

DRITTMITTELMANAGEMENT

Demokurs

Dr. Andrea Greven

Administration erfolgreich gestalten

Gründe und Orientierung

Revisionssicheres Handeln

Die **Notwendigkeit für die Etablierung einer Revision / Kontrollsystem / Qualitätsmanagement** für Forschungsprojekte ergibt sich aus

- Gesetzlichen Anforderungen z.B. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
- Anforderungen aus dem Risikomanagement z.B. Reduzierung von Ausfallbelastungen
- Erfolgs- und Entwicklungsansprüchen z.B. Fördermittel dauerhaft sichern

Revisionssicheres Handeln

Vermeidung von negativen Feststellungen bei Prüfungen hinsichtlich...

- Stundennachweise / Zeiterfassungen
 - Vergabeabläufen
 - Belegzuordnungen
 - Aufbewahrungen
 - Publikationsverpflichtungen
 - Einhaltung der guten wissenschaftlichen Praxis
- Rückforderung von Fördermitteln
- Gefährdung der wissenschaftlichen Reputation und Karriere
- Gefährdung der Förderwürdigkeit

Revisionssicheres Handeln

Ausgangslage...

Prozesse und Kontrollen gibt es in jeder Einrichtung – dabei lassen sich in der Regel folgende kritische Punkte feststellen:

- **Probleme im operativen Geschäft:** „Vorgesehene vs. Gelebte Prozesse“
- **Kenntnisse über vorhandene Kontrollstrukturen:** „Wissen wo Wissen ist“
- **Reagieren vs. Proaktivem Handeln**

Revisionssicheres Handeln

...Ziel: Auflösung der kritischen Punkte I/II

Maßgabe: Ganzheitlicher Erfolg bei der Durchführung von Forschungsprojekten

Drittmittel einwerben und dauerhaft sichern

Anspruch an die Prozessgestaltung zur Erfüllung der administrativen Anforderungen an die Abwicklung der Förderprojekte

- Gesetzliche und förderrechtliche Vorgaben erfüllen
- Risikominimierung und Prüferfolge schaffen

Revisionssicheres Handeln

...Ziel: Auflösung der kritischen Punkte II/II

Identifizierung der Problembereiche bei der Abwicklung:

- Eindeutige Fördermittelzuordnung (Verbuchung der Fördermittel)
- Beachtung der formellen Vorgaben (Berichte, Formulare)
- Belastbare Personalkostenabrechnung
- Korrekte Zeiterfassung
- Einhaltung von Vergabevorschriften
- Leistung von Eigenanteilen
- Wahrung von Dokumentationspflichten

Was ist ein internes Kontrollsystem mit Bezug zum Drittmittelmanagement?

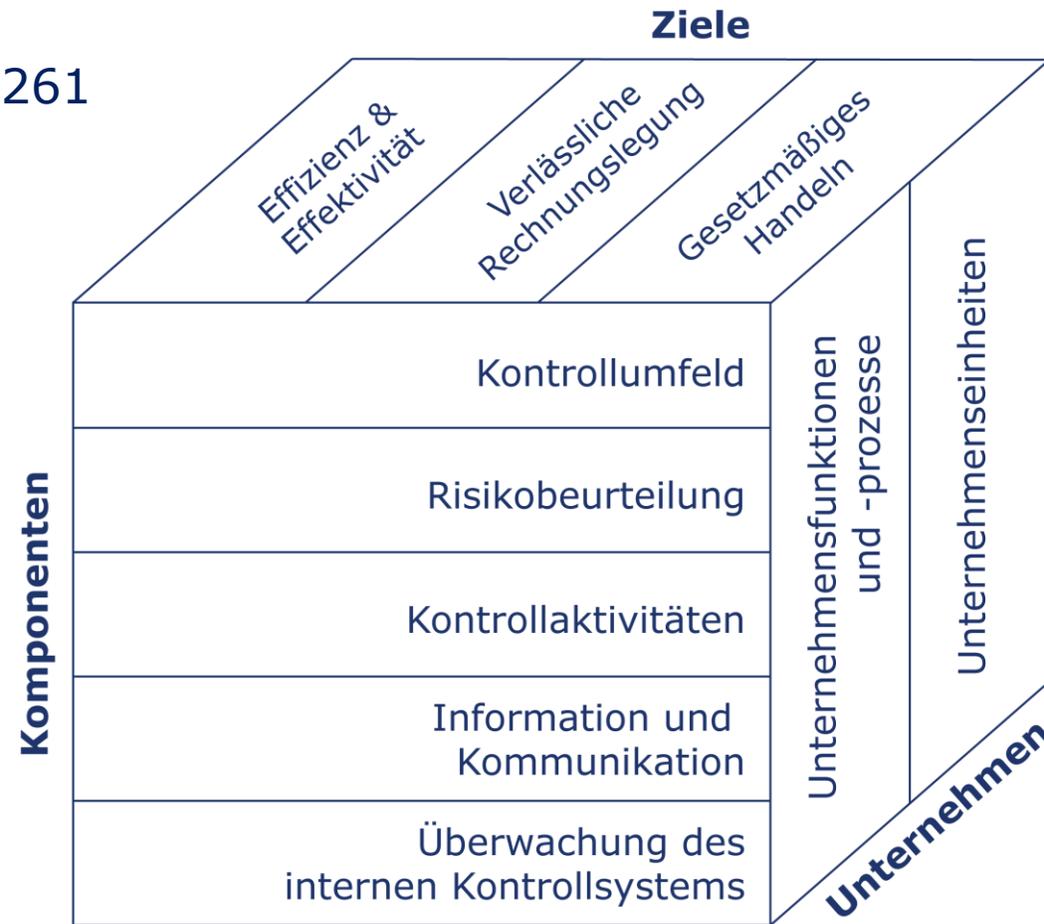
Was ist ein internes Kontrollsystem (IKS)?

