

Der Weg zu einem systematischen, ganzheitlichen Risikomanagementsystem der Stadt Sankt Augustin



Oktober 2018

Inhalt

1. Zusammenfassung	5
2. Organisation und Ressourcenausstattung	6
3. Rechnungsprüfung - Impulsgeber für ein ganzheitliches Risikomanagement	6
4. Grundlagen eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems	6
5. Modul 1. Risikoorientierte Rechnungsprüfung	7
5.1 Rechnungsprüfungsplanung	7
5.2 Prüflandkarte	8
5.3 Risikorelevanz der einzelnen Prüffelder	8
5.4 Risikokategorien	10
5.5 Risikoorientierte Mehrjahresprüfungsplanung	12
6. Modul 2: Risikofrüherkennung in den Fachbereichen	12
6.1 Risikoinventur	13
6.2 Risikobewertung	14
6.3 Risikosteuerung	15
7. Modul 3: Interne Kontrollsysteme (IKS) auf Prozessebene	16
7.1 Risikorelevanz von Prozessen	16
7.2 Steuerung der Prozessrisiken	17
8. Meilensteine bei der Umsetzung des Konzeptes bis Dezember 2017	17
8.1 Information und Unterstützung durch die Verwaltungsleitung	17
8.2 Information und Unterstützung durch die Politik	18

Anlage 1

Auszüge aus Jahresprüfberichten Anlage 6 Fragenkreis 7

Anlage 2

Beispiel „Allgemeiner Fragebogen zur Risikoerfassung“

Anlage 3

Beispiel „Beispiele für Risikokriterien für eine Risikobewertung“

Anlage 4

Beispiel „Struktur der Prüflandkarte der Stadt Sankt Augustin“

1. Zusammenfassung

Im Jahr 2013 hat die örtliche Rechnungsprüfung ein Konzept zur Aufgabenwahrnehmung und des hierfür erforderlichen Ressourceneinsatzes erstellt. Im Ergebnis wurde die Notwendigkeit einer ressourcenschonenden Planung der Prüfungstätigkeiten nach Prioritäten deutlich. Dabei sollte die Priorisierung risikoorientiert erfolgen.

Aus diesen konzeptionellen Vorüberlegungen sollte schließlich ein „ganzheitliches Risikomanagementsystem für die Stadt Sankt Augustin“ entwickelt werden. Die örtliche Rechnungsprüfung trat als Impulsgeber auf und entwickelte gemeinsam mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) folgendes Konzept zur mehrjährigen risikoorientierten Rechnungsprüfungsplanung.

Das Risikomanagementsystem der Stadt Sankt Augustin besteht hiernach aus drei getrennt voneinander entwickelbaren, aber aufeinander abgestimmten und inhaltlich verzahnten Modulen. Diese Module sind eine risikoorientierte Rechnungsprüfung, ein Risikofrüherkennungssystem auf Fachebene und ein Internes Kontrollsystem auf Prozessebene. Durch die inhaltliche Verzahnung und einen wechselseitigen Erkenntnisaustausch ist eine einheitliche Datenerhebung auf gleicher Bewertungsgrundlage für die örtliche Rechnungsprüfung aber auch für das gesamtstädtische Risikomanagement der Verwaltung gewährleistet. Mit zunehmender Reife der einzelnen Module wächst also die Qualität des Gesamtsystems. Gleichzeitig bleibt eine Entwicklung der Module in unterschiedlicher Geschwindigkeit und beginnend in unterschiedlichen Fachbereichen möglich.

Unterstützung durch die Verwaltungsleitung sowie der Politik waren wichtige Erfolgsfaktoren für das Erreichen der bisherigen Ergebnisse. So konnten im Jahr 2016 erste praktische Erfahrungen im Bereich des Flüchtlingsmanagements gesammelt werden. Parallel hierzu wurde die Aufgabe Risikomanagement einer Stelle der Verwaltung zugeordnet und personell besetzt. Zur Erfassung und Fortschreibung der Ergebnisse wurde Ende 2017 die Risikomanagementsoftware Naris für die Stadt Sankt Augustin angeschafft.

Im Dezember 2017 wurde für das technische Dezernat die Vergabe einer Organisationsuntersuchung beschlossen. Durch die Erfassung von Prozessen mit Relevanz für bestimmte Ziele, Prozesse mit hoher Finanzrelevanz sowie risikorelevanten Prozessen sollen für die risikoorientierte Rechnungsprüfung und das Risikomanagementsystem der Verwaltung weitere Erkenntnisse gewonnen und dokumentiert werden.

In der zweiten Jahreshälfte 2018 wurde mit der systematischen Erhebung von möglichen Risiken begonnen. Als erste Schritte hierfür hat die Verwaltung einen Fachbereich als Piloten ausgewählt. Die örtliche Rechnungsprüfung hat als ersten Schritt mit der Erfassung von Risiken im IT Bereich begonnen. Auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse ist für 2019 der weitere systematische Aufbau eines Risikomanagements für Verwaltung und die örtliche Rechnungsprüfung geplant. Korruptionsrisiken werden als Teil des Risikomanagements mit bearbeitet.

2. Organisation und Ressourcenausstattung

Die Stadt Sankt Augustin hat zum 01.01.2009 ihr Haushaltssystem auf das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) umgestellt. Wurden die Eröffnungsbilanz und der Jahresabschluss 2009 noch von Wirtschaftsprüfern erstellt, sind die Jahres- und Gesamtabschlüsse in Sankt Augustin ab 2010 von der örtlichen Rechnungsprüfung geprüft worden.

Im Jahr 2013 hat die örtliche Rechnungsprüfung ein Konzept zur Aufgabenwahrnehmung und des hierfür erforderlichen Ressourceneinsatzes erstellt. In dem Konzept waren eine risikoorientierte mittelfristige Prüfungsrahmenplanung und der Prüfungsauftrag wichtige Grundlagen der Personalberechnung. Die aufgabenbezogene Personalberechnung führte zu dem Ergebnis, dass statt der vorhandenen 4 Stellen incl. Leitungsstelle 6 Stellen für die zukünftige Aufgabenwahrnehmung erforderlich sind.

Die für die Umsetzung des Konzeptes erforderlichen zusätzlichen 2 Prüferstellen wurden vom Rat beschlossen und konnten mittlerweile qualifiziert besetzt werden.

3. Rechnungsprüfung - Impulsgeber für ein ganzheitliches Risikomanagement

Mit der neuen personellen Ausstattung hat die örtliche Rechnungsprüfung die Aufgabe „Risikomanagement“ ganzheitlich als Impulsgeberin für sich und die Verwaltung in Angriff genommen. Hierfür wurde überlegt, wie ein ganzheitliches, systematisches Risikomanagementsystem der Stadt Sankt Augustin aussehen könnte.

Frühzeitig wurden der Bürgermeister, die Organisation (Steuerungsdienst), die Fachbereiche, die Politik sowie der Personalrat als wichtige Akteure in diesem Prozess erkannt und durch die örtliche Rechnungsprüfung eingebunden. Wichtige Elemente eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems wurden in der risikoorientierten Rechnungsprüfungsplanung, einem Risikofrüherkennungssystem und einem Internen Steuerungssystem (IKS) gesehen.

