkt der Prüfung im Entwurf befindliche Dokumentation des Risikomanagementsystems fertigzustellen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff ferner, eine systematische und regelmäßige Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung vorzunehmen und die Ergebnisse ausreichend zu dokumentieren.

8.6.3 Risikobewältigungsmaßnahmen wurden vom waff bislang bei anlässlich der Einführung neuer Leistungen und bei externen Veränderungen festgestellten Risiken getroffen. Diese Bewältigungsmaßnahmen wurden gleichermaßen nicht systematisch dokumentiert, fanden sich jedoch teilweise in verschiedenen Sitzungsprotokollen wieder.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die getroffenen Risikobewältigungsmaßnahmen aufgrund der Ergebnisse der vorangegangenen Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung systematisch zu dokumentieren und regelmäßig zu evaluieren.

8.6.4 Da die getroffenen Risikobewältigungsmaßnahmen bis zur Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien nicht systematisch erfasst und dokumentiert wurden, waren auch die Überwachungs- und Überprüfungsmaßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Risikokontrollen nicht belegbar.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die im Rahmen des Risikomanagementprozesses durchgeführten Risikokontrollen zu überwachen und dies auch zu dokumentieren. Dies sollte sowohl regelmäßig als auch bei gegebenem Anlass erfolgen. Über die Ergebnisse wäre der Führungsebene zu berichten.

8.6.5 Im waff erfolgte die Weitergabe der für die Risikosteuerung notwendigen Informationen zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien nicht in einer dokumentierten und systematischen Form. Eine explizite Risikokommunikation fand im waff nicht statt. Risikobehaftete Themen wurden im Rahmen der bestehenden Kommunikationsstrukturen behandelt (z.B. in den Leistungs-Jours fixes oder Vorstandssitzungen). Die in den Protokollen enthaltenen Informationen zu risikorelevanten Sachverhalten waren jedoch für einen Dritten ohne weiterführende Erläuterungen nicht nachvollziehbar.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Kommunikationskanäle für die Weiterleitung von Informationen über risikorelevante Sachverhalte zu definieren. Der Kommunikationsfluss sollte sowohl horizontal als auch vertikal nach oben und nach unten erfolgen. Die Kommunikation sollte dabei dokumentiert werden, um die Erfüllung der Organisations- und Kontrollpflichten der Führungsebene gegenüber Dritten belegen zu können.

8.6.6 Hinsichtlich der Risikoberichterstattung war weiterführend festzustellen, dass die Protokolle der beschlussfassenden Organe des waff die zur Beschlussfassung vorgelegten Gegenstände sowie die entsprechenden Abstimmungsergebnisse anführten. Die Überlegungen und Entscheidungsgründe der beschlussfassenden Organe ließen sich aus den Protokollen für einen Dritten nicht entnehmen. Dadurch war eine Beurteilung, ob die Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträger auch Überlegungen hinsichtlich der damit verbundenen Risiken anstellten, nicht möglich.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Sitzungsprotokolle zur besseren Nachvollziehbarkeit künftig aussagekräftiger zu gestalten.

8.7 Reaktion auf Feststellung anderer Einrichtungen

Der waff gab an, dass auf Hinweise anderer Einrichtungen bzgl. des Risikomanagementsystems reagiert würde. So erfolgte nach einem Hinweis im Managementletter der Abschlussprüferin im Rahmen der Jahresabschlussprüfung 2016 umgehend eine externe Systemprüfung der IT-Systeme.

9. Integriertes Managementsystem

Im waff waren u.a. Elemente eines Prozessmanagements sowie - wie vorangehend beschrieben - eines Risikomanagementsystems und IKS implementiert.

In Bezug auf das Prozessmanagementsystem des waff war festzustellen, dass Kernprozesse der Leistungserbringung definiert und dokumentiert waren. Elemente eines IKS - wie beispielsweise das Vieraugenprinzip - waren in den Prozessdarstellungen abgebildet. Im Jahr 2014 fand eine externe Evaluierung der Prozesse statt, um u.a. Verbesserungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen.