„Die vom Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen), die auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements

- zur **Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit**
- zur **Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung** sowie
- zur **Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften** gerichtet sind.“ (Vgl. IDW PS 261 n. F.)

Was ist ein internes Kontrollsystem (IKS)?

Komponenten des IKS nach IDW PS 261



Internes Kontrollsystem & Drittmittel

Ein **internes Kontrollsystem für das Drittmittelmanagement** sollte insbesondere folgende Gefahren abwenden

- Verstoß gegen das Verbot der Doppelförderung
- Verstoß gegen beihilferechtliche Vorschriften
- Verstoß gegen vergaberechtliche Vorschriften
- Verstoß gegen projektspezifische Aufzeichnungspflichten
- Fehlerhafter Ausweis von Forderungen und Verbindlichkeiten im Jahresabschluss
- Fehlerhafte steuerrechtliche Einordnung der Zuwendung

Der Projektlebenszyklus - Die strukturierte Erfassung eigener Prozesse

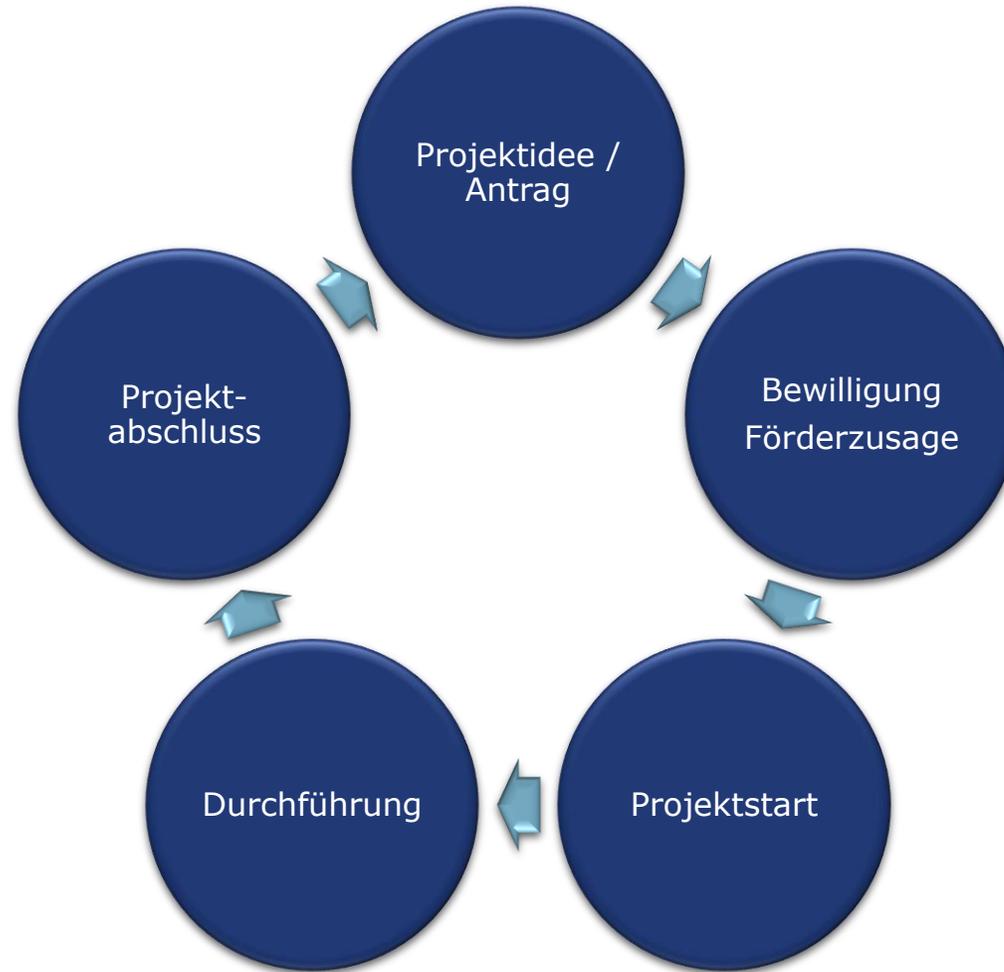
Der Projektlebenszyklus

Basis für ein revisionssicheres Fördermittelmanagement

Idee: Ausrichtung der internen Prozesse am Projektlebenszyklus

Hinweis: Viele Risiken können schon im Rahmen der Antragstellung minimiert werden

Der Projektlebenszyklus



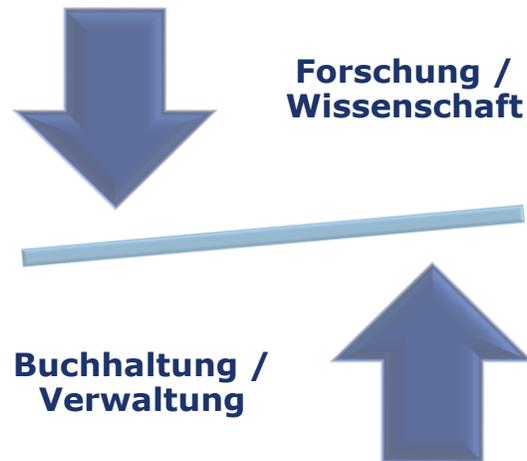
Identifizierung von Schnittstellen

