|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Qualitätssicherung SGB II |  | |
| Juni 2010, Zentrale, SU II 21 - II-4007, II-5105, II-8701 | INTERN | |
| Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS)    Beschreibung eines Prozesses zur Systematisierung qualitätsbezogener Aktivitäten | | |
|  | |  |

**Impressum**

Zentrale der

Bundesagentur für Arbeit

Zentrale - SU II 21 – Umsetzung, Qualitätssicherung, Kommunikation SGB II

Regensburger Straße 104

90478 Nürnberg

|  |  |
| --- | --- |
| Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS) |  |
| Juni 2010, Zentrale, SU II 21 – II-4007, II-5105, II-8701 | INTERN |
|  | |

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 4

1.1. Vorbemerkung 4

1.2. Zielsetzung 4

1.3. Ausgangslage 4

1.4. Struktur des Handbuchs 4

2. Teil A - Grundlagen des internen Kontrollsystems 6

2.1. Interne Kontrollsysteme 6

2.2. Die Eckpfeiler des internen Kontrollsystems 7

2.3. Die übergeordneten Ziele 8

2.4. Die Elemente des IKS 9

2.4.1. Das Kontrollumfeld 9

2.4.2. Risikobeurteilung 11

2.4.3. Kontrolltätigkeiten 14

2.4.4. Information und Kommunikation 15

2.4.5. Überwachung 16

2.5. Mindestanforderungen an das IKS 17

3. Teil B - Organisatorische Sicherungsmaßnahmen 18

3.1. Prozesse, Schnittstellen und Zuständigkeiten festlegen 19

3.2. Operative Standards definieren und sicherstellen 19

3.3. Kompetenzen zuweisen und dokumentieren 20

3.4. Datenzugriffe einschränken 20

4. Teil C - Kontrollen definieren und umsetzen 21

4.1. Individualisierter Ansatz für Fachaufsichtskonzepte im Rahmen des IKS 21

4.2. Messpunkte und Kontrollen 21

1. Einleitung
   1. Vorbemerkung

Das vorliegende Handbuch „Interne Kontrollsysteme (IKS)“ stellt eine Weiterentwicklung der bisherigen Arbeitshilfe dar. Neben der Schaffung einer einheitlichen Grundlage für die internen Kontrollsysteme der Grundsicherungsstellen anhand des COSO IC-Modells[[1]](#footnote-1) ist die Einführung von **verbindlich anzuwendenden Bestandteilen**[[2]](#footnote-2) ein wesentlicher Grund für die Weiterentwicklung.

* 1. Zielsetzung

Die Erbringung einer rechtmäßigen, wirtschaftlichen und wirksamen sowie möglichst kundenfreundlichen Dienstleistung, die sich an den Aufgaben und Zielen des SGB II - insbesondere §1 Abs. 1 SGB II – ausrichtet, ist primäres Ziel einer Grundsicherungsstelle. Neben übergeordneten Zielen wie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften oder der ordnungsgemäßen Verwendung der Bundesmittel sind hier auch die im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses definierten Ziele (Zielwerte) sowie die Qualitätsstandards zu benennen. Ein funktionsfähiges internes Kontrollsystem schafft zum einen hohe Transparenz über die Leistungserbringung vor Ort und ist zum anderen elementarer Faktor zur Systematisierung qualitätsbezogener Aktivitäten, von der Analyse bis zur Umsetzung und Nachhaltung. Darüber hinaus dient es als Führungsinstrument, welches dazu beiträgt operative Ergebnisse zu verbessern und geschäftspolitische Ziele zu erreichen.

Der Erfolg eines internen Kontrollsystems wird ebenso wie die Zufriedenheit der Kunden regelmäßig beobachtet. Insoweit stellen interne Kontrollsysteme einen Beitrag für eine hohe Qualität der Leistungserbringung gegenüber den Kunden dar. Die Funktionsfähigkeit von internen Kontrollsystemen setzt voraus, dass die handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für ihre Aufgabenerledigung erforderlichen Informationen zeitnah erhalten. Darüber hinaus sind Regelungen zu den Verantwortungsbereichen und Schnittstellen zu treffen. Diese schaffen eine hohe Transparenz über die eigene Aufgabenerledigung und ermöglichen es interne Abläufe zu systematisieren und zu straffen mit dem Ergebnis, dass der Erfolg der eigenen Arbeit klarer erkennbar wird.

* 1. Ausgangslage

Die Arbeitsgemeinschaften und Agenturen mit getrennter Aufgabenwahrnehmung haben als Bestandteil der öffentlichen Verwaltung die Rechtmäßigkeit der Leistungserbringung sowie die Rechtmäßigkeit der Mittelverwendung sicherzustellen. Dazu ist ein Verwaltungs- und Kontrollsystem einzurichten, das bei Fehlerquoten Maßnahmen zu deren Vermeidung bzw. Verminderung vorsieht. Die genannten Verpflichtungen erstrecken sich ausschließlich auf den Aufgabenbereich der BA in der Grundsicherung für Arbeitssuchende. Interne Kontrollsysteme dienen der Sicherstellung einer rechtmäßigen, wirtschaftlichen und wirksamen Aufgabenerledigung, sehen bei hohen Fehlerquoten Maßnahmen zur Verminderung vor und sind Bestandteil der Qualitätssicherung im SGB II (vgl. HEGA 05/09 - 13 - Einführung eines Systems der Qualitätssicherung im SGB II).

* 1. Struktur des Handbuchs

Der erste, allgemeine Teil (A) wurde gegenüber der „Arbeithilfe IKS“ grundlegend überarbeitet: Hier werden die Grundlagen, das Konzept und einzelne Komponenten des IKS nach COSO vorgestellt. Im zweiten Teil (B) wird der Aspekt organisatorischer Sicherungsmaßnahmen beleuchtet. Der dritte Teil (C) gibt konkrete Hinweise für die Erstellung eines IKS für die jeweilige Grundsicherungsstelle. Die ursprünglichen Anlagen zur Arbeitshilfe IKS werden abgelöst.

1. Teil A - Grundlagen des internen Kontrollsystems

Neben dem Controlling stellt das IKS ein Grundelement des Risikomanagements dar. Es umfasst die Bereiche **organisatorische** **Sicherungsmaßnahmen** und **Fachaufsicht** (siehe Schaubild).

Dargestellt wird das Steuerungssystem der BA für den Rechtskreis SGB II  und die Steuerung innerhalb der ARGEn/AAgAw. Letztere umfasst neben der Binnensteuerung das Interne Kontrollsystem, das sich wiederum in die Bereiche organisatorische Sicherungsmaßnahmen und Fachaufsicht unterteilt.

