



LEITFADEN ZUR SELBSTBEWERTUNG DER ANTIKORRUPTIONSSYSTEME IN NICHT-STAATLICHEN ENTWICKLUNGSORGANISATIONEN

Wie kann Korruption wirksam begegnet werden?

Korruptionsrisiken bestehen sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch in der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Um Korruptionsrisiken zu minimieren oder gar auszuschließen, hat sich ein systematischer Ansatz bewährt, der folgende Elemente beinhaltet:

- Risikoanalyse
- Zuständigkeiten und Prozesse
- Interne und externe Kommunikation
- Trainings und Schulungen
- Interne und externe Kontrollen (ad hoc / regulär)
- Meldesystem
- Fallmanagement
- Auswertung und Berichterstattung

Die Elemente sind in drei Phasen unterteilt: **Vorbeugen** – **Erkennen** – **Reagieren**

Hierbei kommt dem Vorbeugen die größte Bedeutung zu. Ziel ist es, nicht nur Korruptionsfälle kompetent zu bearbeiten, sondern diesen aktiv vorzubeugen. Dies kann nur gelingen, wenn Risiken erkannt und zu deren Minimierung entsprechende vorbeugende Maßnahmen (wie Schulungen und interne Kontrollen) ergriffen werden. Antikorruptionssysteme werden erst dann wirksam, wenn eine Organisationskultur gelebt wird, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezieht, die Meldungen von Verdachtsmomenten begrüßt, diese aufklärt und erwiesene Korruption sanktioniert. Besonders wirksam sind Antikorruptionssysteme, wenn die Wirkungen der präventiven Maßnahmen und die Ergebnisse des Einzelfallmanagements ausgewertet und zur Verbesserung der vorbeugenden Maßnahmen/Elemente genutzt werden.

Wie ist dieser Leitfaden zu gebrauchen?

Der Leitfaden dient der Selbsteinschätzung von nicht-staatlichen Entwicklungsorganisationen in der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Er richtet sich an Verantwortliche auf allen Ebenen der Organisationen: Aufsichts- und Leitungsgremien, Antikorruptionsbeauftragte und Mitarbeitende in Schlüsselpositionen. Wir empfehlen, für die Beantwortung des Leitfadens die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Abteilungen – entsprechend den Inhalten des Leitfadens – hinzuzuziehen. Die unterschiedlichen Bewertungen sollten intern diskutiert und geklärt werden. So können Sie besondere Stärken der Organisation sowie Entwicklungsbedarfe im Bereich Antikorruption identifizieren.

Der Leitfaden steht als Excel- sowie PDF-Dokument auf der Webseite von Transparency Deutschland zum Download zur Verfügung unter www.transparency.de/themen/entwicklungszusammenarbeit.

Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie folgende Bewertung abgeben:

0 Punkte (trifft nicht zu), **1 Punkt** (trifft teilweise zu), **2 Punkte** (trifft größtenteils zu) oder **3 Punkte** (trifft voll und ganz zu). Ihre Bewertung schreiben Sie bitte unter die Nummer der Frage. Nach Beantwortung aller Fragen finden Sie eine Auswertung am Ende des Leitfadens.

Verfasser: Dr. Marie-Carin von
Gumpfenberg, Arbeitsgruppe Kirchliche
Entwicklungszusammenarbeit, März 2020

ISBN: 978-3-944827-33-9

Gestaltung: Julia Bartsch, Berlin

Transparency International Deutschland e.V.

Geschäftsstelle:

Alte Schönhauser Straße 44

10119 Berlin

Tel: +49 30-54 98 98-0

Fax: +49 30-54 98 98-22

E-Mail: office@transparency.de

www.transparency.de

 [@transparency_de](https://twitter.com/transparency_de)

 [TransparencyDeutschland](https://www.facebook.com/TransparencyDeutschland)



Die von Transparency Deutschland genutzte Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 legt fest, dass die Vervielfältigung und Verbreitung nur dann erlaubt wird, wenn der Name der Autorin/ des Autors genannt wird, wenn die Verwendung nicht für kommerzielle Zwecke erfolgt und wenn keine Bearbeitung, Abwandlung oder Veränderung erfolgt.

