



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung



Demokurs-Handout

Fördermittelmanagement für Kommunen

Dr. Andrea Greven



Inhaltsverzeichnis

1. Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten	S. 3
1. Revisionssicheres Controlling von Fördermitteln - Gründe und Orientierung	S. 4
2. Was ist ein internes Kontrollsystem mit Bezug zum Fördermittelmanagement?	S. 10
3. Der Projektlebenszyklus - Die strukturierte Erfassung der Prozesse im Fördermittelmanagement	S. 14
4. Identifizierung von Schnittstellen & Ableitung von Verbesserungspotentialen	S. 17
5. Projektcontrolling - Qualitätssicherung im Fördermittelmanagement	S. 22
6. Prüfung von Fördermitteln: Prüfungsrechte, Instanzen und Anforderungen	S. 32



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung

Kapitel 3

Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 11

Revisionssicheres Controlling von Fördermitteln - Gründe und Orientierung



Drei Aspekte verlangen im Prozess mit Fördermitteln ein revisionssicheres Controlling von Fördermitteln

Die Notwendigkeit für die Etablierung eines Kontrollsystems & eines Qualitätsmanagements für Fördermittelprojekte ergibt sich aus

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



Durch revisionssicheres Controlling von Fördermitteln sichern Sie Ihre Institution vor negativen Konsequenzen



Besonders beachtenswerte Aspekte für revisionssicheres Controlling

- Stundennachweise / Zeiterfassungen
- Vergabeabläufen
- Belegzuordnungen
- Aufbewahrungen
- Veröffentlichungsverpflichtungen



Negative Konsequenzen bei nicht revisionssicherem Controlling

- Rückforderung von Fördermitteln
- Gefährdung der Förderwürdigkeit
- Vorwurf des Subventionsbetrugs



Sicherns Sie sich im ersten Schritt eine gute Ausgangslage für revisionssicheres Controlling und beachten Sie drei kritische Punkte

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

- ① Probleme im operativen Geschäft: „Vorgesehene vs. Gelebte Prozesse“
- ② Kenntnisse über vorhandene Kontrollstrukturen: „Wissen wo Wissen ist“
- ③ Reagieren vs. Proaktivem Handeln



Zur Vorbeugung und Auflösung der kritischen Punkte 1 & 2 sollte die Prozessgestaltung revisionssicher sein

Maßgabe

Ganzheitlicher Erfolg bei der Durchführung von Förderprojekten
&
Fördermittel 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 Prüfsicherheit schaffen



Zur Vorbeugung und Auflösung der kritischen Punkte 2 & 3 sollten die Problembereiche bei der Abwicklung identifiziert sein

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**

 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 12

Was ist ein internes Kontrollsystem mit Bezug zum Fördermittelmanagement?



Die Definition des internen Kontrollsystems (IKS) enthält drei wichtige Elemente zur organisatorischen Umsetzung der Managemententscheidungen