Mit dem Projekt sollte:

- ein Risikobewusstsein geschaffen
- risikopolitische Grundsätze erarbeitet
- die Politik informiert
- eine Risikoanalyse durchgeführt
- ein Risikokatalog erstellt
- und relevante Risiken gesteuert werden.

4. Grundlagen eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems

In der Konzeption zum Ressourceneinsatz der örtlichen Rechnungsprüfung aus dem Jahr 2013 hat sich die Stadt Sankt Augustin bereits mit dem Ansatz einer risikoorientierten Rechnungsprüfung befasst, um eine belastbare und nachhaltige Aussage zum Arbeitsaufwand der Rechnungsprüfung und des hieraus resultierenden Personalbedarfes zu erzielen.

In der jetzigen Aufgabenstellung sollte diese Vorarbeit aufgegriffen und durch eine umsetzbare, auf Sankt Augustin angepasste, praktische Methode für eine mehrjährige, risikoorientierte Rechnungsprüfungsplanung ergänzt werden. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sollten im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements auch in den Fachbereichen der gesamten Verwaltung umsetzbar sein, ohne eine dortige Umsetzung zwingend zu erfordern oder vorauszusetzen.

In einem internen Workshop wurden zunächst gemeinsam mit den Beschäftigten der örtlichen Rechnungsprüfung folgende Grundlagen erörtert:

- Welche Zielsetzungen werden verfolgt - welches Selbstverständnis hat die örtliche Rechnungsprüfung?
- Wie sollte an die Rechnungsprüfungsplanung herangegangen werden, welche Kriterien sind relevant?
- Welche Regelwerke und interne Vorgaben sind hierbei zu beachten?

Verschiedene Modelle einer Prüfungslandkarte, strukturiert nach Organisation und Aufgaben wurden vorgestellt und deren Vor- und Nachteile diskutiert, bevor der übergeordnete Organisationszweck der Stadtverwaltung Sankt Augustin erarbeitet und hieraus die für die Rechnungsprüfung bedeutsamen Kriterien abgeleitet wurden.

Aus diesen Informationen und weiteren Erkenntnissen aus Einzelgesprächen wurde die risikoorientierte Rechnungsprüfungsplanung als erstes Modul des ganzheitlichen Risikomanagementsystems der Stadt Sankt Augustin erarbeitet.

5. Modul 1: Risikoorientierte Rechnungsprüfung

Dieses Modul wurde für die örtliche Rechnungsprüfung in Sankt Augustin entwickelt und stellt ein Instrument dar, mit dessen Hilfe durch eine Risikoabschätzung eine Festlegung der Prüfungsintervalle für die einzelnen Prüffelder erfolgen kann.

5.1 Rechnungsprüfungsplanung

Seit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) und der dadurch bedingten Umstellung auf das doppische Rechnungswesen umfasst der Aufgabenbereich der örtlichen Rechnungsprüfung der Stadt Sankt Augustin neben der Prüfung des Gesamt-, Jahresabschlusses und der Ordnungsmäßigkeit der Haushaltsführung im Haushaltsjahr auch die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des wirtschaftlichen Handelns. Hieraus ergibt sich eine umfassende Prüfungsverpflichtung, die das gesamte Verwaltungshandeln zum Gegenstand hat.

Selbst bei angemessener Personalausstattung führt dies in der Praxis dazu, dass nicht jedes Prüffeld jährlich geprüft werden kann. Vielmehr muss festgelegt werden, welcher Bereich in welchen Zeitabständen mit welcher Intensität zu betrachten ist. Erfahrene Prüferinnen und

Prüfer haben dabei einen geübten Blick und ein ausgeprägtes Gespür zum Erkennen von Risiken und Schwachstellen in den von ihnen regelmäßig geprüften Fachbereichen. Auch die umfassende und gut funktionierende Visakontrolle bei der Stadt Sankt Augustin erlaubt es, Fehler schnell zu erkennen.

Dennoch erscheint es nicht nur für weniger erfahrene Prüferinnen und Prüfer oder für die Prüfung von neuen Fachbereichen sinnvoll, eine Prüfungsplanung systematisch und nach bestimmten Kriterien aufzubauen. Hierdurch soll eine vollständige Erfassung des Prüfungsstoffs und eine fristgerechte und umfassende Erledigung der Prüfaufträge unter einem möglichst zweckmäßigen Einsatz der begrenzten Ressourcen sichergestellt werden.

5.2 Prüflandkarte

Die Planung setzt zunächst eine systematische Erfassung und Darstellung der bestehenden Prüffelder voraus, um einen Gesamtüberblick zu gewinnen (Inventur der Prüfungsbereiche). Dabei ist auf eine Vollständigkeit der Darstellung ebenso viel Wert zu legen wie auf die Einfachheit ihrer Handhabung.

Hierfür wurde eine nach Organisation und Aufgaben strukturierte Prüfungslandkarte entwickelt, die als Anlage beigefügt ist. Durch die Entscheidung, welche Organisationsebene (Fachbereiche/Fachdienste/Stabsstellen) verwendet wird, kann die Darstellungstiefe flexibel an die Bedürfnisse der Stadt Sankt Augustin angepasst werden und durch die Gegenüberstellung mit den Aufgaben wird erkennbar, welche Aufgaben in welchen Organisationseinheiten wahrgenommen werden. Hierdurch erhält die örtliche Rechnungsprüfung mit geringem Aufwand einen umfassenden Überblick über die Aufgaben und deren organisatorische Verortung. Jedes x in der Darstellung entspricht dabei einem Prüffeld.

5.3 Risikorelevanz der einzelnen Prüffelder

Prüfungen sollen nicht um ihrer selbst willen durchgeführt werden, sondern um drohende Nachteile für die Kommune rechtzeitig zu erkennen. Das bedeutet, dass Bereiche, die keine oder wenige Risiken enthalten, weniger intensiv geprüft werden müssen als solche mit einer hohen Risikorelevanz.

Zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses wird dabei die im KGSt-Bericht 5/2011 erarbeitete Definition des Risikobegriffes verwendet. Danach sind Risiken

„alle Ereignisse innerhalb und außerhalb kommunaler Verwaltungen, die sich ungünstig auf die kommunale Zielerreichung auswirken können“.¹

Dies zeigt die innere Verbundenheit zwischen möglichen Risiken und Zielsetzung auf und betont die Notwendigkeit einer klaren Zielformulierung. Nur hierdurch ist das Erkennen von Risiken überhaupt erst möglich.

KGSt Bericht 5/2011 S.23

Übertragen auf eine risikoorientierte Rechnungsprüfung müssen daher zunächst die mit der Rechnungsprüfung verfolgten Ziele herausgestellt werden. In der oben beschriebenen Auftaktveranstaltung am 07.04.2015 legten die Mitarbeiter/innen der örtlichen Rechnungsprüfung gemeinsam mit der Leitung die Zielsetzung der örtlichen Rechnungsprüfung für Sankt Augustin fest.