Für unsere Arbeit und Publikationen wie diese ist Transparency Deutschland auf Ihre Unterstützung angewiesen. Informationen zu Spenden- und Fördermöglichkeiten finden Sie unter www.transparency.de/spenden/.

Leitfaden zur Selbstbewertung der Antikorruptionssysteme in nicht-staatlichen Entwicklungsorganisationen

Bitte tragen Sie jeweils rechts die Bewertung der einzelnen Aspekte ein. Am Ende des Leitfadens können Sie die Punkte addieren und sich einstufen.
Bewertung: Trifft voll und ganz zu (3 Punkte) / Trifft größtenteils zu (2 Punkte) / Trifft teilweise zu (1 Punkt) / Trifft nicht zu (0 Punkte)

A Risikoanalyse			
Risikoanalyse der Projektarbeit		Bewertung	
A1	<p>Unsere Organisation führt regelmäßig eine Analyse des Korruptionsrisikos unserer Projektarbeit durch.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Korruptionsrisiken bzgl. Länder, Sektoren, Partner und Projekte werden jedes Jahr identifiziert, analysiert, tabellarisch aufgelistet und bewertet (z.B. hohes, mittleres, niedriges Risiko).</p>	Punkte:	
A2	<p>Unsere Organisation zieht aus der Analyse der Korruptionsrisiken Konsequenzen für Antikorruptions-Maßnahmen in der laufenden Projektarbeit.</p> <p>Hintergrundinformation: Aufgrund der identifizierten Korruptionsrisiken in der Projektarbeit ergreift die Organisation Maßnahmen zu deren Minimierung und aktualisiert ihr Antikorruptionssystem regelmäßig.</p>	Punkte:	
Analyse der Projektpartner Risiken		Bewertung	
A3	<p>Unsere Organisation führt vor der Auswahl der Projektpartner sowie bei langjährigen Partnern eine umfassende Prüfung durch, um Korruptionsrisiken zu minimieren.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Prüfung der Projektpartner umfasst u.a. Länderkontext, Stakeholder, Rechtsform, wirtschaftliche Lage, Personal- und Finanzmanagement sowie das interne Kontrollsystem. Diese Prüfung sollte alle drei Jahre wiederholt werden.</p>	Punkte:	
A4	<p>Unsere Organisation zieht aus der Analyse der Korruptionsrisiken Konsequenzen für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen.</p> <p>Hintergrundinformation: Aufgrund der identifizierten Korruptionsrisiken in der Zusammenarbeit mit den Partnern ergreift die Organisation Maßnahmen zu deren Minimierung (z.B. eine größere Unterstützung des Partners in punkto Antikorruption) und aktualisiert ihr Antikorruptionssystem regelmäßig.</p>	Punkte:	
Analyse der Risiken in der Kooperation mit Gebern, Spendern und Förderern		Bewertung	
A5	<p>Unsere Organisation führt vor dem Beginn von Kooperationen mit Unternehmen, Großspendern und Förderern eine umfassende Prüfung (z.B. zu den Zielen, Interessen des Gebers, Verpflichtung zu Compliance und Corporate Social Responsibility, Nutzen für die eigene Organisation) durch, um Korruptionsrisiken zu minimieren.</p> <p>Hintergrundinformation: Eine solche Prüfung der Unternehmen, Großspender und Förderer sollte alle drei Jahre durchgeführt werden, mit dem Ziel u.a. Beteiligung an Geldwäsche, Reputationsschäden und unzulässige Einflussnahme abzuwenden.</p>	Punkte:	
A6	<p>Unsere Organisation zieht aus der Analyse der Korruptionsrisiken Konsequenzen für ihre Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Gebern, Spendern und Förderern.</p> <p>Hintergrundinformation: Aufgrund der identifizierten Korruptionsrisiken in der Zusammenarbeit mit den Gebern, Spendern und Förderern ergreift die Organisation Maßnahmen zu deren Minimierung (z.B. Einschränkung der Zusammenarbeit) und aktualisiert ihr Antikorruptionssystem regelmäßig.</p>	Punkte:	
Analyse der organisationsinternen Risiken		Bewertung	
A7	<p>Unsere Organisation führt regelmäßig eine Analyse zu organisationsinternen Risiken durch.</p> <p>Hintergrundinformation: Bei der Analyse der organisationsinternen Risiken soll das operative Geschäft beleuchtet werden – insbesondere Beschaffung, Honorarverträge, Personalwesen und Projektbewilligungsverfahren.</p>	Punkte:	
A8	<p>Unsere Organisation zieht aus der Analyse und der Bewertung der organisationsinternen Risiken Konsequenzen für die Praxis.</p> <p>Hintergrundinformation: Diese Risikoanalyse ist Teil eines Prozesses, der die Korruptionsrisiken identifiziert, analysiert und bewertet, Maßnahmen zu deren Minimierung definiert, umsetzt und das Antikorruptionssystem regelmäßig aktualisiert.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für A:			___ / 24