Im Rahmen dieser Prozessevaluierung wurde u.a. festgestellt, dass die Definition von Prozesszielen nicht verbindlich bzw. explizit vorgeschrieben wurde. Auch hinsichtlich einer prozessorientierten Risikoeinschätzung gab es zum damaligen Zeitpunkt keine Festlegungen. Zum Zeitpunkt der Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien waren diesbezügliche Vorgaben weiterhin nicht explizit definiert.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, die Festlegung allgemeiner Vorgaben zur Festlegung von Prozesszielen und zur prozessorientierten Risikoeinschätzung zu evaluieren.

Ferner sollte besonders darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Managementsysteme in einer Organisation nicht als voneinander unabhängige Insellösungen geführt werden. Vielmehr wären diese Systeme aufeinander abzustimmen, um Synergien zu schaffen und eine den Arbeitsalltag unterstützende Hilfestellung zu schaffen. So könnten Prozessdarstellungen beispielsweise als Ausgangspunkt für Risikoanalysen genutzt, und auf Basis der in den Prozessen identifizierten und bewerteten Risiken, Bewältigungsmaßnahmen festgelegt und direkt in den Prozessen verankert werden.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl dem waff, eine stärkere Vernetzung des Prozessmanagements, des Risikomanagementsystems und des IKS zu evaluieren.

10. Zusammenfassung der Empfehlungen

Empfehlung Nr. 1:

Auf eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Maßnahmen des IKS und Risikomanagementsystems wäre weiterhin zu achten (s. Punkt 6.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Ein wichtiges Element wird dabei die Entwicklung eines Leitbildes zur Förderung hoher moralischer und ethischer Standards (s. auch Empfehlung Nr. 3) sein. Das Leitbild soll entsprechend den anerkennenden Feststellungen des Stadtrechnungshofes Wien in Bezug auf "ein starkes Bekenntnis zu Integrität und ethischen Werten innerhalb der Organisation und der Geschäftsführung" (s. Punkt 7.5.2) in schriftlicher und allen Mitarbeitenden leicht zugänglicher Form die positive Haltung zu einer dem waff angemessenen Kontrollkultur ausdrücken.

Empfehlung Nr. 2:

Eine nachvollziehbare Dokumentation der getroffenen Maßnahmen des IKS und Risikomanagementsystems wäre vorzunehmen (s. Punkt 6.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. In Bezug auf das IKS erweiterte der waff die bestehenden Kontrollmaßnahmen um die Einrichtung einer Innenrevision. Der waff entschied sich dabei für die Externalisierung dieser Funktion. Der waff betraute jene Wirtschaftsprüfungskanzlei, die mit der Erstellung des Wirtschaftsprüfungsberichtes betraut wurde, mit der - vorerst pilotmäßigen - Innenrevision. Im Mittelpunkt des Auftrags steht die Kontrolle der Einhaltung externer und interner normativer Vorgaben (Gesetze, Förderungsrichtlinien, Dienstanweisungen etc.). Andere notwendige und dem IKS inhärenten Kontroll- bzw. Evaluierungsaufgaben (z.B. Evaluierung der Krisenfestigkeit der IT-Systeme; Kontrolle der Angemessenheit und Effizienz der Geschäftsprozesse und der Organisationsstruktur) werden auch künftig im Weg gesonderter Prüfaufträge wahrgenommen werden.

In Bezug auf das Risikomanagementsystem wird auf die entsprechenden Ausführungen im zweiten Teil der Stellungnahme verwiesen.

Empfehlung Nr. 3:

Die Entwicklung eines Leitbildes ist zu prüfen (s. Punkt 7.4.1).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung des Stadtrechnungshofes Wien wurde gefolgt und die Prüfung abgeschlossen. Der waff wird in Bezug auf die Themenbereiche "Risikomanagement", "Compliance" und "IKS" ein Leitbild erarbeiten, in dessen Mittelpunkt die für die Arbeit des

waff grundlegenden Werte stehen werden (s. dazu auch die Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 1).