* 1. Interne Kontrollsysteme

Interne Kontrollsysteme

* beziehen sich nicht auf **ein** Ereignis oder **einen** Umstand, sondern beinhalten eine Kette von Aktivitäten, die auf allen Ebenen und in allen Abläufen der Organisation wirksam werden;
* sind **gegenwartsbezogen** (nicht vergangenheitsbezogen wie Revision), IKS sind **fortlaufend** (nicht nur periodisch oder unregelmäßig wie Aufsicht und Revision);
* sind **in den Arbeitsablauf integriert** und werden laufend an die innerhalb der Organisation stattfindenden Veränderungen angepasst. Neue Prozessabläufe - und damit verbundene - Kontrolltätigkeiten werden eingearbeitet, entfallene oder optimierte Abläufe werden aus der engeren Betrachtung herausgenommen, um eine Überfrachtung des IKS und damit eine Übersteuerung zu vermeiden;
* tragen dazu bei, **Risiken** zu erfassen und entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung der Risiken einzuleiten;
* schaffen **hinlängliche Sicherheit**, dass eine Organisation ihre Ziele erreicht. Ein IKS, das alle Verlustrisiken ausschließt, ist nicht realistisch und wäre unter Kosten-/ Nutzenaspekten nicht angemessen. Ein hinlängliches Maß an Sicherheit setzt voraus, dass - unter Berücksichtigung der Kosten, des Nutzens und der Risiken - ein zufriedenstellendes Maß an Sicherheit geschaffen wird. Um feststellen zu können, welches Maß an Sicherheit als hinlänglich betrachtet werden kann, ist eine Beurteilung der Risiken erforderlich.

Die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

* sind auf allen Ebenen in diesen Prozess eingebunden. Es gilt bestehende Risiken zu erfassen, zu steuern und mit hinlänglicher Sicherheit die Zielerreichung zu gewährleisten. Der Idealfall ist erreicht, wenn Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kontrolltätigkeit nicht mehr als zusätzlichen Aufwand wahrnehmen, sondern als systematischere Version eines bisher schon praktizierten Verfahrens.

Die Führungskräfte

* tragen die Gesamtverantwortung. Sie geben die Zielsetzungen vor und sind für die Einrichtung und Führung eines wirksamen internen Kontrollsystems verantwortlich. Die Umsetzung interner Kontrollen erfordert von den Führungskräften hohes Engagement und eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
* haben die Aufgabe mögliche Risiken zu identifizieren, die die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags, der geschäftspolitischen Zielsetzung und der übergeordneten Ziele der Grundsicherungsstellen bedrohen, um das bestmögliche Umfeld für die Umsetzung der Aufgabenstellung zu schaffen.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf dem Referenzmodell COSO, das zur Systematisierung sowie zur Prüfung von internen Kontrollsystemen einen internationalen Standard darstellt. Es ist das bekannteste und am weitesten verbreitete Rahmenwerk und kommt sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung zur Anwendung. Das COSO-Modell liefert allgemeine Grundlagen für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines IKS. Die konkrete Umsetzung obliegt der jeweiligen Organisation, also der Geschäftsführung, die für die Entwicklung detaillierter und organisationsgerechter Strategien, Verfahren und Maßnahmen sowie deren Einbettung in die Arbeitsabläufe verantwortlich ist.

Das COSO Modell ist zudem Grundlage für IKS Prüfungen der Internen Revision.

* 1. Die Eckpfeiler des internen Kontrollsystems

Die Dimensionen eines internen Kontrollsystems werden mittels des COSO-Würfels dargestellt. Die **übergeordneten Ziele**, die abbilden, was eine Organisation erreichen will, und die **Elemente des internen Kontrollsystems**, die darstellen, was zur Erreichung der allgemeinen Ziele erforderlich ist, stehen in direkter Wechselwirkung. Diese Wechselwirkungen werden durch ein dreidimensionales Modell dargestellt. Unter den übergeordneten Zielkategorien werden die Elemente von den horizontalen Reihen dargestellt. Die dritte Dimension des Würfels verdeutlicht den Zusammenhang mit den Aufgaben bzw. Organisationseinheiten. Dabei kann jede der Einzelzellen des Würfelmodells separat für sich betrachtet werden.

COSO Würfel 0

* 1. Die übergeordneten Ziele

Interne Kontrollen zielen darauf ab, das Erreichen einer Reihe von Gesamtzielen zu gewährleisten. Diese allgemeinen Ziele stehen in direkter Wechselbeziehung. Die übergeordneten allgemeinen Ziele bestehen in der:

* **Erfüllung der Rechenschaftspflicht**

Die Rechenschaftslegung ist der Prozess, durch welchen öffentliche Verwaltungseinrichtungen über ihre Entscheidungen und Tätigkeiten im Rahmen ihrer Verantwortung für die Verwendung öffentlicher Mittel und deren angemessenen Einsatz sowie alle übrigen Aspekte der Arbeitsabläufe Rechenschaft ablegen. Die Rechenschaftslegung erfolgt durch die Erstellung, Führung und Bereitstellung von zuverlässigen Finanz- und Managementinformationen und deren Dokumentation.

* **Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften**

Jede öffentliche Verwaltungseinrichtung unterliegt zahlreichen Gesetzen und Vorschriften. Darin ist die Aufbringung und Verwendung von öffentlichen Mitteln geregelt. Für die Grundsicherungsstellen sind das u. a. die Sozialgesetzbücher, die Bundeshaushaltsordnung und kommunale Vorschriften und Regelungen.

* **Sicherstellung von ordnungsmäßigen, ethischen, wirtschaftlichen und wirksamen Abläufen**

Die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation sollten ordnungsgemäß, ethisch, wirtschaftlich und wirksam sein. Sie müssen mit der Aufgabenstellung der Organisation im Einklang stehen. Ordnungsgemäß bedeutet gut organisiert und methodisch. Ethisches Verhalten und die Verhinderung und Aufdeckung von Betrug und Korruption entsprechen den Erwartungen an die Einhaltung moralischer Grundsätze durch öffentliche Bedienstete. Wirtschaftlich und wirksam bedeutet einen effizienten und wirkungsorientierten Einsatz von Ressourcen.

* **Sicherung der finanziellen Ressourcen vor Zweckentfremdung und Schaden auf Grund von Verschwendung, Missbrauch, Misswirtschaft, Fehlern, Betrug, Untreue und anderen Unregelmäßigkeiten**

Wegen der hohen Bedeutung dieses Zieles für eine Institution, die öffentliche Mittel im Interesse der Allgemeinheit besonders sorgfältig zu verwalten hat, und der besonderen Bewertung der damit verbundenen Risiken wird dieses Ziel als eigenständige Kategorie aufgeführt, obwohl es auch als Unterpunkt des dritten Ziels (ordnungsgemäße, ethische, wirtschaftliche und wirksame Abläufe) gesehen werden könnte. Die Korruptionsprävention sollte einen entsprechend hohen Stellenwert einnehmen.[[3]](#footnote-3)

* 1. Die Elemente des IKS

Das interne Kontrollsystem kann über **fünf** in Wechselbeziehung stehende **Komponenten** abgebildet werden:

* Kontrollumfeld
* Risikobeurteilung
* Kontrolltätigkeiten
* Information und Kommunikation
* Überwachung

Das **Kontrollumfeld** ist die Basis für das gesamte interne Kontrollsystem. Es bestimmt die Disziplin und die Struktur des internen Kontrollsystems ebenso wie das Klima, das die Gesamtqualität der internen Kontrollen beeinflusst. Es ist für die Gesamtkonzeption der Strategie und der Ziele ebenso von Bedeutung wie für die Struktur der Kontrolltätigkeit. Nach der Formulierung klarer Ziele und der Einrichtung eines wirksamen Kontrollumfeldes wird durch die **Beurteilung der Risiken**, die der Erfüllung der Aufgabenstellung und ihrer Ziele im Weg stehen könnten, die Basis für die Entwicklung eines geeigneten Risikomanagementansatzes geschaffen.