B Werte, Prinzipien, Regeln			
Werte und Prinzipien der Organisation		Bewertung	
B1	<p>Unsere Organisation hat ihre Werte, Prinzipien und Regeln verschriftlicht.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation hat einen Kodex, der explizit Werte, Prinzipien und Regeln definiert und der für alle Mitarbeitenden handlungsleitend ist. Dieser Kodex wird alle drei bis fünf Jahre überprüft.</p>	Punkte:	
B2	<p>Aufsichtsgremium und Leitung bekennen sich öffentlich und dokumentiert zu dem Kodex.</p> <p>Hintergrundinformation: Aufsichtsgremium und Leitung bekennen sich mindestens zweimal jährlich intern/extern zu einer aktiven Antikorruptionspolitik. Dies ist auch dokumentiert.</p>	Punkte:	
Verhaltens- und Verfahrensregeln zur Umsetzung der Werte und Prinzipien		Bewertung	
B3	<p>Unsere Organisation verfügt über Verhaltens- und Verfahrensregeln zur Einhaltung der Werte, Prinzipien und Regeln.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Regeln gehen explizit auf die verschiedenen Formen von Korruption ein und beschreiben Prozesse (u.a. Meldewege) und Zuständigkeiten (z.B. für Meldungen). Diese Regeln beschreiben auch den verantwortungsvollen Umgang mit Interessenkonflikten und Verstößen.</p>	Punkte:	
B4	<p>Unsere Regeln sind für Aufsichtsgremium, Leitung, Mitarbeitende, Vertragsbedienstete und ggf. Projektpartner jederzeit leicht zugänglich.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Regeln sind für alle o.g. Personen, die den Zugang benötigen, leicht/schnell verfügbar. So sind die Regeln in mehrere Sprachen übersetzt und im Intranet und/oder auf der öffentlich zugänglichen Website abrufbar.</p>	Punkte:	
B5	<p>Die Regeln sind für Leitung, Aufsichtsgremien, Mitarbeitende, Vertragsbedienstete und ggf. Projektpartner klar, verständlich und handlungsorientiert beschrieben.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Regeln sind für alle Zielgruppen klar und verständlich formuliert. Die Regeln können Personen, die nicht mit den Korruptionsrisiken vertraut sind, leicht verstehen. Sie bieten eine Handlungsorientierung.</p>	Punkte:	
B6	<p>Die Regeln gelten explizit für Leitung und Aufsichtsgremien und alle Mitarbeitenden. Dies ist auch schriftlich dokumentiert.</p> <p>Hintergrundinformation: Diese Regeln bilden die Basis für integriertes Verhalten. Leitung und Aufsichtsgremien müssen in Wort und Tat ein Vorbild werteorientierten Verhaltens sein, damit die Verhaltens- und Verfahrensregeln auch wirksam werden können.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für B:			___ / 18