Definition

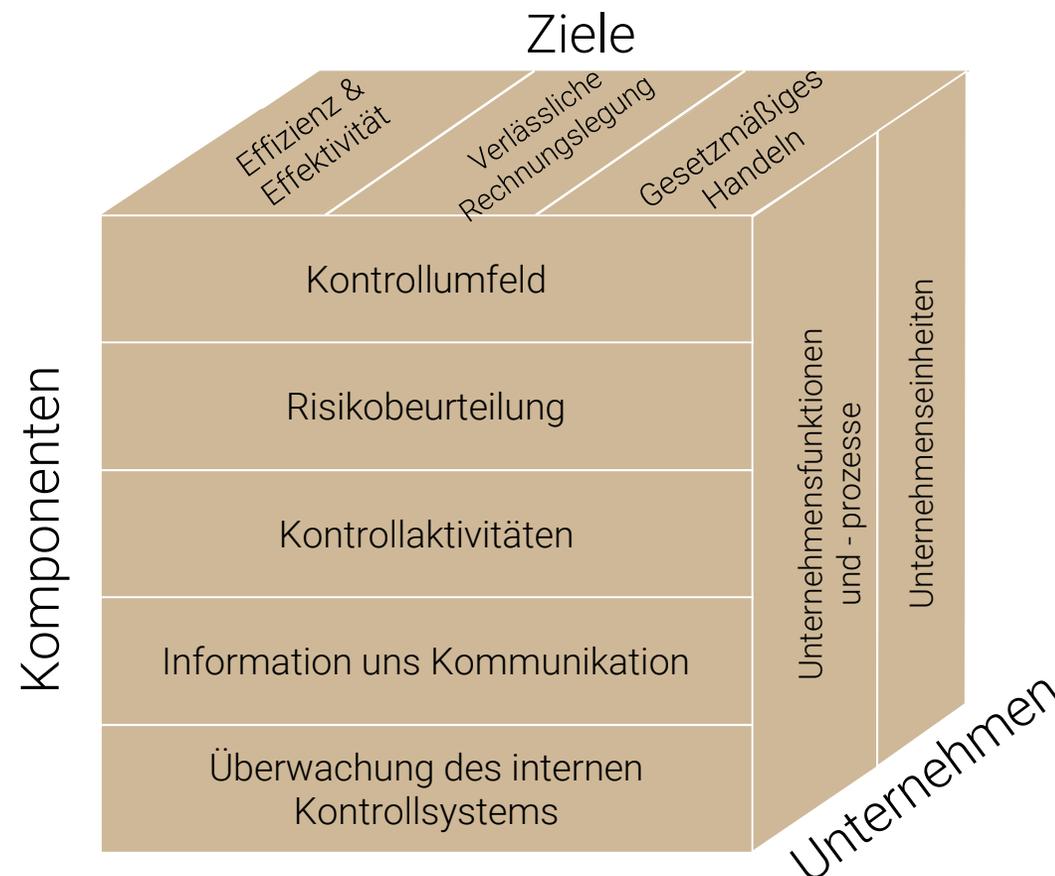
Die vom Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen), die auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements

- 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.

Quelle: IDW PS 261 n. F.



Die Komponenten des internen Kontrollsystems (IKS) teilen sich nach IDW PS 261 in drei Dimensionen auf





Mit Hilfe des internen Kontrollsystems sollten im Fördermittelmanagement vor allem Gefahren bzgl. Verstößen und Fehlern abgewandt werden können

Ein internes Kontrollsystem für das Fördermittelmanagement 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

 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 13

Der Projektlebenszyklus - Die strukturierte Erfassung der Prozesse im Fördermittelmanagement