Empfehlung Nr. 4:

Stellenbeschreibungen sind für jene Funktionen zu erstellen, für die solche noch nicht vorliegen (s. Punkt 7.4.2).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Da im waff grundsätzlich für alle Mitarbeitenden Stellenbeschreibungen vorliegen, kann die Vervollständigung spätestens bis Ende dieses Jahres abgeschlossen werden.

Empfehlung Nr. 5:

Eine jährliche Prüfung der Aktualität der Stellenbeschreibungen ist vorzusehen (s. Punkt 7.4.3).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 6:

Die definierten Begriffe der Position, Funktion und Rolle sind einheitlich zu verwenden (s. Punkt 7.4.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Die Empfehlungen Nr. 6, 7, 8 und 9 stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Allen vier Empfehlungen wird gefolgt. Bei der Umsetzung der Empfehlungen werden die Gewährleistung einer einheitlichen Begrifflichkeit und die Verbesserung der Verständlichkeit im Mittelpunkt stehen.

Empfehlung Nr. 7:

Die Prozessbeschreibungen sind hinsichtlich der Bezeichnung der Verantwortlichkeiten zu evaluieren und gegebenenfalls so an das definierte Wording anzupassen, dass sie auch für Außenstehende verständlich sind (s. Punkt 7.4.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Die Empfehlungen Nr. 6, 7, 8 und 9 stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Allen vier Empfehlungen wird gefolgt. Bei der Umsetzung der Empfehlungen werden die Gewährleistung einer einheitlichen Begrifflichkeit und die Verbesserung der Verständlichkeit im Mittelpunkt stehen.

Empfehlung Nr. 8:

Für die zu vergebenden Zusatzfunktionen ist zu dokumentieren, mit welchen Funktionen diese nicht vereinbar sind (s. Punkt 7.4.5).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Die Empfehlungen Nr. 6, 7, 8 und 9 stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Allen vier Empfehlungen wird gefolgt. Bei der Umsetzung der Empfehlungen werden die Gewährleistung einer einheitlichen Begrifflichkeit und die Verbesserung der Verständlichkeit im Mittelpunkt stehen.

Empfehlung Nr. 9:

Die Organisationsstruktur ist insbesondere in Bezug auf die Zuteilung von Zusatzfunktionen mit dem Ziel einer Vereinfachung zu evaluieren (s. Punkt 7.4.6).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Die Empfehlungen Nr. 6, 7, 8 und 9 stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Allen vier Empfehlungen wird gefolgt. Bei der Umsetzung der Empfehlungen werden die Gewährleistung einer

einheitlichen Begrifflichkeit und die Verbesserung der Verständlichkeit im Mittelpunkt stehen.

Empfehlung Nr. 10:

Es ist zu prüfen, ob eine jährliche, interne Prüfung des IKS bzw. der implementierten Kontrollmaßnahmen mit angemessenem Aufwand möglich erscheint (s. Punkt 7.4.8).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Wie der Stadtrechnungshof Wien zutreffend feststellte, beabsichtigt der waff eine regelmäßige, in mehrjährigem Abstand vorgesehene Evaluierung des IKS. An diesem Vorhaben hält der waff auch weiterhin fest.

Unabhängig davon griff der waff die Empfehlung des Stadtrechnungshofes Wien auf und nahm eine entsprechende Prüfung bereits vor. Der waff hält eine jährliche Auseinandersetzung mit dem IKS für sinnvoll und machbar, da vor dem Hintergrund unterschiedlicher Änderungen von Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen, Leistungsangeboten und normativen Vorgaben von vornherein eine Anpassung notwendig sein wird. Zusätzlich ist das IKS auch in einem engen Kontext zu den Entwicklungsvorhaben des Risikomanagementsystems zu sehen, wobei auch im Bereich des Risikomanagementsystems jährliche Überprüfungen notwendig sein werden.

Die regelmäßige Überprüfung der Effizienz und Effektivität der bestehenden Kontrollen wird zusammen mit der Dokumentation der vorgenommenen Überwachungstätigkeit (s. dazu auch Empfehlung Nr. 11 und die diesbezügliche Stellungnahme) die Grundlage für das Erreichen der Reifegradstufe 4 sein.