Die wichtigste Strategie zur Beschränkung der Risiken besteht in **internen Kontrollmaßnahmen**. Kontrollmaßnahmen haben vorbeugende und/oder aufdeckende Funktion. Korrekturen und Verbesserungsmaßnahmen sind eine notwendige Ergänzung interner Kontrollmaßnahmen. Wirksame **Information und Kommunikation** ist für funktionierende Arbeitsabläufe und Kontrollprozesse unerlässlich. Schließlich bedarf das interne Kontrollsystem einer ständigen **Überwachung**. Die interne Kontrolle ist ein dynamischer Prozess, der eine laufende Anpassung an die tatsächlichen Risiken und Veränderungen in einer Organisation erforderlich macht. Diese Elemente bilden die Eckpfeiler eines internen Kontrollsystems.

* + 1. Das Kontrollumfeld

COSO Würfel 1 Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld bestimmt die Einstellung innerhalb der Organisation und beeinflusst maßgeblich das Kontrollbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es bildet damit die Basis für das gesamte IKS. Dabei beinhaltet das Kontrollumfeld auf der einen Seite eher weiche Faktoren wie die ethische Grundeinstellung, die persönliche Integrität und die Wertehaltung des Managements (**Organisationskultur)** und auf der anderen Seite konkrete Handlungsansätze wie die **Organisationsstruktur** und die **Personalpolitik**.

* **Organisationskultur**

Die strategische Zielvorstellung und ein gemeinsamer Wertekonsens[[4]](#footnote-4) bilden den Rahmen für die Aufgabenerledigung in den Grundsicherungsstellen. In den Arbeitsgemeinschaften treffen mehrere Organisationskulturen aufeinander. Es liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung, ein gemeinsames Werteverständnis zu schaffen und Verhaltensgrundsätze in der Grundsicherungsstelle zu implementieren.

**Verhalten von Führungskräften:**

Ob die Werte in der Grundsicherungsstelle gelebt werden, hängt dabei zentral vom Verhalten der Geschäftsführung und der Führungskräfte ab:

Die Führungsverantwortlichen prägen durch bewusstes Vorleben und Kommunikation maßgeblich die Integrität und das ethische Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte sollten daher zu jeder Zeit und in allen Bereichen eine unterstützende Einstellung zu internen Kontrollen zeigen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die definierten Verpflichtungen erinnern. Ein wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang sind Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen.

**Engagement für fachliche und persönliche Kompetenz:**

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über die notwendigen Fähigkeiten und die Fachkompetenz verfügen, um zu einer effizienten und wirksamen Leistungserbringung beizutragen und Risiken einschätzen zu können. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist mitverantwortlich dafür, die hierfür nötigen Erkenntnisse zu erlangen und zu erhalten, indem z. B. aktuelle Weisungen und Informationen aufgenommen und umgesetzt werden.

Zudem müssen sie die genaue Kenntnis über die Zuständigkeiten für die internen Kontrollen haben sowie das Wesen der internen Kontrolle ausreichend verstehen, um ihrer Verantwortung in wirksamer Weise gerecht werden zu können. In den Grundsicherungsstellen ist es daher erforderlich, dass das Bewusstsein für das IKS und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. im Rahmen von Qualitätszirkeln entsprechend geschult werden.

* **Organisationsstruktur**

Neben der Organisationskultur prägt auch die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation, Geschäftsprozessmodell) durch eindeutige und transparente Regelungen von Zuständigkeiten und Verantwortung das Kontrollumfeld. Es liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung das bestmögliche Umfeld für die Umsetzung der Aufgaben zu schaffen.

Die Geschäftsführung schafft die notwendige Transparenz für ihr Handeln, bestimmt, wie sie die Rechtmäßigkeit der Leistungserbringung und Mittelverwendung sicherstellt, stellt Regeln auf für den Umgang mit Unregelmäßigkeiten und definiert ihre Vorstellungen von Effizienz und Effektivität der Aufgabenerledigung der Grundsicherungsstelle. Dies wird insbesondere mittels klarer Anforderungs- und Entscheidungswege sichergestellt.

In der Organisationsstruktur sind die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen vorgegeben. Durch das Vorhalten einer Geschäftsordnung kann die Grundsicherungsstelle vor Ort ihre Struktur transparent gestalten.

* **Personalpolitik**

Eine konsistente und kontinuierliche Personalpolitik und -auswahl ist der Schlüssel für ein gutes Kontrollumfeld, indem für ein hohes professionelles Niveau und Transparenz in den täglichen Abläufen gesorgt wird. Dies zeigt sich in der Personalgewinnung ebenso wie bei Leistungsbeurteilungen und Personalentwicklung. Dabei ist es in den ARGEn von besonderer Bedeutung die unterschiedlichen Konzepte der Träger[[5]](#footnote-5) zusammenzuführen und dabei für größtmögliche Transparenz zu sorgen.

**Anhaltspunkte für die Überprüfung des IKS vor Ort - Kontrollumfeld**

* *Gibt es ein Leitbild für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Grundsicherungsstelle und wurden diese mit dem Leitbild vertraut gemacht? Gibt es einen Verhaltenskodex und wurde dieser kommuniziert? Werden die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit durch die Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert?*
* *Hat die Geschäftsführung Befugnisse (Entscheidungs-, Zeichnungs-. Anordnungs- und Feststellungsbefugnis) geregelt und dokumentiert? Sind Ansprechpartnerinnen/ Ansprechpartner für das Thema Datenschutz benannt? Gibt es ein Konzept zum Kundenreaktionsmanagement? Gibt es ein Schnittstellenkonzept (Arbeitgeber-Service, Ausbildungsstellenvermittlung etc.)? Ist durch ein Fachaufsichtskonzept geregelt, wie die Führungskräfte Fachaufsicht ausüben sollen?*
* *Gibt es konkrete Ansätze für eine längerfristige Personalplanung? Werden neu eingestellte Beschäftigte systematisch eingearbeitet? Stellt die Geschäftsführung sicher, dass die Kompetenzen der Beschäftigten erhalten bzw. weiterentwickelt werden? Gibt es ein Qualifizierungskonzept?*
  + 1. Risikobeurteilung

COSO Würfel 2 Risiko

Die Risikobeurteilung ist ein Verfahren zur Identifizierung und Analyse von Risiken und dient der Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie. Eine Beurteilung der Risiken setzt voraus, dass eine Organisation ihre Ziele definiert hat und sollte vor dem Hintergrund der unter Kapitel 2.3 beschriebenen übergeordneten Ziele erfolgen[[6]](#footnote-6). Die Risikobeurteilung spielt eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von geeigneten Kontrollmaßnahmen. Die Risikobeurteilung umfasst:

* die Identifizierung von fachlichen Risiken,
* die Risikobewertung, soweit auf valide Daten zurückgegriffen werden kann inkl. der Einschätzung der Risikobereitschaft,
* die Entwicklung von Strategien zur Vermeidung ihrer Verwirklichung von Risiken bzw. zur Beseitigung eingetretener Risiken und
* die regelmäßige Überprüfung der vorgenommenen Bewertungen.