Für einen revisionssicheren Prozess kann der Projektlebenszyklus genutzt werden



Projektlebenszyklus

Basis für ein revisionssicheres Fördermittelmanagement



Idee

Ausrichtung der internen Prozesse am Projektlebenszyklus

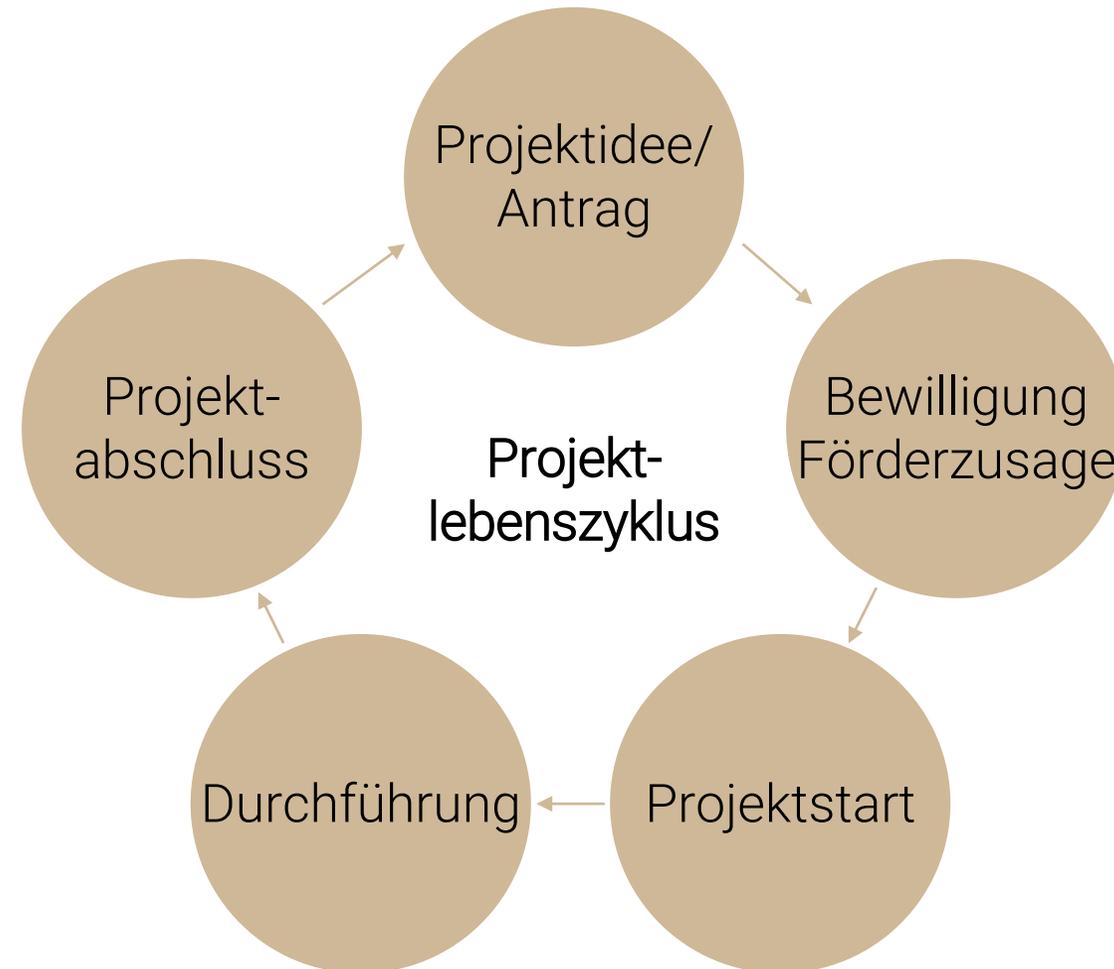


Hinweis

Viele Risiken können schon im Rahmen der Antragstellung minimiert werden



Der Projektlebenszyklus besteht aus fünf konsekutiven Phasen



 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 14

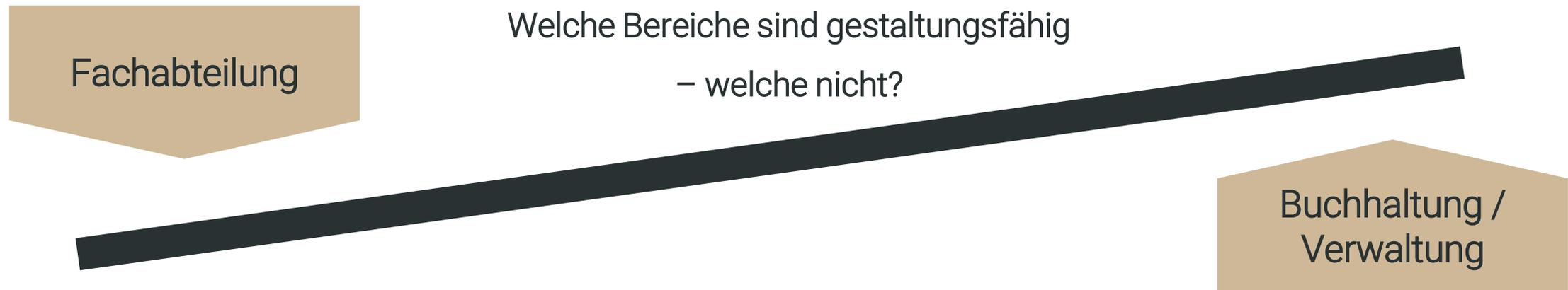
Identifizierung von Schnittstellen & Ableitung von Verbesserungspotentialen



Die inhaltliche und administrativen Aufgaben werden häufig nicht in der selben Abteilung bearbeitet