Empfehlung Nr. 11:

Die vorgenommenen Überwachungstätigkeiten sind in Bezug auf die Instrumente des IKS und die diesbezügliche Berichterstattung zu dokumentieren (s. Punkt 7.4.9).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt und damit eine weitere Grundlage für die Erreichung der Reifegradstufe 4 geschaffen.

Zusammenfassend hält der waff in Bezug auf die Prüfung des IKS und den korrespondierenden Empfehlungen des Stadtrechnungshofes Wien folgendes fest:

- Da der waff bereits wesentliche Anforderungen im Hinblick auf die Erreichung der Reifegradstufe 4 erfüllt, kann dieser Reifegrad im Jahr 2020 jedenfalls erreicht werden.
- Die im Punkt 7.5.1, letzter Satz, des Prüfungsberichtes getroffene Feststellung des Stadtrechnungshofes Wien, dass bei der regelmäßigen Überprüfung des IKS "jedenfalls Kosten-Nutzen-Überlegungen zu berücksichtigen und bestehende Kontrollen kritisch zu hinterfragen" sind, wird dabei einen ganz besonderen Stellenwert einnehmen.

Empfehlung Nr. 12:

Die Risikomanagementpolitik ist in der Dokumentation des Risikomanagementsystems klar festzulegen (s. Punkt 8.2).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Der waff kann dabei sehr gut auf die gelebte Praxis aufbauen. Er wird diese aber künftig auch in schriftlicher Form darlegen, den Mitarbeitenden und Vertreterinnen bzw. Vertretern in den Organen des waff zugänglich machen und das

entsprechende Dokument in die Gesamtdokumentation des Risikomanagementsystems einbauen.

Schon an dieser Stelle können die wichtigsten Eckpunkte der künftigen (und z.T. bestehenden) Risikomanagementpolitik des waff skizziert werden:

- Aufrechterhaltung der grundsätzlich risikoaversen Gesamtkultur des waff unter Beibehaltung einer ausgeprägten Innovationskraft,
- Bekenntnis zur Einrichtung und Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems und insbesondere eines Risikomanagementprozesses im Sinn der Ausführung und Empfehlungen des Stadtrechnungshofes Wien,
- Betonung der notwendigen Differenzierung zwischen prioritären und nachrangigen Risikobereichen und
- Integration des IKS sowie des Compliance Management Systems in das Risikomanagementsystem und Verknüpfung des Risikomanagementsystems mit den Geschäftsprozessen.

Empfehlung Nr. 13:

Die Verantwortlichkeiten im Risikomanagement sind klar zu dokumentieren (s. Punkt 8.3).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Die schon heute definierten Verantwortlichkeiten werden im Zusammenhang mit der Einrichtung und Weiterentwicklung eines umfassenderen Risikomanagementsystems entsprechend in der Gesamtdokumentation abgebildet werden. Die Empfehlungen Nr. 4 bis 9 werden dabei ebenfalls berücksichtigt werden.

Empfehlung Nr. 14:

Die strategischen Vorgaben der Geschäftsführung hinsichtlich der zu priorisierenden Risiken und der Risikoneigung der Gesamtorganisation sind zu dokumentieren und die Informationen den Mitarbeitenden leicht auffindbar zur Verfügung zu stellen (s. Punkt 8.4.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Ausgehend von der in erster Linie vom Vorstand des waff zu formulierenden Risikomanagementpolitik (s. Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 12) wird die Geschäftsführung entsprechende Vorgaben formulieren und diese den Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

Empfehlung Nr. 15:

Die positive Einstellung der Geschäftsführung zum Risikomanagementsystem und auch zum IKS sollte deutlich sichtbar im Intranet des waff als normative Vorgabe für alle Mitarbeitenden dargestellt werden. Dabei wäre auch deutlich darauf hinzuweisen, dass Meldungen zu Risiken und Chancen in der gesamten Organisation wertschätzend aufgenommen werden (s. Punkt 8.4.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt und als Teil des umfassenden Risikomanagementsystems umgesetzt werden.