Das interne Kontrollsystem sollte sowohl das eingesetzte Verfahren der Risikobeurteilung enthalten als auch die hieraus resultierenden Kontrollmaßnahmen. Dabei ist auch das Verfahren der Risikobeurteilung an sich regelmäßig zu überprüfen und zu bewerten.

Beigefügte Grafik veranschaulicht den Risikomanagementkreislauf:

Der Kreislauf besteht aus den Komponenten Identifizierung, Bewertung, Strategie und Kontrolle, die im nachfolgendem Text näher beschrieben werden. 

* **Identifizierung von fachlichen Risiken:**

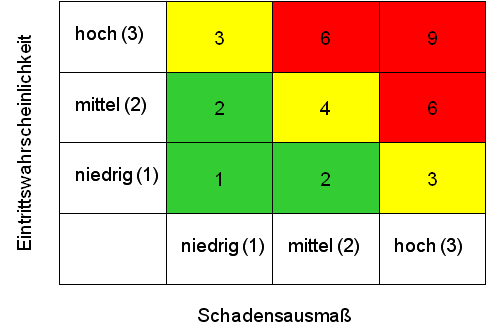
Die zunächst einfachste Risikobetrachtung ist der Rückgriff auf zentral zur Verfügung gestellte Erkenntnisse, etwa die detaillierte Zusammenstellung aufgedeckter Mängel in Berichten der Internen Revision und/oder des Bundesrechnungshofes, die Auswertung von Kennzahlen oder die Analysemöglichkeiten aus bestehenden IT-Verfahren (z. B. über DORA, opDS oder SGG Statistik) sowie Erkenntnisse aus Kundenbefragungen. Daneben sind dezentrale Quellen wie z. B. die Ergebnisse aus Kontrollen im Rahmen der Fachaufsicht oder Befunde des Datenqualitätsmanagements bzw. die Auswertung des Kundenreaktionsmanagements zu betrachten (vgl. Säulen der Qualitätssicherung aus HEGA 05/09 - 13 - Einführung eines Systems der Qualitätssicherung im SGB II).

Dabei ist allerdings stets zu hinterfragen, ob die vorliegenden Informationsquellen alle potenziell bestehenden Risiken einbezogen und abgedeckt haben (einschließlich des Betrugs- und Korruptionsrisikos). Liegen noch keine Erkenntnisse vor, müssen weiterführend eigene Überlegungen und Analysen angestellt werden.

Ein effektives Risikomanagement setzt eine detaillierte Beschreibung des jeweiligen Risikos und eine möglichst breite Datenbasis voraus, um Risiken hinsichtlich Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit tatsächlich hinreichend abschätzen zu können. Je spezifischer ein Risiko beschrieben wird, desto wirksamer werden die eingeleiteten Maßnahmen sein.

* **Risikobewertung:**

Nach der Identifizierung von Risiken folgt in einem zweiten Schritt die Risikobewertung, d. h. Risiken werden anhand ihres Schadensausmaß und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet, um entscheiden zu können, welchen Risiken mit welchen Maßnahmen begegnet werden soll. Dazu bedarf es in der Regel eines Rahmens, in dem alle Risiken kategorisiert und eingestuft werden können.



Diese Analyse trägt zur Priorisierung bei, die aufgrund der begrenzten Ressourcen unerlässlich ist.

* **Risikostrategie:**

Aus den bisher skizzierten Maßnahmen ergibt sich das Risikoprofil; dieses bildet die Basis für die Erarbeitung einer angemessenen Risikostrategie. Risiken können

* + übertragen (z. B. durch konventionelle Versicherungen),
  + hingenommen (manche Risiken lassen sich nicht oder nur bedingt beschränken oder die Kosten stehen in keinem realistischen Verhältnis zum Nutzen, z. B. Vorlage aller Vorgänge bei der Geschäftsführung, um rechtmäßiges Handeln zu gewährleisten) oder
  + vermieden werden (manche Risiken können nur auf ein akzeptables Niveau reduziert werden, indem die entsprechende Tätigkeit vermieden wird).

In den meisten Fällen wird es jedoch um eine Beschränkung des Risikos gehen. Um das Risiko auf ein akzeptables Niveau zu reduzieren, ist die Einrichtung und Führung eines wirksamen IKS erforderlich.

Ein weiterer Aspekt für die Entwicklung einer **Risikomanagementstrategie** ist die Definition der eigenen „Risikobereitschaft“. Die Risikobereitschaft definiert das Risiko, das die Geschäftsführung der Grundsicherungsstelle einzugehen bereit ist, ohne Gegenmaßnahmen zu treffen (hinnehmbares Risiko). Dabei ist zu beachten, dass über einen längeren Zeitraum betrachtet kein kontrollfreier Raum entstehen darf. Nach Häufigkeit und Umfang von Kontrollmaßnahmen kann unterschiedlich gewichteten Risiken Rechnung getragen werden.

* **Risikokontrolle:**

Die Identifizierung von Risiken ist ein permanenter, sich ständig wiederholender Prozess, in dessen Rahmen geänderte Bedingungen erhoben und analysiert und, wo erforderlich, Maßnahmen eingeleitet werden. Die erhobenen Risikoprofile müssen regelmäßig überprüft und revidiert werden, um sicherzustellen, dass sie ihre Gültigkeit behalten und die Kontrollen zur Steuerung der Risiken trotz Veränderungen in der Risikolandschaft wirksam bleiben. So sind insbesondere neue oder geänderte Aufgaben in die Risikobetrachtung einzubeziehen, z. B. ein neues bzw. geändertes arbeitsmarktpolitisches Instrument, eine neue bzw. geänderte Leistung, eine neue bzw. geänderte Anrechnungsvorschrift.

**Anhaltspunkte für die Überprüfung des IKS vor Ort - Risikobeurteilung**

* *Gibt es vor Ort eine systematische Vorgehensweise zur Identifikation von Risiken?*
* *Werden die Erkenntnisse aus der Fachaufsicht zur Identifikation von Risiken genutzt?*
* *Werden die Erkenntnisse aus dem Kundenreaktionsmanagement zur Risikoidentifikation genutzt?*
* *Werden im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses Risiken identifiziert und aufgezeigt?* *Werden bei der Aufstellung des Eingliederungstitels Risiken identifiziert und analysiert?*
* *Wird das Korruptionsrisiko in der Grundsicherungsstelle systematisch analysiert und bewertet?*
  + 1. Kontrolltätigkeiten

COSO Würfel 3 Kontrolle

Die wichtigste Strategie zur Beschränkung der Risiken besteht in Kontrolltätigkeiten. Diese stellen die aus der Risikobeurteilung abgeleiteten Maßnahmen zur Gegensteuerung dar. Die Abschnitte B und C dieses Handbuchs befassen sich intensiver mit dem Thema Kontrolltätigkeiten.

* **Vorgelagerte, prozessintegrierte und nachgelagerte Kontrolltätigkeiten:**

Kontrolltätigkeiten haben vorbeugende und/oder aufdeckende ggf. auch korrigierende Funktion (organisatorische Sicherungsmaßnahmen und Fachaufsicht). Dadurch soll gewährleistet werden, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet wird, durch den identifizierte Mängel nach und nach abgestellt werden und zugleich die Entwicklung neuer Mängel gehemmt wird. Kontrolltätigkeiten fallen überall an, d.h. auf allen Ebenen und in allen Aufgabenbereichen der Grundsicherungsstelle.