Danach soll durch die Rechnungsprüfung

- die Geeignetheit der Organisation für die Leistungserbringung,
- die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns,
- die Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandelns und
- die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns

transparent gemacht und bewertet werden.

Daneben wurden die übergeordneten Organisationsziele herausgearbeitet. Sankt Augustin verfolgt, wie jede Kommune, als originären Organisationszweck die Sicherung des Gemeinwohls, die Bereitstellung notwendiger Güter und Infrastrukturen (Daseinsvorsorge) und die Umsetzung des Bürgerwillens. Hieraus lassen sich weitere Organisationsziele ableiten:

- Wahrung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung (Schutz von Leib und Leben, Vermögen etc.)
- Erhalt der Lebensgrundlagen (Umwelt, Wasser, Strom etc.)
- Umsetzung des Bürgerwillens (politische Projekte, strategische Ausrichtung etc.)
- Handlungsfähigkeit der Verwaltung (finanzielle Handlungsfähigkeit, Image etc.)

Eine risikoorientierte Rechnungsprüfungsplanung hat hierauf Bezug zu nehmen: Bereiche, die ein hohes Risiko für die oben genannten Ziele erkennen lassen, sollten in der Prüfungsplanung vorrangige Berücksichtigung finden. Für die Bewertung der Prüfbereiche wurde die in der Anlage beschriebene Nutzwertanalyse entwickelt.

5.4 Risikokategorien

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Systematik für die Risikoinventur wurden die Risiken ursachenspezifisch entsprechenden Kategorien zugeordnet. Dies gewährleistet eine personenunabhängige Vergleichbarkeit in der Einschätzung der Prüffelder.

In Anlehnung an die von der KGSt entwickelte Zielfeldanalyse umfasst der hier verwendete Risikobegriff sowohl Ressourcenrisiken als auch Risiken zu Wirkungen, Produkten und Prozessen². Eine Erklärung der einzelnen Risikokategorien ergibt sich aus nachfolgender Tabelle:

Risikokategorie	Beschreibung	Beispiele
Ressourcenrisiken	Risiken, die sich ursächlich aus den bereitgestellten Ressourcen ergeben.	Unzureichende Sachmittel- oder Personalausstattung, eingeschränkte Nutzbarkeit von IT.
Produktisiken	Risiken, die ursächlich mit dem Produkt und den zugehörigen Leistungsbestandteilen zu tun haben.	Die vorgesehene Zielgruppe für die jeweiligen Leistungen wird durch das Produktangebot nicht erreicht.
Wirkungsrisiken	Wirkungs- bzw. Ergebnisrisiken sind Ereignisse, die durch individuelle oder gesellschaftliche Veränderung oder Beibehaltung einer persönlichen oder gesellschaftlichen Situation verursacht werden.	Konkurrierende Wirkungen aus anderen Zielsetzungen, z.B. Ziel = Verminderung CO ₂ -Ausstoß, Wirkungsrisiko = vermehrter CO ₂ Ausstoß durch stehenden Individualverkehr zur Beschleunigung des ÖPNV
Prozessrisiken	Risiken, die in erster Linie aus der Gestaltung von Prozessen oder durch die jeweilige Aufbauorganisation verursacht werden.	Verzögerungen in der Leistungserstellung durch unzureichende Vertretungs- oder Zuständigkeitsregelungen.

Diesen Risikokategorien lassen sich Risiken zuordnen, deren Kenntnis eine hohe Relevanz für die Zielsetzung der Rechnungsprüfung³ besitzt. Dies zeigt die nachfolgende Aufzählung, die keinen abschließenden Charakter besitzt, sondern lediglich Orientierung geben soll, nach welchen Risikogesichtspunkten die in der Prüfungslandkarte identifizierten Prüffelder bewertet werden.

² Aus KGSt-Bericht 5/2011, S. 40.

³ Geeignetheit der Organisation, Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (= Ordnungsmäßigkeit) des Verwaltungshandelns

Risikokategorie	Risiken
Ressourcenrisiken	Personalbemessung
	Fachlichkeit des Personals
	Personalfluktuatation
	Korruptionsrisiken
Produkttrisiken	Komplexität der Prozesse
	Häufige rechtliche/fachliche Änderungen
Wirkungsrisiken	Konkurrierende Interessen
	Wirkungslosigkeit der Leistung
Prozessrisiken	Zustand des IKS
	Organisationsveränderungen
	Komplexität der Prozesse
	Ungeeignetheit der Organisation

Ein weiteres Bewertungskriterium berücksichtigt die Bedeutung der Aufgabe für die übergeordneten Organisationsziele der Stadt Sankt Augustin:

Risikokategorie	Risiken
Bedeutung der Aufgabe	Höhe des Finanzvolumens
	Gefahr für Personen/Sachen/Umwelt
	Auswirkung auf die Reputation
	Pflichtaufgabe
	Strategische/politische Bedeutung

5.5 Risikoorientierte Mehrjahresprüfungsplanung

In der Konzeption zum Ressourceneinsatz der örtlichen Rechnungsprüfung wurde folgende Prüfungsstrategie festgelegt⁴:

„Innerhalb eines Zeitraumes von 5 Jahren sollen alle Produktgruppen der Stadt Sankt Augustin risikoorientiert geprüft werden.“

Hierauf Bezug nehmend erfolgte die Festlegung des Prüfintervalls nach dem Wert der Risikokennziffer.

Dabei wird ein Schwerpunkt auf ein dreijähriges Prüfintervall für alle wesentlichen Produktgruppen gelegt, der in der Konzeption zum Ressourceneinsatz des Rechnungsprüfungsamtes als ideal bezeichnet wird⁵.

Risikokennziffer	Prüfintervall	
1,00 bis 1,49	alle 5 Jahre	
1,49 bis 2,00	alle 4 Jahre	
2,00 bis 2,99	alle 3 Jahre	
3,00 bis 3,49	alle 2 Jahre	
3,50 bis 4,00	jährlich	Jährliche Pflichtprüfungen

Anmerkung: Die Werte werden nach der Ersterfassung evaluiert, auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst.

6. Modul 2: Risikofrüherkennung in den Fachbereichen

Auch für die Fachbereiche gehört ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken zum Grundsatz guten Verwaltungshandelns⁶ und wird in zahlreichen Fachgesetzen explizit gefordert⁷. So verpflichtet etwa § 48 GemHVO NRW die Gemeinden, Risiken für die künftige Entwicklung darzulegen und meint damit nicht nur finanzielle Risiken. Jede kommunale Entscheidung wägt deswegen schon heute politische, strategische und operative Auswirkungen ab. Durch eine Risikofrüherkennung erfolgt dies nur systematisch – nicht intuitiv.

⁴ Konzeption zum Ressourceneinsatz des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Sankt Augustin, Stand 14.02.2013, S. 8.

⁵ Konzeption zum Ressourceneinsatz des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Sankt Augustin, Stand 14.02.2013, S. 11.

⁶ Vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex vom 26.05.2010.