Ableitung von Verbesserungspotentialen

Maßnahmen zur Erfolgswirksamkeit

Identifizierung des Gestaltungsspielraums

- Inhaltliche Bearbeitung des Forschungsprojektes: Wissenschaft
- Administrative Bearbeitung: Buchhaltung teilweise zentral/dezentrale Stellen
- Übergreifende Prozesse: Oft durch eine zentrale Verwaltung



**Welche Bereiche sind gestaltungsfähig
– welche nicht?**

Maßnahmen zur Erfolgswirksamkeit

Nicht (kaum) gestaltungsfähig:

- Rechtliche Vorgaben z.B. Datenschutz
- Diverse Förderrichtlinien
- Vergaberecht öffentlicher Einrichtungen
- EU-Beihilferecht
- Steuerliche Vorgaben

Maßnahmen zur Erfolgswirksamkeit

Hohes Gestaltungspotential

- Ablauforganisation Administration – Wissenschaftliche Seite
 - Dokumentationsmöglichkeiten z.B. Buchhaltungssysteme, Zeiterfassungssysteme
 - Zusammenarbeit mit den Fördergebern
- ➔ Mögliche Prozessgestaltungen hängen von der jeweiligen Forschungseinrichtung ab
- ➔ Digitalisierung als Chance für ein integriertes Drittmittelmanagement

Maßnahmen zur Erfolgswirksamkeit

Fazit – Erfolgswirksamkeit liegt in diesen Maßnahmen:

- Revisionssicheres Förder- und Drittmittelmanagement etablieren
- Integration von Wissenschaft und Verwaltung schaffen
- Erfolgs- und Entwicklungsansprüche verfolgen

Zielgerichtete Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen!

Herausforderung: Es gibt sehr viele Akteure im Drittmittelprozess...