* **Angemessenheit:**

Bei der Ausgestaltung des IKS ist darauf zu achten, dass die Kontrolltätigkeiten angemessen, umfassend und sinnvoll sind.

Kontrolltätigkeiten können ihre Wirksamkeit nur dann entfalten, wenn sie kontinuierlich und sorgfältig auf allen Ebenen eingesetzt sowie systematisch ausgewertet und auf ihre Wirksamkeit hin beurteilt werden. Die Erkenntnisse aus den Kontrolltätigkeiten bilden die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gleichermaßen in diesen Prozess eingebunden werden.

**Anhaltspunkte für die Überprüfung des IKS vor Ort - Kontrolltätigkeiten**

* *Hat die Grundsicherungsstelle Regelungen zur Vergabe von FINAS und A2LL-Berechtigungen getroffen? Wurden die Berechtigungen für FINAS und A2LL entsprechend den Regelungen KBest vergeben? Stellt die Grundsicherungsstelle sicher, dass VISA-Prüfungen ordnungsgemäß durchgeführt werden?*
* *Stellt die Grundsicherungsstelle sicher, dass der/die BfdH in allen Fällen beteiligt wird, in denen die Mitwirkung erforderlich ist? Wurde die/der BfdH an der Maßnahmeplanung für das aktuelle Haushaltsjahr beteiligt?*
* *Stellt die Grundsicherungsstelle sicher, dass die Fachaufsicht durch die Führungskräfte wahrgenommen wird? Werden die Ergebnisse der durch Team- und Bereichsleiter/innen ausgeübten Fachaufsicht dokumentiert? Gibt es Berichtswege zu den Ergebnissen der Kontrollen? Werden Konsequenzen für die Aufgabenerledigung aus diesen Auswertungen gezogen?*
* *Werden die Beschäftigten mindestens einmal jährlich für den Datenschutz sensibilisiert?* *Werden die Beschäftigten mindestens einmal jährlich für die IT-Sicherheit sensibilisiert?*
* *Werden Maßnahmen zum Abbau der identifizierten Defizite (z.B. aus Fachaufsicht, aus externen Prüfungen (IntRev, BRH, internen Qualitätssicherungen, Kundenreaktions-management, Statistik über Klagen und Widersprüche) eingeleitet?*
  + 1. Information und Kommunikation

COSO Würfel 4 Kommunikation

Information und Kommunikation sind zur Umsetzung des internen Kontrollsystems von wesentlicher Bedeutung.

Die Geschäftsführung und die Führungskräfte benötigen Zugang zu relevanten, vollständigen, zuverlässigen, korrekten und zeitgerechten Informationen über interne und externe Vorgänge. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss die eigene Aufgabe kennen, sämtliche zur Erledigung dieser Aufgabe erforderlichen Informationen besitzen und haben und darüber hinaus sowohl ein Verständnis für die Gesamtaufgabe der Grundsicherungsstelle als auch für die Notwendigkeit interner Kontrollen haben. Information geht insofern über das bloße Verfügbarmachen der Informationen hinaus.

* **Informationen:**

Informationen müssen angemessen, zeitgerecht, aktuell und korrekt in zugänglicher Form bereitgestellt werden. Das beinhaltet auch, dass das IKS als solches vollständig dokumentiert wird.

Einschlägige Informationen sollten identifiziert, erfasst und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rechtzeitig in einer Form nahe gebracht werden, die sie in die Lage versetzt, ihrer Aufgabe sowie ihren internen Kontrollfunktionen nachzukommen. Eine Voraussetzung für die Bereitstellung zuverlässiger und zweckdienlicher Informationen ist die sofortige Dokumentation und ordnungsgemäße Zuordnung von Geschäftsvorfällen und anderen Vorgängen. Darüber hinaus ist aber auch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter dafür verantwortlich während des Geschäftsprozesses alle notwendigen Informationen zu dokumentieren, die erforderlich sind, um den Geschäftsvorgang ordnungsgemäß zu bearbeiten (z. B. Dokumentation wesentlicher Tatbestände in den IT-Verfahren).

* **Berichte:**

Mit Hilfe von Informationssystemen (S2S, DORA, opDS etc.) werden Berichte erstellt, die relevante Informationen in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften enthalten und den Führungskräften als Basis der Kontrolle der internen Arbeits- und Betriebsabläufe dienen. Ebenso muss gewährleistet sein, dass die Grundsicherungsstelle jederzeit ihren Berichts- und Rechenschaftspflichten nachkommen kann.

* **Kommunikation:**

Wirksame Kommunikation muss in jeder Richtung und auf allen Ebenen stattfinden, d.h. von oben nach unten, von unten nach oben sowie in allen Teilbereichen. Die Führungsebene muss allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eindeutig und klar vermitteln, dass die Kontrollaufgaben ernst zu nehmen sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Rolle im IKS kennen und verstehen und sich der Zusammenhänge der einzelnen Aufgaben mit den Tätigkeiten anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst sein.

**Anhaltspunkte für die Überprüfung des IKS vor Ort – Information und Kommunikation**

* *Stellt die Grundsicherungsstelle eine regelmäßige, formelle Kommunikation sicher (Teambesprechungen, Führungskräfterunden, etc.)?*
* *Stellt die Grundsicherungsstelle sicher, dass wichtige Informationen und neue Weisungen (Handlungsempfehlung/Geschäftsanweisung, E-Mail-Info, interne Weisungen) zeitnah und zielgerichtet weitergeben werden?*
  + 1. Überwachung

COSO Würfel 5 Überwachung

Die interne Kontrolle ist ein dynamischer Prozess, der eine laufende Anpassung an die tatsächlichen Gegebenheiten und Veränderungen in der Grundsicherungsstelle erforderlich macht. Daher muss auch das IKS an sich ständig in seiner Handhabung und Wirksamkeit kontrolliert werden, damit sichergestellt ist, dass mit den vorgegebenen Methoden und Verfahren jederzeit die erwünschten Ergebnisse der internen Kontrollen erzielt werden.

Zudem muss die Überwachung sicherstellen, dass die Prüfergebnisse und Empfehlungen in geeigneter Weise und umgehend umgesetzt werden. Dazu gehört ein Berichtswesen, das den Informationsfluss bis zur Geschäftsführung gewährleistet. Die Sicherstellung einer laufenden Anpassung des IKS ist Aufgabe des Managements.

* **Laufende Überwachung:**

Die laufende Überwachung des IKS ist in die regulären Abläufe eingebunden. Die laufende Überwachung erstreckt sich auf alle Maßnahmen und Tätigkeiten zur Verhinderung gesetzwidriger, verschwenderischer, unzweckmäßiger und unwirksamer interner Kontrollen.

* **Zusätzliche Evaluierungen:**

Zusätzliche Evaluierungsmaßnahmen dienen ebenfalls zur Beurteilung der Wirksamkeit des IKS. Die Prüfgruppe des BMAS sowie der BRH haben bereits die IKS der Grundsicherungsstellen geprüft. Darüber hinaus haben die Grundsicherungsstellen die Möglichkeit das Beratungsangebot der Interne Beratung SGB II in Anspruch zu nehmen.