C Mindestanforderung an Verhaltens- und Verfahrensregeln			
Bezug zur Risikoanalyse		Bewertung	
C1	<p>Die Verhaltens- und Verfahrensregeln zu Antikorruption beinhalten die wichtigsten Ergebnisse der Risikoanalyse.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Verhaltens- und Verfahrensregeln zu Antikorruption benennen beispielsweise identifizierte Schlüsselrisiken in Prozessen (z.B. eine mangelnde Trennung von Funktionen).</p>	Punkte:	
Nulltoleranz		Bewertung	
C2	<p>In den Verhaltens- und Verfahrensregeln ist das Gebot einer Null-Toleranz gegenüber Korruption festgeschrieben.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Verhaltens- und Verfahrensregeln zu Antikorruption tolerieren grundsätzlich keine Korruption. Sie bieten konkrete Handlungsorientierung bei Wertekonflikten (z.B. bei Gefahr für Leib und Leben). Hierzu beschreiben und begründen sie Ausnahmen zu diesem Gebot, machen diese jedoch meldepflichtig.</p>	Punkte:	
Interessenkonflikte		Bewertung	
C3	<p>Unsere Organisation hat Regelungen zu möglichen Interessenkonflikten, die sowohl für Mitarbeitende als auch für die Leitung und Aufsichtsgremien gelten.</p> <p>Hintergrundinformation: Interessenkonflikte treten dann auf, wenn persönliche Interessen, familiäre Beziehungen und andere Bindungen den Interessen der Organisation entgegenstehen. Interessenskonflikte sind für alle Hierarchieebenen definiert, Beispiele für mögliche Interessenkonflikte sind aufgeführt und eine Handlungsorientierung (idealerweise anhand von Beispielen für das erwünschte Verhalten) gegeben.</p>	Punkte:	
Geschenke und Bewirtung		Bewertung	
C4	<p>Unsere Organisation hat Regelungen für die Vergabe und den Empfang von Geschenken.</p> <p>Hintergrundinformation: Ziel ist es sicherzustellen, dass Vergabe und Empfang von Geschenken organisationsinternen Regeln entsprechen und geltende Gesetze eingehalten werden. Die Organisation kann sich für <i>eine</i> der folgenden Optionen entscheiden: (1) Es gibt Obergrenzen für den Austausch von Geschenken. Wenn Geschenke unabhängig vom Wert aus Höflichkeitsgründen angenommen werden, ist dies zu melden. (2) Geschenke werden durch eine höhere Stelle genehmigt. (3) Alle Geschenke werden institutionell gesammelt und transparent innerhalb der Organisation verwendet.</p>	Punkte:	
Beschleunigungs-/Gefälligkeitszahlungen (facilitation payments)		Bewertung	
C5	<p>Unsere Organisation verfügt über eine Regelung, die Beschleunigungs-/Gefälligkeitszahlungen ausdrücklich verbietet.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Regelung verbietet klar und deutlich Beschleunigungs-/Gefälligkeitszahlungen – außer im Gefahrenfall für die persönliche Gesundheit und Sicherheit. In solchen Fällen werden Beschleunigungs-/Gefälligkeitszahlungen nachvollziehbar dokumentiert.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für C:		___ / 15	