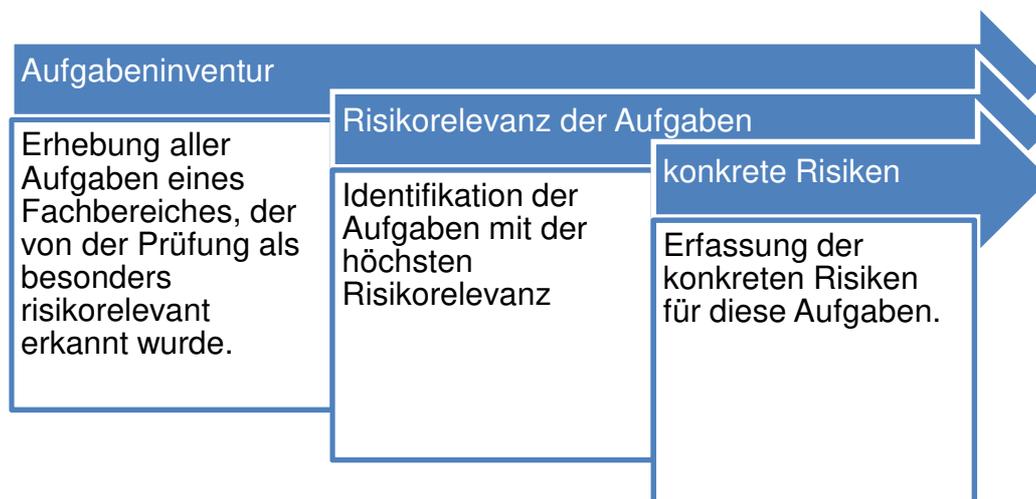
⁷ Bspw. § 8a SGB VIII zur Kindswohlgefährdung.

6.1 Risikoinventur

Die Risikoinventur in den Fachbereichen erfolgt auf Basis der gleichen Risikodefinition wie die risikoorientierte Prüfungsplanung. Auch hier geht es darum, jene Entwicklungen eines Fachbereiches zu identifizieren und zu bewerten, die sich ungünstig auf die Erreichung der allgemeingültigen Ziele, die auch durch die Rechnungsprüfung verfolgt werden, und anderer übergeordneter Ziele auswirken können. Den Zielen der Rechnungsprüfung kommt insoweit allgemeine Gültigkeit zu. Allerdings kann der Fachbereich diesen Zielkatalog jederzeit durch eigene Ziele ergänzen.

Die Erhebung der Risiken erfolgt anfänglich in einem moderierten Risiko-Workshop, an dem die mit der Aufgabenstellung betrauten Mitarbeiter/innen teilnehmen (Bottom up)⁸.

In einem ersten Schritt werden die Aufgaben eines Fachbereiches möglichst vollständig erhoben und deren jeweilige Risikorelevanz ermittelt. Danach wird für alle besonders risikorelevanten Aufgaben eine Risikoanalyse durchgeführt, indem systematisch untersucht wird, durch welches konkrete Ereignis bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben kommunale Ziele



verfehlt werden können.

Um den Arbeitsaufwand zu reduzieren, bietet es sich an, auf die Ergebnisse der Rechnungsprüfung zurückzugreifen und die Risikoinventur zunächst nur in jenen Bereichen durchzuführen, die von den Rechnungsprüfern als besonders risikorelevant eingeschätzt wurden. Später können dann auch Aufgabenbereiche analysiert werden, die von der Rechnungsprüfung weniger risikorelevant eingeschätzt wurden.

Während für die risikoorientierte Rechnungsprüfung die Einschätzung der Risikorelevanz eines Prüfungsfeldes ausreicht, dringt die Risikofrüherkennung in den Fachbereichen damit tiefer in das Risikomanagement ein: hier geht es um die Identifikation einzelner Risiken.

⁸ Die Einbindung der Führungskräfte sollte erst bei der Erarbeitung der Steuerungsmaßnahmen erfolgen; anstelle eines Workshops kann auch mit Fragebögen gearbeitet werden, wenn die Beschäftigten über ein ausreichendes Risikobewusstsein verfügen und mit der Methodik der Risikoinventur vertraut sind.

6.2 Risikobewertung

Die konkreten Risiken werden - anders als bei Modul 1 - nicht nach einer Nutzwertanalyse, sondern hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts und einer in diesem Fall üblicherweise zu erwartenden Schadensfolge bewertet. Durch die Multiplikation des jeweiligen Skalenwertes ergibt sich auch hier eine Risikokennziffer, die jedoch nicht mit der aus Modul 1 vergleichbar ist. Gleichwohl sollte eine vergleichbare Skalierung Verwendung finden. Erfahrungen aus anderen Bereichen⁹ zeigen, dass auch hier eine Skalierung in vier Stufen für die Verwaltungspraxis gut geeignet ist.

Eintrittswahrscheinlichkeit	sehr leichte Folge	leichte Folge	mittlere Folge	schwere Folge
sehr gering	1	2	3	4
gering	2	4	6	8
mittel	3	6	9	12
hoch	4	8	12	16

Die Farben stehen dabei für:

	Risiken mit geringer Priorität, bei denen zunächst kein Handlungsbedarf entsteht. Sie sollten nur beobachtet werden.
	Risiken mit mittlerer Priorität, die durch gezielte Maßnahmen unter Kosten/Nutzen-Aspekten bewältigt werden können.
	Risiken mit hoher Priorität und unmittelbarem Handlungszwang. Diese wesentlichen Risiken beeinflussen die Kommune negativ.

Um die Vergleichbarkeit zu verbessern, empfiehlt es sich, die Skalenwerte für die Schadensfolge näher zu beschreiben. Hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit ist dies nicht notwendig, weil die Risikoverantwortlichen, die mit der Aufgabe betraut sind, üblicherweise die Eintrittswahrscheinlichkeit aufgrund eigener Erfahrungswerte oder statistischer Quellen hinreichend genau einem Skalenwert zuordnen können. Die Beschreibung ist in der beigefügten Anlage „Konzept zur mehrjährigen risikoorientierten Rechnungsprüfungsplanung der Stadt Sankt Augustin“ vom Oktober 2015 zu ersehen.

Im Ergebnis erhält jeder Fachbereich auf diese Weise eine Übersicht aller Risiken und deren Bewertung (Risikolandkarte). Die Dokumentation könnte in Form einer Excel-Tabelle erfol-

⁹ Im Bereich der Arbeitssicherheit wird seit Jahren mit einer vierer Skalierung gearbeitet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen kann nach der Erfahrung dort gut einer der vier Stufen zugeordnet werden.

gen, sollte aber mittelfristig, insbesondere wenn das Risikomanagement gesamtstädtisch eingeführt wird, in einer geeigneten Software erfolgen. Die Stadt Sankt Augustin plant hierfür ab 2018 den Einsatz der Software NARIS.