**Anhaltspunkte für die Überprüfung des IKS vor Ort – Überwachung**

* *Ist sichergestellt, dass Prüfungsergebnisse externer Kontrollinstanzen (Berichte der IntRev, des BRH,) zur eigenen Grundsicherungsstelle von den fachlich betroffenen Führungskräften zur Kenntnis genommen werden?*
* *Ist sichergestellt, dass auch übergreifende Prüfungsergebnisse externer Kontroll-instanzen (z.B. Berichte der IntRev) zur Kenntnis genommen werden?*
* *Ist sichergestellt, dass diese Prüfungsergebnisse ausgewertet und bei eigenen Aktivitäten Berücksichtigung finden?*
* *Wie ist in der Grundsicherungsstelle die Aktualität und Angemessenheit des vorhandenen IKS sichergestellt?*
  1. Mindestanforderungen an das IKS

Zur Einschätzung des Güte- oder Reifegrades eines IKS kann folgende Übersicht als Hilfestellung herangezogen werden:

**Die in der Graphik dargestellten fünf Stufen des Güte- oder Reifegrades eines IKS von unzuverlässig bis optimiert werden nachfolgend detailliert beschrieben. **

**Reifegrad eines IKS**

Stufe 1: **Unzuverlässig** -Kontrollen nicht nachvollziehbar; Kontrollen auf zufälliger Basis; keine Dokumentation

Stufe 2: **Informell** - Kontrollen werden durchgeführt, sind jedoch teilweise nicht nachvollziehbar; keine ausreichende Dokumentation

Stufe 3: **Standardisiert** - Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken

Stufe 4: **Gesichert** - Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken; Kontrollen werden regelmäßig überprüft; Geschäftsführung bestätigt Funktionstüchtigkeit des IKS; detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe

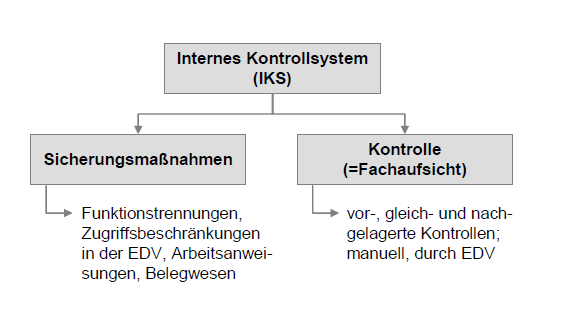
Stufe 5: **Optimiert** - Tätigkeiten und Kontrollen sind definiert und dokumentiert (wer, wann, was, wie) und werden ausgewertet; Kontrollen werden vollständig durchgeführt; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken; Kontrollen werden regelmäßig überprüft; Geschäftsführung bestätigt Funktionstüchtigkeit des IKS; detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe; IKS-Aktivitäten zusätzlich mit anderen Prüffunktionen abgestimmt; Risikomanagement und IKS als integriertes System.

Damit die **Mindestanforderungen** an ein IKS erfüllt werden, muss die Stufe 3 „standardisiert“ erreicht werden. Ziel muss es sein, Stufe 4 „gesichert“ zu erreichen.

Ein IKS ist erst dann wirksam, wenn die im Rahmen des IKS dokumentierten Prozessbeschreibungen und -vorgaben sowie Handlungsanweisungen (d. h. Arbeitsinstrumente wie Checklisten, Merkblätter, Richtlinien und Formulare) im Alltag angewendet werden. Es obliegt den Führungskräften die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dieser Nutzung zu motivieren. Das IKS muss in den Führungsalltag einbezogen und gelebt werden. Eine Dokumentation stellt sicher, dass die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar ist.

1. Teil B - Organisatorische Sicherungsmaßnahmen

Wie in Abschnitt A dargestellt, umfasst ein IKS die Bereiche organisatorische Sicherungsmaßnahmen und Kontrolltätigkeiten im Rahmen der Fachaufsicht.



Organisatorische Sicherungsmaßnahmen sind damit wesentlicher Bestandteil des IKS. Fehler können vermieden werden, wenn organisatorische Sicherungsmaßnahmen getroffen sind und praktiziert werden. Diese stellen Regelungen dar, die bereits im Vorfeld nicht rechtmäßiges oder unwirtschaftliches Handeln verhindern sollen. Sie umfassen folgende Aspekte:

* Prozesse, Schnittstellen und Zuständigkeiten festlegen,
* operative Standards definieren und sicherstellen,
* Kompetenzen zuweisen und dokumentieren sowie
* Datenzugriffe einschränken.

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen werden laufend vorgenommen und sowohl in die Aufbau- als auch in die Ablauforganisation integriert. Sie sollen Fehler verhindern und einen vorgegebenen Grad an Sicherheit gewährleisten. Sie bilden auch die Grundlage für fachaufsichtliche Kontrolltätigkeiten (siehe Abschnitt C dieses Handbuchs). Zur Sicherstellung der vollständigen Umsetzung der Sicherungsmaßnahmen sollten diese mit Querverweisen auf die entsprechenden Kontrollpunkte und Kontrollinstrumente versehen werden.

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen müssen festgelegt, dokumentiert, praktiziert und laufend an bestehende zentrale Weisungen (z. B. KBest) angepasst werden, damit sie wirksam sind. Sie müssen durch zweckmäßige Aufzeichnungen (z. B. Geschäftsordnung, Anweisung, Abstimmungsvermerke) nachvollziehbar dokumentiert und transparent gemacht werden, damit

* alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf derselben Grundlage arbeiten und einen einheitlichen Wissensstand haben,
* eine einheitliche Rechtsanwendung innerhalb der Organisationseinheit sichergestellt ist,
* Verfahrensweisen und Vorschriften schnell gefunden werden (Zeitgewinn bei der Aufgabenerledigung und Steigerung der Arbeitsergebnisse) und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und effektiv eingearbeitet werden können.

Durch regelmäßige Überprüfung der Sicherungsmaßnahmen lassen sich Schwachstellen erkennen und verhindern; notwendige Verbesserungsmaßnahmen können frühzeitig eingeleitet werden.

* 1. Prozesse, Schnittstellen und Zuständigkeiten festlegen

Um Prozesse fehlerfrei und effizient auszuführen, muss jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter klar sein, für welche Aufgaben sie/er im Prozessablauf verantwortlich ist. Bevor ein Internes Kontrollsystem mit Prüfpunkten und Kontrollen implementiert wird, ist deshalb Transparenz durch Identifikation und Dokumentation der Prozesse herzustellen.

Durch eine detaillierte Beschreibung auf Prozessschrittebene, inkl. der Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen, sollten erwartete Zwischenergebnisse sowie Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozessschritte festgelegt werden. Dies schafft für alle Mitarbeiter/innen Orientierung und Verständnis für den Gesamtprozess und ermöglicht die Kontrolltätigkeiten aller Prozessbeteiligten.

Zur Festlegung von Prozessen, Schnittstellen und Zuständigkeiten sollten folgende Unterlagen zur Verfügung stehen:

* **Organigramm:**

Das Organigramm dient der grundsätzlichen Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

* **Geschäftsprozessmodell:**

Das Geschäftsprozessmodell beschreibt alle Geschäftsprozesse mit Angaben zu Teilprozessschritten, Zuständigkeiten, Schnittstellen und zu nutzenden Arbeitsmitteln (IT-Verfahren, Vordrucke etc.).