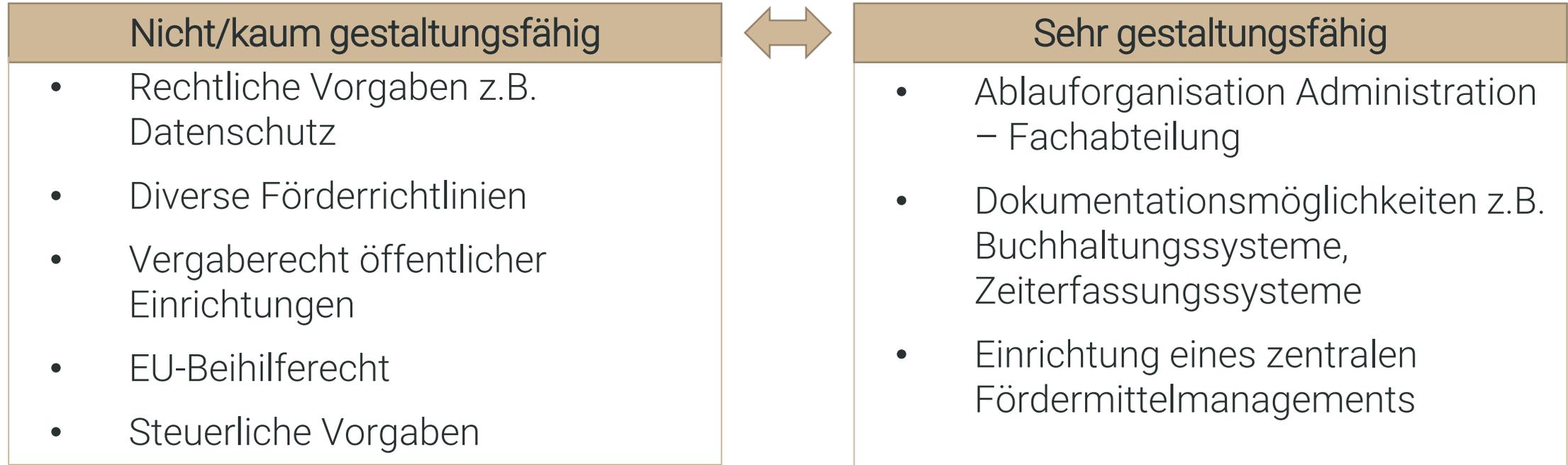
Identifizierung des Gestaltungsspielraums

- Inhaltliche Bearbeitung des Forschungsprojektes: Oft Fachabteilungen
- Administrative Bearbeitung: Buchhaltung & Administration erfolgt in anderen Abteilungen





Es gibt einige Elemente in der Prozessgestaltung die ein hohes Maß an Gestaltungsfähigkeit zulassen



- Mögliche Prozessgestaltungen hängen von der jeweiligen Kommune ab
- Digitalisierung als Chance für ein integriertes Fördermittelmanagement



Die Erfolgswirksamkeit kann durch die Etablierung dreier Maßnahmen gewährleistet werden



Fazit

Erfolgswirksamkeit liegt in folgenden Maßnahmen:

- Revisionssicheres Fördermittelmanagement etablieren
- Integration von Fachabteilung und Administration schaffen
- Erfolgs- und Entwicklungsansprüche verfolgen

Zielgerichtete Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen!