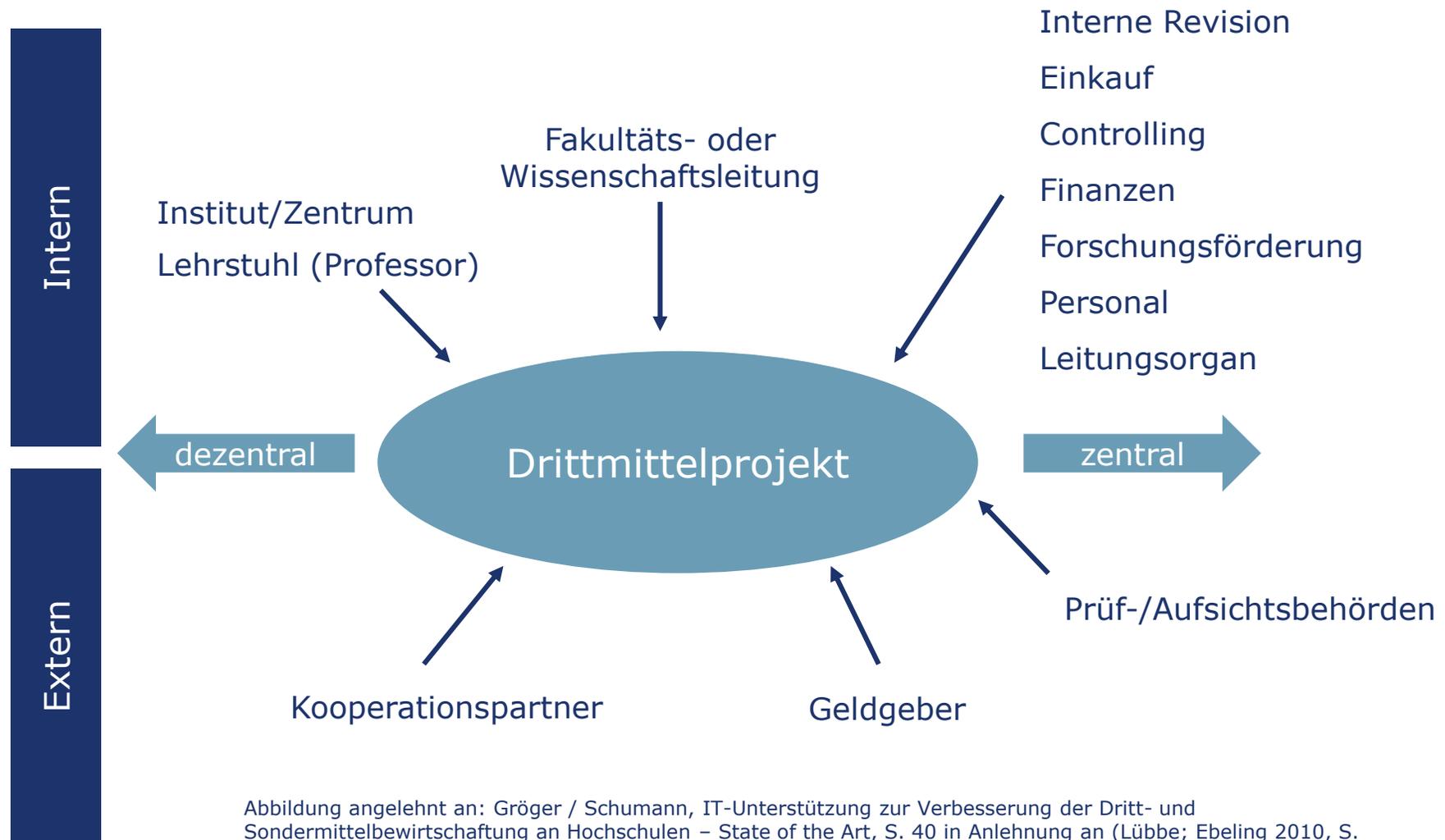


Abbildung angelehnt an: Gröger / Schumann, IT-Unterstützung zur Verbesserung der Dritt- und Sondermittelbewirtschaftung an Hochschulen – State of the Art, S. 40 in Anlehnung an (Lübbe; Ebeling 2010, S. 15).

Projektcontrolling - Qualitätssicherung im Drittmittelmanagement

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Mögliche Prozessgestaltung

Lösungsansätze definieren – Prozesse gestalten!