6.3 Risikosteuerung

Nach der Risikoinventur wird im Rahmen der Risikosteuerung geprüft, welche Maßnahmen zur Risikosteuerung zu ergreifen sind. Je höher die Risikokennziffer des jeweiligen Risikos ist, desto weitreichender sollte die Steuerungsmaßnahme ausfallen:

Maßnahme	Beschreibung
vermeiden	Das Risiko wird aufgrund der Steuerungsmaßnahmen vermieden.
vermindern	Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadensausmaß werden reduziert.
überwälzen	Das Risiko wird auf Dritte (z.B. Versicherungen) abgewälzt.
akzeptieren	Inkaufnahme des Risikos ohne weitere Absicherung.

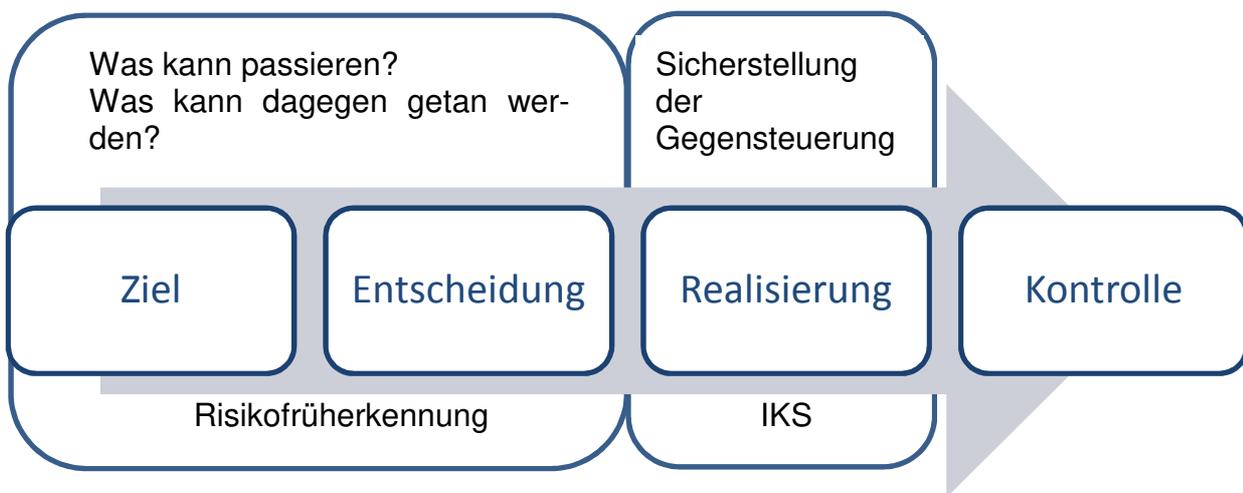
Die Maßnahmen werden, wie die Erhebung der Risiken auch, in einem moderierten Risiko-Workshop, an dem die mit der Aufgabenstellung betrauten Mitarbeiter/innen und deren vorgesetzte Führungskräfte teilnehmen, erarbeitet und in die Dokumentation übernommen. Dabei bietet sich an, die Wirkung der Steuerungsmaßnahme durch eine erneute Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadensfolge des Risikos nach dieser Steuerungsmaßnahme zu verifizieren.

Es ist auch hier empfehlenswert, einmal pro Jahr den Risikokatalog zu aktualisieren. Die Ergebnisse sollten der Rechnungsprüfung zur Verfügung gestellt werden und in deren Risikobeurteilung der Prüffelder einfließen. Hierdurch wird ein Ineinandergreifen der einzelnen Module zu einem ganzheitlichen Risikomanagement gewährleistet.

7. Modul 3: Interne Kontrollsysteme (IKS) auf Prozessebene

Die in Modul 2 erarbeitete Risikolandkarte bietet einen guten Überblick über die Risikorelevanz einzelner Aufgaben. Hierdurch können jene Aufgaben, deren Erledigung besonders hohe Risiken bergen, identifiziert werden. Gezielt wurden für diese Risiken Steuerungsmaßnahmen erdacht und deren Wirksamkeit überprüft.

Ein internes Kontrollsystem (IKS) ergänzt diese Vorarbeit durch prozessbezogene und prozessunabhängige Kontrollen, Maßnahmen und Regelungen, um sicherzustellen, dass die gefundenen Steuerungsmaßnahmen auch umgesetzt werden. Das Zusammenwirken zeigt folgende Darstellung:



7.1 Risikorelevanz von Prozessen

Die Einführung eines internen Kontrollsystems erfordert zunächst die Identifikation der risikorelevanten Prozesse, wobei unter Prozess eine Abfolge von Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung oder eines Produktes¹⁰ verstanden wird.

Auch hier lässt sich auf den bisherigen Erkenntnissen aufbauen. Da nicht zu erwarten ist, dass sofort alle Prozesse, die Risiken beinhalten, überprüft werden können, sollte zunächst mit denjenigen Aufgaben begonnen werden, die durch die Risikofrüherkennung als besonders risikorelevant eingeschätzt wurden.

¹⁰ KGSt Bericht 8/2014, S. 15.

7.2 Steuerung der Prozessrisiken

Welche Ziele verfolgt das IKS?

- Sicherung von Vermögenswerten (Betrugsvorbeugung)
- Einhaltung rechtlicher Vorgaben (Compliance)
- Wirtschaftlichkeit (Effizienz)
- Sicherstellung der Zielerreichung (Effektivität)
- Verlässlichkeit der Berichterstattung (Transparenz)

Welche Prozesse sollten betrachtet werden?

Beispiele:

- Alle Prozesse mit Relevanz für bestimmte Ziele
- Alle Prozesse mit hoher Finanzrelevanz
- Alle risikorelevanten Prozesse

8. Meilensteine bei der Umsetzung des Konzeptes bis November 2018

8.1 Information und Unterstützung durch die Verwaltungsleitung

Die örtliche Rechnungsprüfung hat 2014 mit der KGSt erste konzeptionelle Vorüberlegungen zur Erarbeitung eines „ganzheitlichen Risikomanagementsystem für die Stadt Sankt Augustin“ entwickelt. Die KGSt hat auf Grundlage dieser Vorüberlegungen der Stadt Sankt Augustin ein vollumfängliches Angebot zur Erhebung von Risiken in der gesamten Verwaltung abgegeben.

Der Verwaltungsvorstand hat das Angebot 2015 grundsätzlich begrüßt und positiv gewürdigt. Aufgrund der zu dieser Zeit hohen Arbeitsbelastungen in den Fachbereichen, der kurzen Zeitspanne für die geplante Umsetzung von einem Jahr und der für die Beauftragung entstehenden Kosten wurde das Angebot aber nicht angenommen.

Um die Chance einer Entwicklung und Umsetzung eines systematischen Risikomanagementsystems in Sankt Augustin weiter zu ermöglichen, hatte die örtliche Rechnungsprüfung in eigener Zuständigkeit den Ansatz für den Aufbau eines Risikomanagementsystems weiter verfolgt. Der Rat der Stadt Sankt Augustin hatte ihr hierfür eigene Budgetmittel zur Verfügung gestellt. Zur Unterstützung für dieses wichtige Projekt wurde im April 2015 die KGSt mit einer Beratung beauftragt.