Fördermittelleitfäden

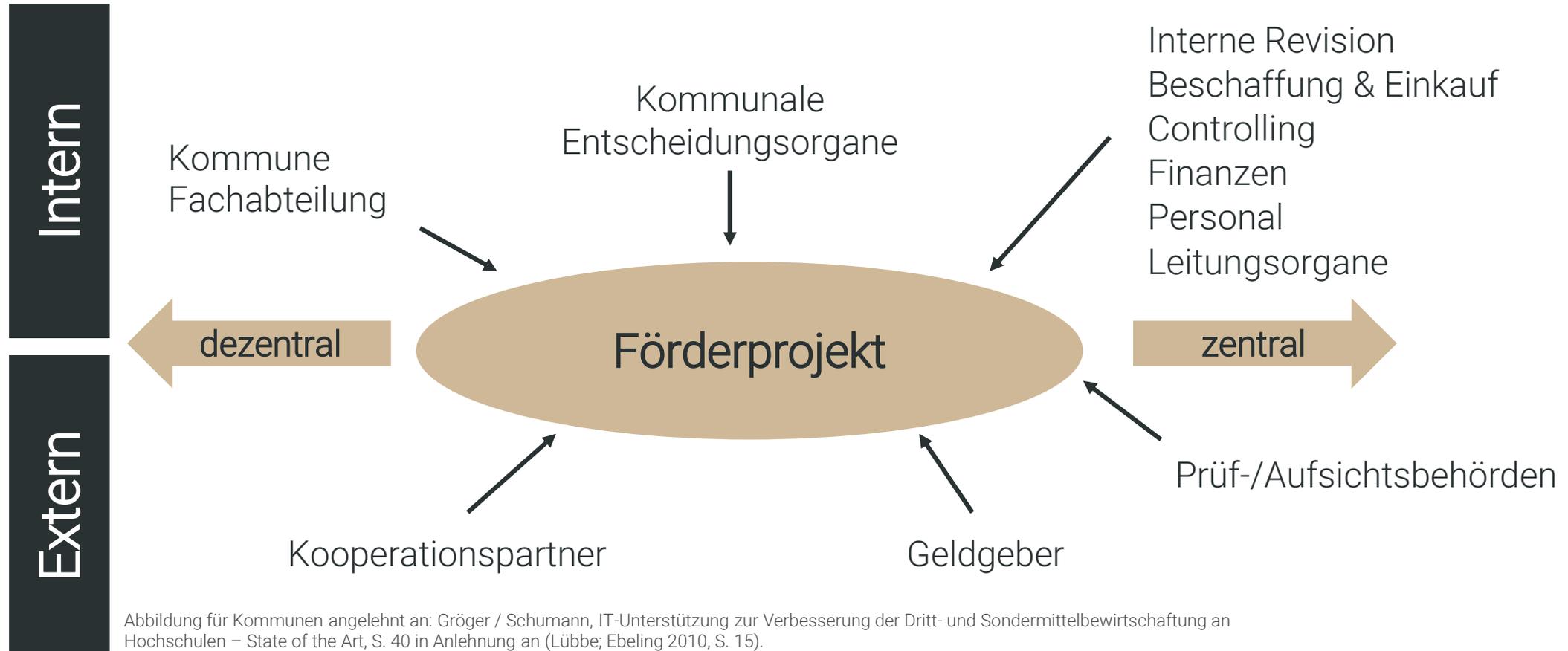
Checklisten, Vordrucke

Fördermittelcontrolling

Wissen über Förderprogramme und Voraussetzungen



Die Vielzahl der Akteure im Fördermittelprozess stellen Kommunen vor eine große Herausforderung



 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 15

Projektcontrolling - Qualitätssicherung im Fördermittelmanagement



Die Qualitätssicherung des Fördermittelmanagements kann mit Ansätzen aus der Praxis verbessert werden



Ziel

Lösungsansätze definieren – Prozesse gestalten!

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

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



Beispiele für Ansätze in der Qualitätssicherung lassen sich auf den gesamten Projektlebenszyklus übertragen und anwenden



Beispiele für strukturelle
Ansätze & Zielformulierungen

Dargestellt im Rahmen der Phasen des
Projektlebenszyklus auf den kommenden Folien



Projektlebenszyklus: Phase 1 – 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
- Fördermittelinformationsportal
- Elektronische Antragsdatenbank
- Mailinglisten zu Förderprogrammen
- Internes Kontrollsystem: Zertifizierungen etablieren



Bewilligung
Förderzusage

Projektlebenszyklus: Phase 2 - Bewilligung Förderzusage

- Rechtskräftige Annahme des Forschungsprojektes
- Abweichungsanalyse
- Projektdatenbankverzeichnis
- Prüfung der administrativen Hürden
- Anlegen von Hilfestellungen (z.B. Vorgaben zur Abrechnung)
- Fördermittelinformationsportal
- Digitale Prozessdarstellung und Informationen zu Ansprechpartner/innen
- Rückkopplung mit einer Antragsdatenbank