Empfehlung Nr. 16:

Angemessene Überwachungsmaßnahmen für das Funktionieren des Risikomanagementsystems sind einzurichten und die Ergebnisse an die Geschäftsführung zu berichten (s. Punkt 8.5).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 17:

Im Fall der Weiterverfolgung eines checklistenorientierten Ansatzes im Rahmen der Risikoidentifikation sind entsprechende Checklisten für die Mitarbeitenden des waff zur Verfügung zu stellen (s. Punkt 8.6.1).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der waff wird im Zusammenhang mit der zugesagten Etablierung eines umfassenden Risikomanagementsystems auch die entsprechenden Methoden und Werkzeuge in Bezug auf die Risikoidentifikation festlegen. Sollte der checklistenorientierte Ansatz weiter genutzt werden, werden die Checklisten im Sinn der Empfehlung des Stadtrechnungshofes Wien den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Empfehlung Nr. 18:

Die Ergebnisse der Risikoidentifikation wären künftig systematisch zu dokumentieren (s. Punkt 8.6.1).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 19:

Die zum Zeitpunkt der Prüfung im Entwurf befindliche Dokumentation des Risikomanagementsystems ist fertigzustellen (s. Punkt 8.6.2).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 20:

Eine systematische und regelmäßige Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung ist vorzunehmen und die Ergebnisse sind ausreichend zu dokumentieren (s. Punkt 8.6.2).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 21:

Die getroffenen Risikobewältigungsmaßnahmen aufgrund der Ergebnisse der vorangegangenen Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung sind systematisch zu dokumentieren und regelmäßig zu evaluieren (s. Punkt 8.6.3).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 22:

Die im Rahmen des Risikomanagementprozesses durchgeführten Risikokontrollen sind zu überwachen und dies ist auch zu dokumentieren. Dies sollte sowohl regelmäßig als auch bei gegebenem Anlass erfolgen. Über die Ergebnisse wäre der Führungsebene zu berichten (s. Punkt 8.6.4).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Die Festlegung des dem Risikomanagementsystems korrespondierenden Managementinformationssystem wird ein wichtiger Teil des Risikomanagementsystems sein.

Empfehlung Nr. 23:

Die Kommunikationskanäle für die Weiterleitung von Informationen über risikorelevante Sachverhalte sind zu definieren. Der Kommunikationsfluss sollte sowohl horizontal als auch vertikal nach oben und nach unten erfolgen. Die Kommunikation sollte dabei dokumentiert werden, um die Erfüllung der Organisations- und Kontrollpflichten der Führungsebene gegenüber Dritten belegen zu können (s. Punkt 8.6.5).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt. Wie bereits in der Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 22 ausgeführt, wird die Festlegung von Kommunikationskanälen ein wichtiger Teilaspekt des Risikomanagementsystems sein.

Empfehlung Nr. 24:

Die Sitzungsprotokolle der beschlussfassenden Organe sind zur besseren Nachvollziehbarkeit künftig aussagekräftiger zu gestalten (s. Punkt 8.6.6).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der waff wird prüfen, inwieweit im Zusammenhang mit Beschlüssen zuständiger Organe Risikoanalysen bereits im Vorfeld der Beschlussfassung in die korrespondierenden Beschlussunterlagen aufgenommen werden können. Damit könnte die Auseinandersetzung mit risikorelevanten Sachverhalten entsprechend dokumentiert werden, ohne die Vereinbarungen zu Protokollführungen (keine Wortprotokolle, aber Recht jedes Organmitglieds auf entsprechende Protokollierung) ändern zu müssen.

Empfehlung Nr. 25:

Die Festlegung allgemeiner Vorgaben zur Festlegung von Prozesszielen und zur prozessorientierten Risikoeinschätzung ist zu evaluieren (s. Punkt 9.).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:

Der Empfehlung wird gefolgt.

Empfehlung Nr. 26:

Eine stärkere Vernetzung des Prozessmanagements, des Risikomanagementsystems und des IKS ist zu evaluieren (s. Punkt 9.).

Stellungnahme des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds:
Der Empfehlung wird gefolgt.

Der Stadtrechnungshofdirektor:

Dr. Peter Pollak, MBA

Wien, im September 2019