Das gemeinsam erarbeitete „Konzept zur mehrjährigen risikoorientierten Rechnungsprüfungsplanung“ wurde im Oktober 2015 fertig gestellt. Mit dem Bürgermeister wurden die beabsichtigte methodische Verzahnung und der damit ganzheitliche Ansatz des Risikomanagements für die Stadt Sankt Augustin besprochen.

Dieser würdigte besonders, dass neben einer risikoorientierten Rechnungsprüfungsplanung auch die Grundlagen für ein einheitliches Risikomanagement in der Verwaltung wesentlicher Bestandteil des Konzeptes geworden sind.

In 2016 wurde die Aufgabe Risikomanagement einer Stelle im Steuerungsdienst zugeordnet und personell besetzt. In der Folge wurden Fragebögen zur Erhebung von Risiken (Modul 2) erarbeitet. Zur Erfassung und Fortschreibung der Ergebnisse wurde Ende 2017 die Risikomanagementsoftware Naris für die Stadt Sankt Augustin angeschafft.

Im Dezember 2017 wurde für das technische Dezernat die Vergabe einer Organisationsuntersuchung beschlossen. Durch die Erfassung von Prozessen mit Relevanz für bestimmte Ziele, Prozessen mit hoher Finanzrelevanz sowie risikorelevanten Prozessen sollen für die risikoorientierte Rechnungsprüfung und das Risikomanagementsystem der Verwaltung weitere Erkenntnisse gewonnen und dokumentiert werden.

In der zweiten Jahreshälfte 2018 wurde mit der systematischen Erhebung von möglichen Risiken begonnen. Als erste Schritte hierfür hat die Verwaltung einen Fachbereich als Piloten ausgewählt. Die örtliche Rechnungsprüfung hat als ersten Schritt mit der Erfassung von Risiken im IT Bereich begonnen. Auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse ist für 2019 der weitere systematische Aufbau eines Risikomanagements für Verwaltung und der örtlichen Rechnungsprüfung geplant. Korruptionsrisiken werden als Teil des Risikomanagements mit bearbeitet.

8.2 Information und Unterstützung durch die Politik

Die örtliche Rechnungsprüfung informiert durch ihre Prüfungen nach § 53 HGrG (Berichtsband I Anlage 6) jährlich den Rat über Fragen und Sachstände zu verschiedenen Themenbereichen. Im Fragenkreis 7 wird der Rat jährlich über den Sachstand und die Entwicklungen zum Thema „Risikofrüherkennungssystem“ informiert. Der Rat nutzt diese Möglichkeit, um durch Anträge und Beschlüsse seine politische Steuerungsfunktion wahr zu nehmen und der Verwaltung Aufträge zu erteilen. So hat der Rat der Stadt Sankt Augustin 2015 die Verwaltung mit dem Aufbau eines Früherkennungssystems für den Bereich Asyl – Flüchtlingsmanagement – beauftragt. Die Ergebnisse wurden 2016 den Ausschüssen für Familie, Soziales, Gleichstellung und Integration sowie im Haupt- und Finanzausschuss vorgestellt. Ein Auszug aus den Jahresprüfberichten / Anlage 6 / Fragenkreis 7 ist als Anlage beigefügt.

Sankt Augustin, den 29.10.2018



Peter Fey
Leiter der örtlichen Rechnungsprüfung

Anlage 1

Prüfung des Jahresabschlusses 2012 vom 14.11.2013 -Auszug aus Anlage 6

Fragenkatalog zur Prüfung nach § 53 HGrG gemäß IDR Prüfungsleitlinie 720

Fragenkreis 7:

Risikofrüherkennungssystem

- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Verwaltungsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?**

Die Risikovorkehrungen wurden vom Bürgermeister bisher für die Stadt Sankt Augustin als ausreichend angesehen. Zukünftige soll nach Aussage des Bürgermeisters der weitere Aufbau eines Risikofrüherkennungssystems im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Berichtswesens und eines internen Kontroll- und Steuerungssystem erfolgen.

Prüfung des Jahresabschlusses 2014 vom 16.11.2015 -Auszug aus Anlage 6

Fragenkatalog zur Prüfung nach § 53 HGrG gemäß IDR Prüfungsleitlinie 720

Fragenkreis 7:

Risikofrüherkennungssystem

- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Verwaltungsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?**

Die Risikovorkehrungen wurden vom Bürgermeister bisher für die Stadt Sankt Augustin als ausreichend angesehen.

Um Risiken systematisch aufzeigen zu können, ist ein strukturiertes Risikomanagementsystem erforderlich. Dies erleichtert geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen rechtzeitig zu ergreifen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. In den jährlichen Jahresabschlüssen ist von der Verwaltung über Risiken und Chancen im Lagebericht regelmäßig zu berichten.

Diese Verpflichtung einerseits und die Notwendigkeit einer fundierten Grundlage für eine risikoorientierte Prüfungsplanung der örtlichen Rechnungsprüfung andererseits führen zu einer gemeinsamen Prioritätensetzung, ein strukturiertes Risikomanagementsystem ab 2015 aufzubauen.

In 2015 wurde mit dem Aufbau eines strukturierten Risikofrüherwarnsystems begonnen. Das Risikofrüherwarnsystem besteht aus den Modulen, risikoorientierte Rechnungsprüfung, Risikofrüherkennung in den Fachbereichen und interne Kontrollsystem (IKS) auf Prozessebene. Der Aufbau erfolgt mit Unterstützung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

Als erster Schritt wurde mit der KGSt ein Rahmenvertrag für die „Erarbeitung einer Prozess- und Risikolandkarte durch die örtliche Rechnungsprüfung der Stadt Sankt Augustin“ mit Datum vom 25.03.2015 vereinbart. Die Konzepterstellung wurde im Oktober 2015 abgeschlossen und ab 2016 umgesetzt.

Als zweiter Schritt sollen im ersten Halbjahr 2016 die Bewertung aller Prüffelder und die Erstellung einer vollständigen risikoorientierten Mehrjahresprüfungsplanung durch die örtliche Rechnungsprüfung erfolgen. Parallel dazu wird mit Unterstützung der KGSt 2016 in ersten Fachbereichen mit dem Aufbau einer Risikofrüherkennung sowie dem internen Kontrollsystem (IKS) auf Prozessebene begonnen. Die Risikosteuerung soll durch die Nutzung einer hierfür geeigneten Software auf allen Ebenen verbessert werden.

**Prüfung des Jahresabschlusses 2015 vom 08.11.2016 -Auszug aus Anlage 6
Fragenkatalog zur Prüfung nach § 53 HGrG gemäß IDR Prüfungsleitlinie 720**

Fragenkreis 7:

Risikofrüherkennungssystem

d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Verwaltungsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?

Die Risikovorkehrungen durch Beratung im Verwaltungsvorstand wurden vom Bürgermeister in der Vergangenheit für die Stadt Sankt Augustin als ausreichend angesehen.

Um Risiken systematisch aufzeigen zu können, ist zukünftig ein strukturiertes Risikomanagementsystem erforderlich. Dies erleichtert geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen rechtzeitig zu ergreifen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. In den Jahresabschlüssen ist von der Verwaltung über Risiken und Chancen im Lagebericht regelmäßig zu berichten.