Projektstart
&
Durchführung

Projektlebenszyklus: Phase 3 & 4 – Projektstart & Durchführung

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



Projektlebenszyklus: Phase 5 – Projektabschluss

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



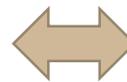
Das wichtigste Ziel sollte die Einführung und Etablierung eines funktionsfähigen internen Kontrollsystems für Fördermittel sein



Etablierung eines internen Kontrollsystems für Förderprojekte

Abhängig vom einzelnen Förderprojekt

- Einzelmaßnahmen / Abrechnungsaktivitäten

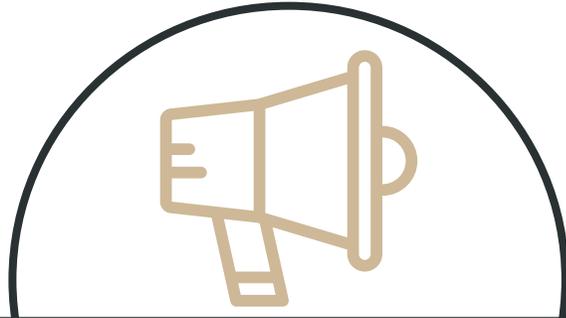


Unabhängig vom einzelnen Förderprojekt

- Etablierung von Qualitätsstandards z.B. durch Leitfäden, Checklisten in einem Dokumentenmanagementsystem



Wichtig ist auch die Durchsetzung der Mechanismen sicherzustellen



Kommunikation und „Politik“

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



Aus Fehlern lernen – Chancen nutzen

- Prüferfahrung sichern und teilen



Fördern Sie eine zielgerichtete Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen



Fazit

- Revisionssicheres Fördermittelmanagement etablieren
- Integration von Fachabteilung und Verwaltung
- Erfolgs- und Entwicklungsansprüche verfolgen

 Das Fördermittelsystem in Deutschland

 Fördermittel – Von der Spende bis zum F&E-Vertrag

 Administration von Fördermitteln revisionssicher gestalten

 Fördermittel – Besondere Themengebiete „Focus on...“

 Hintergrundwissen Fördergeber



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 16

Prüfung von Fördermitteln: Prüfungsrechte, Instanzen und Anforderungen



Wer darf öffentlich-rechtliche Fördermittel prüfen?

Externe Prüfungsinstanzen

- Zuwendungsgeber/
Bewilligungsbehörde
- Bundesrechnungshof
/Landesrechnungshof
/Europäischer
Rechnungshof

Interne Prüfungsinstanzen

- Innenrevision
- Wirtschaftsprüfung



Übergeordnete Prüfungsinstanzen zur Überprüfung organisatorischer und rechtlicher Voraussetzungen

Je nach Einrichtung

- Konzern- und Großbetriebsprüfung
- Landesrechnungshof
- EU-Rechnungshof



Übergeordnete Prüfungsinstanzen können relevante Angaben und Unterlagen anfordern

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



Die unterschiedlichen Arten von Prüfungen



Stichprobenprüfung

Auswahl bestimmter Sachverhalte
(Ausgabenarten, Zeiträume)



Vollprüfung/Vollerhebung

Prüfung aller Belege und Dokumente für den
Gesamtzeitraum des Vorhabens



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



Beispiel: 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 einen Ermessensspielraum der Fördergeber



Beispiel: Konsequenzen externer Prüffeststellungen 2/2

Mögliche Ergebnisse

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



Beispiel: Anforderungen der Fördermittelgeber

Eine Stadt erhielt für die Errichtung einer Bibliothek Zuweisungen in Höhe von 77.196,60€. Stattdessen wurden nicht zuweisungsfähige Gruppenräume errichtet.



Fehlverwendung!

Nicht-zweckentsprechende Verwendung kann zu Rückforderungen der Fördermittel führen

Quelle: <https://www.orh.bayern.de/berichte/jahresberichte/aktuell/jahresbericht-2021/staatsministerium-der-finanzen-und-fuer-heimat/1184-tnr-49-verwendungsnachweispruefung-bei-der-foerderung-von-kommunalen-hochbaumassnahmen.html>



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



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



Allgemeingültige Erfahrungen aus der Praxis

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“