- Berücksichtigung des Ansatzes „Ausrichtung am **Projektlebenszyklus**“
- Zuordnung zum **organisationstypischen Status**
- Erkannte **Gestaltungsspielräume** ausprägen

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Ansätze aus der Praxis

- Erarbeitung eines Qualitätssicherungskonzeptes
- Identifizierung von geeigneten strukturellen Maßnahmen
 - ➔ **Kurzfristige Maßnahmen** für ein Förderformat z.B. digitale Leitfäden
 - ➔ **Langfristige Maßnahmen** z.B. eine zentrale Anlauf- und Controllingstelle

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements



**Beispiele für
strukturelle Ansätze &
Zielformulierungen**

Dargestellt im Rahmen der Phasen des **Projektlebenszyklus**

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Projektidee / Antrag

- Einheitliche Vorgaben bei Förderformaten z.B. Antragsvorlagen
- Antragsberatung
- Vernetzung von internem Wissen zu Anträgen
- Schulungsbedarfe ermitteln und Schulungen durchführen
- Workshops von Fördergebern einbinden



Projektidee /
Antrag

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Projektidee / Antrag

- Drittmittelinformationsportal
- Elektronische Antragsdatenbank
- Elektronische Drittmittelanzeige
- Mailinglisten zu Förderprogrammen
- Internes Kontrollsystem: Zertifizierungen etablieren



Projektidee /
Antrag

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Bewilligung / Förderzusage

- Rechtskräftige Annahme des Forschungsprojektes
- Abweichungsanalyse
- Projektdatenbankverzeichnis
- Prüfung der administrativen Hürden
- Anlegen von Hilfestellungen (z.B. Vorgaben zur Abrechnung)



Bewilligung
Förderzusage

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Bewilligung / Förderzusage

- Drittmittelinformationsportal
- Digitale Prozessdarstellung und Informationen zu Ansprechpartner/innen
- Rückkopplung mit einer Antragsdatenbank



Bewilligung
Förderzusage

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Projektstart und Durchführung

- Überwachung des Projektfortschritts / Budgets
- Fristenmanagement für Berichtswesen
- Prüfung der Abrechnungsunterlagen (Etablierung eines internen Workflows)
- Strukturierte Begleitung von Prüfungen



Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Projektabschluss

- Aus Erfahrungen lernen...
- Prüfergebnisse aufbereiten und weiter geben – „Professionelles Prüfgeschäft“
- Archivierungssystem (Revisionssichere Aufbewahrung)



Projekt-
abschluss

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Insgesamt: Etablierung eines internen Kontrollsystems für Förderprojekte

Abhängig vom einzelnen Förderprojekt

- Einzelmaßnahmen / Abrechnungsaktivitäten

Unabhängig vom einzelnen Förderprojekt

- Etablierung von Qualitätsstandards z.B. durch interne Zertifizierung

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

...von der Strategie des „Durchsetzens“ im Förder- & Drittmittelmanagement

Kommunikation und „Politik“

- „Das Thema ist wichtig, weil...“
- Diskussionsrunden / Gremien
- Themen platzieren – Verbindung zwischen Wissenschaft und Administration schaffen

Aus Fehlern lernen - Chancen nutzen

- Prüferfahrung teilen

Notwendigkeit eines revisionssicheren Fördermittelmanagements

Fazit

- Revisionssicheres Förder- und Drittmittelmanagement etablieren
- Integration von Wissenschaft und Verwaltung
- Erfolgs- und Entwicklungsansprüche verfolgen

Zielgerichtete Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen

Prüfung von Fördermitteln: Prüfungsrechte, Instanzen und Anforderungen

Prüfungsrechte – Wer darf Fördermittel prüfen?

Prüfungsinstanzen - Öffentlich-rechtliche Fördermittel

1. Externe Prüfungsinstanzen

- Zuwendungsgeber / Bewilligungsbehörde
- Bundesrechnungshof / Landesrechnungshof / Europäischer Rechnungshof

2. Interne Prüfungsinstanzen

- Innenrevision
- Wirtschaftsprüfung

Prüfungsrechte – Wer darf Fördermittel prüfen?

Übergeordnete Prüfungsinstanzen

Überprüfung organisatorischer und rechtlicher Voraussetzungen

Je nach Einrichtung:

- Konzern- und Großbetriebsprüfung
- Landesrechnungshof
- EU-Rechnungshof

Prüfungsrechte – Was wird geprüft?