* **Kommunikationsmodell:**

Das Kommunikationsmodell definiert Art, Umfang und Teilnehmerkreis von Dienstbesprechungen (u. a. Jour Fixe, anlassbezogener Fallbesprechungen, Qualitätszirkel) sowie ein systematisches Berichtswesen als Bestandteil des IKS.

* 1. Operative Standards definieren und sicherstellen

Neben dem ordnungsgemäßen Prozessablauf legen die Grundsicherungsstellen operative Standards im Prozess fest. Dadurch wird u. a. die Rechtssicherheit der Entscheidungen gewährleistet, da sie den Informationsfluss zwischen verschiedenen Prozessbeteiligten und die Vollständigkeit und Bearbeitungsreife der Dokumente an den Schnittstellen sicherstellen.

Operative Standards definieren z. B.:

* welche Form und welchen Zustand ein Vorgang/eine Mitteilung an Übergabepunkten haben muss (Vollständigkeit, beigefügte Unterlagen, etc.),
* welche Felder in den Systemen der Fachverfahren in welcher Form gefüllt werden müssen (Datenqualitätsmanagement),
* welche Bereiche bei bestimmten Sachverhalten in welcher Form verständigt werden müssen (Laufzettel, E-Mails, etc.) und
* in welcher Form Sachverhalte dokumentiert werden (Aktenordnung, Struktur von Bescheiden, Eingliederungsvereinbarungen, etc.)

Grundlagen zur Implementierung von operativen Standards sind:

* **Arbeitshilfen:**

Hier wird das Vorgehen zur Abarbeitung einzelner Prozessschritte für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter verständlich dargestellt. Arbeitshilfen stellen Schritt für Schritt dar, wie das gewünschte Ergebnis des Prozessschritts erreicht wird.

* **Vordrucke mit Checklisten:**

Sie dienen der systematischen Abarbeitung aller relevanten Prozessschritte sowie der Eigenkontrolle.

* **Implementierung von Dokumentationsstandards:**

Festlegung von Art und Umfang von Dokumentationen in Akten (Aktenordnung, Vollständigkeit von Unterlagen, Struktur von Bescheiden) und Fachverfahren (welche Felder in welchem Detailgrad) sowie systematische, nach Aktenzeichen geordnete IT-Ablagestrukturen.

* **Listen mit typischen Fehlern und häufigen Fragen (FAQ):**

Diese bieten eine weitere Unterstützung bei der Fehlervermeidung im Rahmen der täglichen Arbeit.

* 1. Kompetenzen zuweisen und dokumentieren

Der dritte Teilbereich organisatorischer Sicherungsmaßnahmen im Rahmen IKS umfasst die eindeutige Zuweisung und Dokumentation von Entscheidungskompetenzen bzw. von Kompetenzen im Hinblick auf Datenzugriffe der IT-Fachverfahren.

Die Befugnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen der Grundsicherungsstelle sollten intern, z. B. im Rahmen einer Geschäftsordnung, eindeutig geregelt, dokumentiert und kommuniziert werden. Dies betrifft:

* Entscheidungsbefugnisse
* Zeichnungsbefugnisse
* Feststellungsbefugnisse
* Anordnungsbefugnisse

Diese Befugnisse müssen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Grundsicherungsstelle je nach ihrer fachlichen Qualifikation und Vergütungs-/Besoldungsstufe zugeordnet werden. Dabei müssen die entsprechenden Tätigkeits- und Kompetenzprofile (TuK) der BA, bzw. die Stellenbeschreibungen des jeweiligen kommunalen Partners herangezogen werden. Ebenso sind insbesondere im Leistungsbereich die Bestimmungen zum Kassen- und Rechnungswesen zu beachten.

Bei der Zuordnung der Befugnisse spielen zudem die Schwere und Komplexität der Fälle sowie das bestehende finanzielle Risiko eine entscheidende Rolle. Außerdem sollten bestimmte Höchstgrenzen (z. B. betragsmäßige Höchstgrenzen für Bewilligungen in EUR) festgelegt werden, bei denen ein Eskalationsverfahren greift und die Entscheidungskompetenz auf die nächst höhere Entscheidungsebene der Grundsicherungsstelle übergeht.

Darüber hinaus ist es erforderlich, bei spezifischen Risiken von dem Mittel der Funktionstrennungen Gebrauch zu machen, z. B. die Trennung der Funktion „Bedarfsträger“ von der Funktion „Einkauf/Vergabe“ oder die Trennung von operativer Verantwortung und BfdH-Funktion.

* 1. Datenzugriffe einschränken

Aus datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten ist der Datenzugriff auf die IT-Systeme stets nach dem Erforderlichkeitsprinzip einzuschränken, d.h. die Mitarbeiter/innen haben nur auf die Daten Zugriff, die sie für ihre Arbeit benötigen. Die Berechtigungsverwaltung erfolgt in den IT-Systemen der BA nach festgelegten Berechtigungskonzepten[[7]](#footnote-7). Durch Rollenprofile können u. a. Schreibrechte eingeschränkt werden, um die Veränderungsmöglichkeiten relevanter Daten zu reduzieren.

Die Zuweisung der Rollen ist regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Die zuständige Führungskraft hat sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für die aktuelle Aufgabe erforderlichen – aber auch keine darüber hinausgehenden - Rechte besitzt.

1. Teil C - Kontrollen definieren und umsetzen

Neben den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen stellt die Fachaufsicht den zweiten wesentlichen Aspekt des IKS dar. Die Fachaufsicht umfasst die fachliche Weisungs- und Aufsichtsbefugnis der Führungskräfte über die rechtmäßige, zweckmäßige und wirtschaftliche Durchführung der Aufgaben. Nach Maßgabe des SGB II sind dabei die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten.

Fachaufsicht ist Führungsaufgabe und als solche nicht delegierbar. Kontrollen sind daher in der Regel von den Führungskräften selbst (Team- und Bereichsleitungen sowie der Geschäftsführung) gegenüber ihren fachlich unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen. Dabei endet die Fachaufsicht nicht auf der Ebene der Teamleiter/innen. Die übergeordneten Ebenen (Bereichsleiter/innen, Geschäftsführung) sind ebenso gehalten, Fachaufsicht über die ihnen zugeordneten Führungskräfte auszuüben. Eine Unterstützung der Fachaufsicht durch Kontrollen auf gleicher Hierarchieebene ist jedoch ebenso denkbar. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der/die kontrollierende Mitarbeiter/in über die notwendigen Qualifikationen und Befugnisse verfügen muss, um etwaige Fehler des Prozessergebnisses festzustellen.

Die Grundsicherungsstellen entscheiden eigenverantwortlich, welche Instrumente sie im Sinne einer wirtschaftlichen und wirksamen Ausübung der Fachaufsicht einsetzen. Das Verfahren zur Durchführung der Kontrollen ist durch eine eindeutige Verfahrensregelung, ein internes Fachaufsichtskonzept, zu beschreiben und im IKS zu integrieren.

**Folgende Bestandteile sind verpflichtende Kriterien der Fachaufsicht im IKS:**

* **Auswahl und Umfang der zu prüfenden Fälle,**
* **Prüfgegenstand,**
* **Prüfhäufigkeit,**
* **Dokumentationsrichtlinien und**
* **Richtlinien zur Berichterstattung**.