Diese Verpflichtung einerseits und die Notwendigkeit einer fundierten Grundlage für eine risikoorientierte Prüfungsplanung der örtlichen Rechnungsprüfung andererseits führen zu einer gemeinsamen Prioritätensetzung, ein strukturiertes Risikomanagementsystem aufzubauen.

Ab März 2015 hat die örtliche Rechnungsprüfung deshalb mit dem Aufbau eines Konzeptes für ein strukturiertes Risikofrüherwarnsystems begonnen. Das Risikofrüherwarnsystem besteht aus den Modulen, risikoorientierte Rechnungsprüfung, Risikofrüherkennung in den Fachbereichen und interne Kontrollsystem (IKS) auf Prozessebene. Der Aufbau erfolgt mit Unterstützung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). Die Konzepterstellung wurde im Oktober 2015 abgeschlossen. Den Mitgliedern des Rechnungsprüfungsausschusses und des Rates wurde das Konzept mit Einladung zur Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vom 15.06.2016 zur Kenntnis gebracht.

Um eine bessere Einschätzung der Risiken im Flüchtlingsmanagement für die Verwaltung zu erreichen, hat der Rat in der Sitzung am 09.12.2015 die Verwaltung beauftragt, kurzfristig mit dem Aufbau eines Früherkennungssystems für den Bereich Asyl mit Unterstützung der örtlichen Rechnungsprüfung zu beginnen. Der Verwaltungsvorstand hat in seiner Sitzung am 10.05.2016 beschlossen, die Auftragserteilung für die Beratung und individuelle Begleitung des Flüchtlingsmanagement in der Stadt Sankt Augustin an die KGSt in die Wege zu leiten.

Die KGSt wurde mit der Risikoidentifikation und –bewertung für das Flüchtlingsmanagement – ganzheitliche Betrachtung der Situation in Sankt Augustin beauftragt. Neben einer schriftlichen Befragung aller relevanten Akteure wurden am 12.09. und am 04.10.2016 zwei Workshops durchgeführt. Das Ergebnis ist im Ausschuss für Familie, Soziales, Gleichstellung und Integration am 09.11.2016 präsentiert worden.

Alle identifizierten Risiken, Bewertungen und und Steuerungsmaßnahmen wurden in der Software Naris erfasst und dokumentiert.

**Prüfung des Jahresabschlusses 2016 vom 06.11.2017 -Auszug aus Anlage 6
Fragenkatalog zur Prüfung nach § 53 HGrG gemäß IDR Prüfungsleitlinie 720**

Fragenkreis 7:

Risikofrüherkennungssystem

- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Verwaltungsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?**

Die Risikovorkehrungen durch Beratung im Verwaltungsvorstand wurden vom Bürgermeister in der Vergangenheit für die Stadt Sankt Augustin als ausreichend angesehen.

Um Risiken systematisch aufzeigen zu können, soll zukünftig ein strukturiertes Risikomanagementsystem aufgebaut werden. In 2016 wurde die Aufgabe Risikomanagement einer Stelle im Steuerungsdienst zugeordnet und diese Stelle neu besetzt. In 2017 erfolgten hierzu Fortbildungen. Ferner wurden die ersten Fragebögen zur Erhebungen von Risiken erarbeitet. In 2018 sind die Erhebungen von finanziellen Risiken und Korruptionsrisiken geplant. Zur Erfassung und Fortschreibung der Ergebnisse ist die Anschaffung einer Risikomanagementsoftware geplant.

Um eine bessere Einschätzung der Risiken im Flüchtlingsmanagement für die Verwaltung zu erreichen, hat der Rat in der Sitzung am 09.12.2015 die Verwaltung beauftragt, kurzfristig mit dem Aufbau eines Früherkennungssystems für den Bereich Asyl mit Unterstützung der örtlichen Rechnungsprüfung zu beginnen.

Die KGSt wurde hierfür mit einer Risikoidentifikation und –bewertung für das Flüchtlingsmanagement – ganzheitliche Betrachtung der Situation in Sankt Augustin beauftragt. Das Ergebnis ist im Ausschuss für Familie, Soziales, Gleichstellung und Integration am 09.11.2016 präsentiert worden. Alle identifizierten Risiken, Bewertungen und Steuerungsmaßnahmen wurden erfasst und dokumentiert.

Der Haupt- und Finanzausschuss hat in der Sitzung vom 23.11.2016 den Abschlussbericht zur Kenntnis genommen und die Verwaltung beauftragt, die Umsetzung der Steuerungsmaßnahmen zu prüfen und das Ergebnis dem Haupt- und Finanzausschuss / dem Rat zur Kenntnis zu geben.

**Prüfung des Jahresabschlusses 2017 vom 29.10.2018 -Auszug aus Anlage 6
Fragenkatalog zur Prüfung nach § 53 HGrG gemäß IDR Prüfungsleitlinie 720**

Fragenkreis 7:

Risikofrüherkennungssystem

- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Umfeld sowie mit den Verwaltungsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?**

Um Risiken zukünftig systematisch erfassen und aufzeigen zu können, ist ab 2018 mit der systematischen Erhebung von möglichen Risiken begonnen worden. Als erste Schritte hierfür hat die Verwaltung einen Fachbereich als Piloten ausgewählt. Die örtliche Rechnungsprüfung hat als ersten Schritt mit der Erfassung von Risiken im IT Bereich begonnen.

Anlage 2

Interviewleitfaden zur Einschätzung der Risikorelevanz eines Prüffeldes

Prüfer/in	Gesprächsteilnehmer/in	Datum
Organisationseinheit	Aufgabe	
Prüffeld		Kernaufgabe: <input type="checkbox"/>
		Nebenaufgabe: <input type="checkbox"/>
Bemerkungen	Version	

I. Fragen zu den Risikokriterien

Risikokriterium	Höhe des Finanzvolumens
Wo hoch ist das Finanzvolumen in dem betreffenden Prüffeld?	

< 500.000 Euro

500.000 – 2.000.000 Euro

2.000.000 – 5.000.000 Euro

> 5.000.000 Euro

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Gefahr für Personen/Sachen/Umwelt

Können bei der Wahrnehmung der Aufgaben in dem Prüffeld Schäden für Personen, Sachen oder die Umwelt eintreten?

Allenfalls Schäden mit leichten Folgen erscheinen möglich.

Schäden erscheinen möglich, wären aber reparabel und ohne langfristige Folgen.

Nur teilweise reparable erhebliche Schäden oder solche mit langfristigen Folgen erscheinen möglich.

Der Tod von Menschen, bzw. irreparable und erhebliche Schäden an Personen/Umwelt oder wichtigen/nicht zu ersetzenden Gütern erscheinen möglich.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Auswirkung auf Reputation

Können bei der Wahrnehmung der Aufgaben in dem Prüffeld Schäden für das Ansehen der Stadt Sankt Augustin eintreten?

Allenfalls kurze, lokale oder Auswirkungen innerhalb der Stadtverwaltung erscheinen möglich.

Auch längere Auswirkungen mit auf regionaler Ebene erscheinen möglich.