D Prozesse und Zuständigkeiten			
Strukturelle und personelle Verankerung der Antikorrption		Bewertung	
D1	<p>Das Aufsichtsgremium nimmt seine rechtliche und satzungsgemäß finanzielle Verantwortung aktiv wahr, ein Antikorrptionssystem entwickeln, einführen sowie dessen Funktionieren überprüfen zu lassen (z.B. durch interne oder/und externe Revision).</p> <p>Hintergrundinformation: Das Aufsichtsgremium hat die Entwicklung eines Antikorrptionssystems beauftragt (z.B. durch ein Team aus internen und externen Experten) und die Leitung mit der Aufgabe der Umsetzung des Antikorrptionssystems betraut.</p>	Punkte:	
D2	<p>Antikorrption ist strukturell und personell in unserer Organisation (z.B. durch eine/n Antikorrptionsbeauftragte/n) verankert.</p> <p>Hintergrundinformation: Das Aufsichtsgremium hat eines seiner Mitglieder speziell mit dem Thema Antikorrption betraut. Zusätzlich gibt es eine/n Antikorrptionsbeauftragte/n innerhalb der Organisation.</p>	Punkte:	
D3	<p>Der/die Antikorrptionsbeauftragte ist der Leitung zugeordnet und berichtspflichtig.</p> <p>Hintergrundinformation: Der/die Antikorrptionsbeauftragte berichtet direkt der Leitung und erhält Weisungen von der Leitung, gleichzeitig kann er/sie autonom Korruptionsfällen nachgehen.</p>	Punkte:	
D4	<p>Der/die Antikorrptionsbeauftragte hat eine klare Aufgabenbeschreibung.</p> <p>Hintergrundinformation: Zu den wichtigsten Aufgaben gehören: Risikoanalyse- und bewertung, Erarbeitung/Weiterentwicklung eines Regelwerks (Werte und Prinzipien, Verhaltens- und Verfahrensregeln), Begründung und Implementierung von Antikorrptionsprozessen; Beratung, Sicherstellung, Überwachung und Kontrolle; Schulung sämtlicher Mitarbeitenden (auch Leitung und Aufsichtsgremium) und ggf. auch der Projektpartner, Kommunikation und Reporting zu Antikorrption.</p>	Punkte:	
Personalauswahl und -führung in der Organisation		Bewertung	
D5	<p>Bei der Personalauswahl werden Antikorrptionsmaßnahmen berücksichtigt.</p> <p>Hintergrundinformation: Bei Vorstellungsgesprächen wird das Thema Antikorrption angesprochen und die Haltung der Organisation deutlich gemacht. Werte und Prinzipien sowie Verhaltens- und Verfahrensregeln zu Antikorrption sind integraler Bestandteil des Arbeitsvertrages.</p>	Punkte:	
D6	<p>In Leistungsbeurteilungen für die Leitungsebene ist die Frage inkludiert, ob die Leitung ein günstiges Umfeld schafft, welches Korruption verhindert und die Umsetzung der Werte und Prinzipien fördert.</p> <p>Hintergrundinformation: Personen in Leitungspositionen haben sich wiederholt intern/extern (mindestens zweimal in den letzten 6 Monaten) zu Antikorrption geäußert und eindeutig positioniert.</p>	Punkte:	
D7	<p>Es gibt regelmäßig eine Personalrotation bei besonders sensiblen Positionen (Interne Revision, Auslandsreferat, Beschaffung und Vergabe, Auslandsbüroleitungen). Diese findet alle 3-5 Jahre statt.</p> <p>Hintergrundinformation: Dabei ist die Zuständigkeits- und die Personalrotation zu unterscheiden. Bei der Personalrotation wird das Aufgabengebiet und bei der Zuständigkeitsrotation werden die Zuständigkeiten getauscht. Die Aufdeckungswahrscheinlichkeit steigt, wenn der Aufgabenbereich immer wieder von anderen Mitarbeitenden verantwortet wird.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für D:		___ / 21	

E Interne und externe Kommunikation			
Interne Kommunikation		Bewertung	
E1	<p>Aufsichtsgremium und Leitung befördern die Antikorruptionsmaßnahmen auf allen Ebenen der Organisation.</p> <p>Hintergrundinformation: Aufsichtsgremien und Leitung haben sich wiederholt intern/extern zu Antikorruption geäußert und positioniert. Die Mitarbeitenden erhalten davon regelmäßig Kenntnis.</p>	Punkte:	
E2	<p>In der Organisation gibt es eine positive Fehlerkultur, d.h. Fehler sind Bestandteil des Lernens und tragen somit zur systematischen Verbesserung und dem Erfolg des Antikorruptionssystems bei.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisationskultur ermöglicht eine offene und konstruktive Auseinandersetzung mit Korruptionsfällen. Korruptionsmeldungen wird positiv begegnet; eindeutige Korruptionsfälle werden sanktioniert; Fälle werden mit Blick auf das eigene Antikorruptionssystem (Prozesse, Zuständigkeiten, Schulungen, Information) analysiert, Veränderungsbedarf klar und offen diskutiert und notwendige Veränderungen umgesetzt.</p>	Punkte:	
Kommunikation mit Projektpartnern		Bewertung	
E3	<p>Werte und Prinzipien sowie Verhaltens- und Verfahrensregeln – insbesondere das Vorgehen bei Verdachtsfällen – werden an die Projektpartner regelmäßig und eindeutig kommuniziert.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Werte und Prinzipien sowie Verhaltens- und Verfahrensregeln (insbesondere das Vorgehen bei Verdachtsfällen und die Sanktionierung bei erwiesenen Fällen) sind integraler Bestandteil der Vertragsgestaltung mit den Projektpartnern, die darin regelmäßig geschult werden.</p>	Punkte:	
Externe Kommunikation		Bewertung	
E4	<p>Die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit verfügt über einen Leitfaden für Presseanfragen zum Umgang mit Fragen zum Thema Korruption.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Leitung hat für Presseanfragen zu Korruptionsfällen einen Leitfaden verabschiedet, in dem das Antikorruptionssystem der Organisation dargestellt, interne Ansprechpartner gelistet und Sprachregelungen festgelegt sind.</p>	Punkte:	
E5	<p>Werte und Prinzipien, Richtlinien und Kontaktdetails des/der Antikorruptionsbeauftragten werden auf der Webseite der Organisation und im Jahresbericht gut sichtbar kommuniziert.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation kommuniziert extern Antikorruption. Werte und Prinzipien, Richtlinien sowie Kontaktdetails des/der Antikorruptionsbeauftragten sind online abrufbar und werden im Jahresbericht dargestellt.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für E:		___ / 15	