Form und Umfang der Fachaufsicht hängen dabei von der im Rahmen der Risikobeurteilung individuell erarbeiteten Risikostrategie ab (vgl. Kapitel 2.4.2).

* 1. Individualisierter Ansatz für Fachaufsichtskonzepte im Rahmen des IKS

Zu Gegenständen und Methoden der Fachaufsicht enthält das vorliegende Handbuch IKS übergeordnete Empfehlungen, die vor Ort situativ, dem jeweiligen Ausprägungsgrad bekannter oder vermuteter Defizite und erzielter Zwischenergebnisse angepasst, anzuwenden sind.

Dabei können diese nicht in der vorliegenden Form 1:1 in das IKS der Grundsicherungsstelle übernommen wird. Es ist vielmehr unumgänglich, dass die Geschäftsführungen ein auf die individuellen Bedingungen der Grundsicherungsstelle angepasstes Fachaufsichtskonzept im Rahmen des IKS aufbaut, ausbaut, vorhält und nachhält. Dabei kann es nicht Ziel sein, alle möglichen Fehlerbetrachtungen ohne Priorisierung in den Fokus zu nehmen, da ein IKS, welches alle Verlustrisiken ausschließt, nicht realistisch und vor allem nicht angemessen ist (vgl. auch Kapitel 2.1).

* 1. Messpunkte und Kontrollen

Kontrollen im Prozessablauf dienen zur Überprüfung der Korrektheit und Vollständigkeit der Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse bzw. der operativen Standards. Kontrollen können dem zu kontrollierenden Prozessschritt vor-, neben- oder nachgelagert sein. Sie können sowohl manuell von den am Prozess Beteiligten als auch automatisch von den IT-Systemen (z. B. Plausibilitätsprüfungen) vorgenommen werden.

Mit im Prozess integrierten Kontrollen wird das Ziel verfolgt, möglichst vor Beendigung des Arbeitsablaufs Fehler zu finden und einerseits zu verhindern, andererseits aber auch für die Zukunft vorzubeugen. Integrierten Kontrollen ist deshalb, soweit möglich, der Vorzug vor nachgelagerten, prozessunabhängigen Kontrollen zu geben. Zudem kann durch integrierte Prozesskontrollen sichergestellt werden, dass sich Qualitätsdefizite eindeutig der verursachenden Stelle im Prozess zuordnen lassen. Dies ist zum einen notwendig, um an richtiger Stelle Maßnahmen zur Fehlervermeidung wirksam einzuleiten. Zum anderen wird durch die verursachungsgerechte Zuordnung von Fehlern und deren Auswirkungen das Verantwortungsbewusstsein bei den beteiligten Mitarbeitern/innen gestärkt.

Unter dem Link BA-Intranetseite [Geschäftspolitik > Qualitätsmanagement > SGB II > Interne Kontrollsysteme](http://www.baintern.de/nn_605652/zentraler-Content/A-07-Geldleistungen-zur-Unterhaltssicherung/A-071-Unterhaltssicherung-bei-Arbeitslosigkeit/Dokument/Arbeitshilfe-Interne-Kontrollsysteme-in-ARGEn-Info.html%20) finden Sie unterstützende Unterlagen wie Tabellen mit möglichen Gegenständen für Kontrolltätigkeiten für den Bereich Leistungsgewährung und Markt & Integrationals auch einen Musterprozess einer ausführlichen Risikoschau. In den Tabellen sind Aufgabengebiete aufgeführt, die aus übergeordneter Sicht im Rahmen des IKS auf das vorhandene Risiko vor Ort überprüft werden sollten. Sie dienen als Hilfestellung für die Erarbeitung des im lokalen IKS enthaltenen entsprechenden Fachaufsichtskonzepts und bieten Anhaltspunkte über

* das mögliche Risiko,
* bekannte bundesweit anzutreffende, teils gravierende Fehlerschwerpunkte,
* Umstände, die das Auftreten des Fehlers begünstigen (gravierende Umstände die sich zum einen auf personell/organisatorische Rahmenbedingungen beziehen und zum anderen auf inhaltlich/fachliche Rahmenbedingungen - z.B. Weisungen, Fachaufsicht, Qualifizierung, Schnittstellenausgestaltung),
* Methodik der Fehlerauffindung und
* lokale/dezentrale Fachaufsicht (Fachaufsicht hier verstanden als Maßnahmen zur Identifizierung/Ausschluss möglicher Mängel).

Diese Vorschläge sind beispielhaft, beziehen sich ausschließlich auf den Aufgabenbereich der BA und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Da die Gegebenheiten vor Ort teilweise erheblich voneinander abweichen, ist es erforderlich, diese Themen (oder Themen, die zusätzlich vor Ort identifiziert werden) an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen, eigenständig zu evaluieren und ihnen mit einer entsprechenden Strategie zu begegnen. Außerdem wird dringend empfohlen in ARGEn die Aufgaben des kommunalen Trägers ebenfalls auszuwerten und in die Kontrolltätigkeiten aufzunehmen.

Für die individuelle Risikoschau vor Ort ist die Geschäftsführung verantwortlich. Zum möglichen Vorgehen dient der Musterprozess als Vorlage.

1. Rahmenwerk „COSO-Internal Control-Framework“ (COSO IC-Modell) des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [↑](#footnote-ref-1)
2. Prüfbericht der Prüfgruppe des BMAS vom 03. Juli 2009 zur Ausübung der Rechts- und Fachaufsicht gemäß § 47 SGB II - verbindliche Bestandteile der Fachaufsicht und damit des IKS sind Auswahl und Umfang der zu prüfenden Fälle, Prüfgegenstand, Prüfhäufigkeit, Dokumentationsrichtlinien und Richtlinien zur Berichterstattung. [↑](#footnote-ref-2)
3. In der BA sind diese in HEGA 12/2008 Nr. 60 geregelt. [↑](#footnote-ref-3)
4. Die Bundesagentur für Arbeit hat u. a in ihrem Leitbild sowie in den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit (Interner Service > Personal > Personalentwicklung > Führung und Zusammenarbeit) eine Orientierung für die Arbeit und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte gegeben. [↑](#footnote-ref-4)
5. In der BA ist der Leistungs- und Entwicklungsdialog (LEDi) das Instrument zur systematischen Personalentwicklung; die kommunalen Partner halten i. d. R. ebenfalls Personalentwicklungskonzepte vor. [↑](#footnote-ref-5)
6. In Abgrenzung zu einem unternehmensbezogenen Risikomanagement fokussiert sich die Risikobeurteilung bei der Erstellung des regionalen IKS auf die unter fachlichen Gesichtspunkten bei der operativen Aufgabenerledigung zu bewertenden Risiken. Einen umfassenden Ansatz für ein unternehmensbezogenes Risikomanagement enthält die Weiterentwicklung des COSO Modells, COSO II, die in diesem Handbuch nicht betrachtet wird. [↑](#footnote-ref-6)
7. Aus der Vergabe einer Benutzerrolle lässt sich aufgrund ihrer Bezeichnung weder eine Stellenforderung noch ein Vergütungs-/ Besoldungsanspruch ableiten. Auch müssen Rollennamen und Dienstposten nicht identisch sein. [↑](#footnote-ref-7)