Ein erheblicher Reputationsverlust mit nationaler Wahrnehmung erscheint möglich.

Ein dauerhafter Reputationsverlust mit nationaler oder internationaler Wahrnehmung erscheint möglich.

ggf. Erläuterung:

Maßnahme	Pflichtaufgaben
----------	-----------------

Um welche Art von Aufgaben handelt es sich in dem Prüffeld?

Nahezu ausschließlich freiwillige Aufgaben zu deren Wahrnehmung keine Verpflichtung besteht.

Freiwillige Aufgaben, zu deren Wahrnehmung sich die Stadt Sankt Augustin (etwa vertraglich) verpflichtet hat.

Überwiegend Pflichtaufgaben.

Nahezu ausschließlich Pflichtaufgaben.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium	Strategische Bedeutung
-----------------	------------------------

Kommt der Aufgabenwahrnehmung in dem Prüffeld eine strategische Bedeutung zu?

Aufgaben haben keine strategische Bedeutung.

Die Aufgabenwahrnehmung unterstützt allgemeine, aber nicht festgelegte Interessen der Stadt Sankt Augustin.

Die Aufgabe wurde durch formalen OB- oder GR-Beschluss als herausgehobenes Anliegen festgelegt.

Die Aufgabe ist in politischen Abstimmungsprozessen explizit als wesentlich für die Stadtentwicklung festgelegt worden.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Personalbemessung

Wie würden Sie Personalbemessung in dem Prüffeld einschätzen?

Die Aufgaben können im Wesentlichen wie vorgesehen wahrgenommen werden. Teilweise können Servicestandards nicht mehr eingehalten werden.

Aufgrund zu wenig Personal besteht ein erhöhtes Fehlerrisiko.

Aufgrund zu wenig Personal ist teilweise keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung mehr möglich.

Aufgrund zu wenig Personal ist keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung mehr möglich.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Fachlichkeit

Wie würden Sie die Fachlichkeit in dem Prüffeld einschätzen?

Die Fachlichkeit ist auch bei Fluktuation ausreichend, um die Aufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen zu können.

Aufgrund der nicht ausreichenden Fachlichkeit besteht ein erhöhtes Fehlerrisiko.

Aufgrund der nicht ausreichenden Fachlichkeit ist teilweise keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung mehr möglich.

Aufgrund der nicht ausreichenden Fachlichkeit ist keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung mehr möglich.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Korruption/dolose Handlungen

Wie schätzen Sie die Anfälligkeit der Aufgabe für dolose Handlungen/Korruption ein?

Die Aufgabe bietet keinen Anreiz für dolose Handlungen/Korruption.

Die Aufgabe bietet wenig Anreiz für dolose Handlungen/Korruption. Interne Kontrollen bestehen nahezu lückenlos.

Die Aufgabe bietet einen hohen Anreiz für dolose Handlungen/Korruption. Kontrollmöglichkeiten sind nur lückenhaft vorhanden.

Es bestehen erhebliche Möglichkeiten und ein hoher Anreiz für dolose Handlungen/Korruption. Kontrollfunktionen fehlen nahezu vollständig.

ggf. Erläuterung:

Risikokriterium Komplexität der Aufgabe

Wie schätzen Sie die Komplexität der Aufgaben ein, die in dem Prüffeld wahrgenommen werden?

Die Aufgabe erfordert normale Fachkenntnisse.

Die Aufgabe erfordert spezielles Fachwissen, das nur bei einzelnen Mitarbeitenden vorgehalten werden kann.

Die Aufgabenwahrnehmung unterliegt keinen Routinen und erfordert stets eine individuelle Lösung durch Spezialisten.

Die Aufgabe ist so komplex, dass selbst Spezialisten keinen Gesamtüberblick mehr haben.

ggf. Erläuterung:

Maßnahme	Güte des Regelungswerk
----------	------------------------

Wie schätzen Sie die Güte des bestehenden Regelungswerkes ein?

Das Regelungswerk ist umfassend, verschriftlicht und verständlich.

Das Regelungswerk ist teilweise lückenhaft, nicht ganzheitlich verschriftlicht und/oder teilweise unverständlich.

Das Regelungswerk ist deutlich lückenhaft, nur teilweise verschriftlicht und/oder unverständlich.

Die Aufgabenwahrnehmung ist im Wesentlichen nicht geregelt.

ggf. Erläuterung:

Maßnahme	Angemessenheit der Infrastruktur
----------	----------------------------------

Wie schätzen Sie konkret die Arbeitsplatz-Infrastruktur für die Aufgabenwahrnehmung ein?

Die Arbeitsplätze sind angemessen ausgestattet und die Aufgabenwahrnehmung durch die EDV ausreichend unterstützt.

Aufgrund fehlender Ausstattung oder mangelhafter EDV besteht ein erhöhtes Fehlerrisiko.

Aufgrund fehlender Ausstattung oder mangelhafter EDV ist teilweise keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung möglich.

Aufgrund fehlender Ausstattung oder mangelhafter EDV ist keine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung möglich.

ggf. Erläuterung:

Maßnahme

Zustand des IKS

Wie schätzen Sie den Zustand des Internen Kontrollsystems in dem Prüffeld ein?

Es existiert ein umfassendes IKS für alle Prozessrisiken. Eine entsprechende Dokumentation ist vorhanden und aktuell.

Es existiert nur für einzelne Prozessrisiken ein IKS. Hierfür ist eine entsprechende Dokumentation vorhanden.

Es bestehen teilweise Regelungen, die sich aber nicht als Teil eines ganzheitlichen Systems darstellen. Eine systematische Dokumentation fehlt bislang.

Mit dem Aufbau eines IKS wurde noch nicht begonnen.

ggf. Erläuterung:

Anmerkungen

Bearbeitungshinweis:

Für jede Organisationseinheit sind zunächst die Prüffelder mithilfe der Matrix zu bestimmen. Danach wird für jedes Prüffeld dieser Fragebogen ausgefüllt und anschließend in das Bewertungstool übertragen. Hieraus ergibt sich die Risikorelevanz jedes Prüffeldes.

Anlage 3

Risikoorientierte Prüfungsplanung Sankt Augustin

Prüffeld

Organisationseinheit:

Aufgabe:

Risikokriterien		Bewertung	Gewichtung	Risikokennziffer
Ressourcenrisiken				
	Personalbemessung			
	Fachlichkeit des Personals			
	Personalfuktuation			
	Korruptionsrisiken			
Produkttrisiken				
	Komplexität der Prozesse			
	Häufige rechtliche/fachliche Änderungen			
Wirkungsrisiken				
	Konkurrierende Interessen			
	Wirkungslosigkeit der Leistung			
Prozessrisiken				
	Zustand des IKS			
	Organisationsveränderungen			
	Komplexität der Prozesse			
Bedeutung für den Organisationszweck				
	Höhe des Finanzvolumens			
	(Gefahr für Personen/Sachen/Umwelt)			
	(Auswirkung auf Reputation)			
	Pflichtaufgaben			
	(strategische Bedeutung)			
Gesamtergebnis			100,00%	