F Trainings und Schulungen			
Allgemeine Schulungen zum Thema Antikorruption		Bewertung	
F1	<p>Es gibt eine Person (z.B. den/die Antikorruptionsbeauftragte/n), die beauftragt ist, Schulungen zum Thema Antikorruption durchzuführen/zu koordinieren.</p> <p>Hintergrundinformation: Eine Person (z.B. der/die Antikorruptionsbeauftragte) führt selbst Schulungen zum Thema Antikorruption durch oder organisiert regelmäßig Schulungen.</p>	Punkte:	
F2	<p>Unsere Organisation bietet schriftliches Informationsmaterial an, welches Aufsichtsgremium, Leitung und Mitarbeitenden hilft, die Werte und Prinzipien sowie die Verhaltens- und Verfahrensregeln der Organisation zu verstehen und umzusetzen.</p> <p>Hintergrundinformation: Es gibt schriftliche Anleitungen, die den Mitarbeitenden die Werte und Prinzipien sowie Verhaltens- und Verfahrensregeln umfassend erläutern. Diese sollten Beispiele enthalten, die bestimmte Situationen veranschaulichen (in Form von Szenarien oder Fallstudien). Die Anleitung sollte ein eindeutiges Verständnis der geltenden Richtlinien gewährleisten, wobei alle Bereiche klar und deutlich erläutert werden. Mitarbeitende haben Zugang zu einer solchen schriftlichen Anleitung.</p>	Punkte:	
F3	<p>Mitarbeitende werden regelmäßig zu Antikorruption geschult.</p> <p>Hintergrundinformation: Schulungen zu Antikorruption sind ein entscheidendes Element zur Stärkung der persönlichen und institutionellen Integrität. Antikorruptionsschulungen können separat oder als Modul eines größeren Werte- und Prinzipienbildungsprogramms der Organisation angeboten werden. Die Schulungen zu Antikorruption finden regelmäßig statt. Die Inhalte werden regelmäßig an aktuelle Entwicklungen angepasst.</p>	Punkte:	
F4	<p>Den Projektpartnern wird eine Antikorruptionsschulung angeboten.</p> <p>Hintergrundinformation: Neben der Kommunikation innerhalb der Organisation ist die Kommunikation mit Projektpartnern und weiteren Anspruchsgruppen/Stakeholdern unerlässlich. Dazu wurden Schulungsmodule entwickelt.</p>	Punkte:	
Spezielle Antikorruptionsschulungen		Bewertung	
F5	<p>Unsere Organisation bietet gezielte Schulungen zu Antikorruption für Leitung und Aufsichtsgremien an, die mindestens alle drei Jahre neu stattfinden.</p> <p>Hintergrundinformation: Leitung und Aufsichtsgremien erhalten Schulungen zu Werten und Prinzipien sowie zu Antikorruption, bei denen sie ihre Rolle und Verantwortung in diesen Fragen reflektieren und sie insbesondere über ihre persönlichen Haftungsrisiken informiert werden.</p>	Punkte:	
F6	<p>Unsere Organisation bietet maßgeschneiderte Schulungen zu Antikorruption für Mitarbeitende in sensiblen Positionen an.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation führt ein Schulungsprogramm zum systematischen Umgang mit Korruption für Mitarbeitende in sensiblen Positionen verpflichtend durch. Sie passt die Schulungsinhalte an die jeweils unterschiedlichen Risiken an. Sensible Positionen sind solche, in denen Mitarbeitende in besonderem Maße Korruptionsrisiken ausgesetzt sind. Funktionen mit einem hohen Risiko sind z. B. Marketing, Personal- und Vertragsmanagement sowie das Projektmanagement.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für F:		___ / 18	