Relevante Angaben und Unterlagen die übergeordnete Prüfungsinstanzen anfordern können:

- Darstellung der Abläufe und Systemfunktionen
 - Abwicklung und Verbuchung von Personal und/oder Beschaffungen
 - Darstellung der Datenaufbewahrung
 - Vorlage von Originalbelegen
 - Zulassung elektronischer Belege
 - Prozesse in der technischen Systeme

Beispiel Beschaffungsprozess: Dokumentation des Vergabeverfahrens und der Entscheidung, Bestellung, Lieferung und Zahlung Rahmenverträge

Prüfungsrechte – Arten von Prüfungen

Arten von Prüfungen

- **Stichprobenprüfung** – Auswahl bestimmter Sachverhalte (Ausgabenarten, Zeiträume)
- **Vollprüfung/Vollerhebung** – Prüfung aller Belege und Dokumente für den Gesamtzeitraum des Vorhabens

Als:

- **„Schreibtischprüfung“** – Fördergeber möchte Belege per Post/Versand erhalten – Originale sollten nicht versendet werden – Außerdem ist der Datenschutz zu beachten
- **„Vor-Ort-Prüfung“** – Projektbegehung, Dokumenten- und Aktenkontrolle, Originalbelege, Interview

Prüfungsrechte – Was kann es für Konsequenzen geben?

Fallbeispiel – Konsequenzen bei Prüffeststellungen 1/2

Rückforderung von Fördermitteln

- Anhörung der Zuwendungsempfängerin ist grundsätzlich erforderlich
- Dabei kann man Lösungen finden und aushandeln
- Es gibt immer auch ein Ermessensspielraum der Fördergeber

Prüfungsrechte – Was kann es für Konsequenzen geben?

Fallbeispiel – Konsequenzen externer Prüffeststellungen 2/2

Mögliche Ergebnisse

- Keine Rückforderung oder Verrechnung
- Verrechnung ohne Zinsberechnung
- Rückforderung mit tagesgenauer Zinsberechnung
- Auszahlungsstopp
- Strafrechtliche Konsequenzen

Anforderungen der Fördermittelgeber - Praxiserfahrung

Erfahrungen aus DFG-Prüfung – Beispiele

- Finanzierung und Beschäftigung der Personen aus dem Projekt sicherstellen – Angaben in der Personalabteilung
- Verwendungsnachweise – Zeichnungsbefugnisse einhalten
- Inventarisierung der Anlagen
- Rechnungsvorgaben beachten – Angaben in einer Rechnung
- Zeitnahe Umbuchungen wenn es einen inhaltlichen Bezug gibt

Anforderungen der Fördermittelgeber - Praxiserfahrung

Erfahrungen aus EU-Prüfungen

- Zeiterfassungen / Time Sheets müssen vollständig vorliegen (auch für Hilfskräfte)
- Zuordnung der Projektmitarbeiter/innen zum Projekt (Kontierung, Personalakte)
- Anteilige Beschäftigung muss plausibel kontiert sein
- Umbuchungen vermeiden – wenn doch nötig, begründen und dokumentieren
- Änderungen in Arbeitspaketen anzeigen – auch unter den Kooperationspartnern, Abstimmung mit Koordinator
- Dokumentation von Dienstreisen – Ausland (!) – Rechnungskopien auch Flugtickets verwahren

Anforderungen der Fördermittelgeber - Praxiserfahrung

Erfahrungen aus Bundes- und Landesprüfungen (u.a. EFRE)

- Personal: Verbuchung im Projekt ggfs. Abordnung
- Beachtung der Jahresarbeitsstundengrenze z.B. 1.700 Stunden
- Begründungen bei Mehrarbeit z.B. > 10 Std. und Wochenende
- Abordnung von „Stammpersonal“ – keine Doppelförderung!
- Interne Käufe z.B. Rechenzentrum auf Förderfähigkeit prüfen

Anforderungen der Fördermittelgeber - Praxiserfahrung

Generell zu beachten

- **Unteraufträge** (auch FuE-Unteraufträge) sind vergaberechtlich relevant
- Beachtung der **jeweiligen Zuwendungsbedingungen**
- Bei BMBF / BMWi und EU Projekten sollten für alle Hilfskräfte ebenfalls Stundenzettel für die **komplette Projektlaufzeit / Einstellungsdauer** geführt werden
- Bei **Einsatz von „Stammpersonal“**: Abordnungsverfügung
- Beachtung der Regeln der **„ordnungsgemäßen Buchführung“**