G Meldesystem			
Meldewege		Bewertung	
G1	<p>Unsere Organisation hat alle Mitarbeitenden umfassend informiert, wie und wo sie Hilfe und Beratung zu Antikorruption-Maßnahmen erfragen und erhalten können.</p> <p>Hintergrundinformation: Mitarbeitende können sich an geschulte Führungskräfte, die/den Antikorruptionsbeauftragte/n, Helplines oder eine externe Ombudsperson wenden, um Informationen zum Antikorruptionssystem der Organisation einzuholen.</p>	Punkte:	
G2	<p>Unsere Organisation hat alle Projektpartner umfassend informiert, wie und wo sie um Hilfe und Beratung bzgl. Antikorruption erfragen und erhalten können.</p> <p>Hintergrundinformation: Projektpartner können sich an die/den Antikorruptionsbeauftragte/n, Helplines oder eine externe Ombudsperson wenden, um Informationen zum Antikorruptionssystem der Organisation einzuholen.</p>	Punkte:	
G3	<p>Wenn Hinweisgeber Bedenken oder Verdachtsfälle von korrupten Aktivitäten melden, verfügt unsere Organisation über mehrere, gut bekannte Kanäle (z. B. Internet, Telefon, persönlich), die leicht zugänglich sind und Vertraulichkeit und/oder Anonymität gewährleisten.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation hat mehrere verschiedene Kanäle für die Meldung von verdächtigen korrupten Aktivitäten durch Mitarbeitende und/oder Projektpartner. Klare und angemessene Berichtswege und Zuständigkeiten sind aufgestellt. Diese umfassen sowohl interne als auch externe, unabhängige Kanäle (Online-Meldesystem / Hotline / Ombudsperson), einschließlich der Möglichkeit einer vertraulichen und/oder anonymen Kommunikation zwischen dem Hinweisgeber und der Organisation.</p>	Punkte:	
G4	<p>Die Meldekanäle stehen auch allen Projektpartnern, deren Mitarbeitenden und Zielgruppenvertretungen zur Verfügung.</p> <p>Hintergrundinformation: Das Meldesystem ist auf den jeweiligen Auslandskontext angepasst, steht in allen relevanten Sprachen zur Verfügung und ist leicht zugänglich. Weltweit haben alle o.g. Gruppen zu mehr als einem Berichtskanal Zugang.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für G:		___ / 12	

H Kontrollen			
Ad hoc und reguläre Kontrollen		Bewertung	
H1	<p>Kontrollmaßnahmen stellen die wirksame Umsetzung der Richtlinien sicher.</p> <p>Hintergrundinformation: Die inhaltliche und finanzielle Projektbegleitung in unserer Organisation ist ausreichend qualifiziert und personell ausgestattet. Es besteht eine strikte personelle Trennung zwischen inhaltlicher und finanzieller Projektbegleitung. Die vorhandenen Ressourcen entsprechen dem tatsächlichen Arbeitsumfang.</p>	Punkte:	
H2	<p>Unsere Organisation führt geplante Überprüfungen bei den Projektpartnern und Projekten durch.</p> <p>Hintergrundinformation: Unsere Organisation hat vertraglich festgeschrieben, dass sie das interne Kontrollsystem und das Antikorruptionssystem des Projektpartners überprüfen lassen kann. Dies kann intern (Prüfung im Prozess) und/oder extern (Prüfung durch externe Wirtschaftsprüfer) geschehen. Die Prüfung soll klären, ob der Partner über ein ausreichendes Antikorruptionssystem verfügt. Sie eignet sich besonders als Teil eines umfassenden Prüfungsprozesses der Partnerorganisation vor dessen Auswahl durch die Organisation. Die Ergebnisse können zu Organisationsentwicklungsmaßnahmen beim Projektpartner führen. Ihre Umsetzung kann dann Voraussetzung für (weitere) Finanzierung sein.</p>	Punkte:	
H3	<p>Unsere Organisation führt intern (Prüfung im Prozess) und/oder extern (Prüfung durch externe Wirtschaftsprüfer) ad hoc Kontrollen bei Projektpartnern und Projekten durch.</p> <p>Hintergrundinformation: Mitarbeitende auf Auslandsreisen, speziell beauftragte Wirtschaftsprüfer und/oder externe Revisoren überprüfen Belege und Nachweise zu Projektausgaben. Die Form dieser Kontrollen wird passend zum Fördervolumen und zu den Konditionen/Vereinbarungen der Förderung gewählt und kann auch stichprobenartig die Befragung der Zielgruppe und die Rückversicherung bei den Rechnungsausstellern einschließen.</p>	Punkte:	
H4	<p>Es gibt ein dokumentiertes Internes Kontrollsystem (IKS).</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation verfügt über eine detaillierte Beschreibung der IKS-Prozesse und über eine regelmäßige IKS-Berichterstattung. Leitung und IKS-Verantwortliche koordinieren und überwachen Kontrollen. Ein Aktionsplan für Kontrollschwächen besteht.</p>	Punkte:	
Interne Revision		Bewertung	
H5	<p>Die Aufsichtsgremien unserer Organisation haben eine Revisionsabteilung bzw. Stelle mit umfassender Prüfkompetenz für alle Hierarchieebenen.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Revision führt unabhängig von Hierarchieebenen routinemäßig, fallweise und/oder unangekündigte Kontrollen in besonders korruptionsrelevanten Bereichen durch.</p>	Punkte:	
H6	<p>Die Revision hat im Auftrag der Aufsichtsgremien einen risikoorientierten Prüfplan für korruptionsrelevante Prüfvorhaben erstellt.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Revision erstellt ihren Jahresprüfplan risikoorientiert. Auch innerhalb der ausgewählten Prüfbereiche werden Schwerpunkte nach den identifizierten Risiken gesetzt.</p>	Punkte:	
H7	<p>Unsere Organisation hat jährlich eine Wirtschaftsprüfung.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Wirtschaftsprüfung wird nicht nur nach Handelsgesetzbuch (HGB) durchgeführt. Das Aufsichtsgremium beauftragt den Wirtschaftsprüfer und bestimmt besonders zu prüfende Bereiche. Die prüfende Firma wird regelmäßig gewechselt (spätestens alle fünf Jahre). Die Empfehlungen fließen in das Antikorruptionssystem ein.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für H:		___ / 21	

I Fallmanagement			
Schutz des Hinweisgebers		Bewertung	
I1	<p>Unsere Organisation verfügt über formelle und umfassende Mechanismen, um Hinweisgeber zu Meldungen zu ermutigen und Hinweisgeber zu schützen.</p> <p>Hintergrundinformation: Ein Hinweisgeber ist eine Person, die Fehlverhalten in einer Organisation intern oder extern meldet. Es gibt Mechanismen, die die Angst, Missstände zu melden, reduzieren oder beseitigen. Dazu gehören die Zusicherung, dass Hinweisgeber keine Nachteile erleiden und die Möglichkeit der anonymen Meldung, zumindest aber die Verpflichtung, dass diejenigen, die eine Meldung entgegennehmen, Vertraulichkeit bezüglich der Person des Hinweisgebers gewährleisten. Darüber hinaus sollte für potenzielle Hinweisgeber ersichtlich sein, dass eine Meldung objektiv geprüft wird.</p>	Punkte:	
I2	<p>Es gibt eine Verpflichtung zum Schutz des Hinweisgebers.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation hat sich dazu verpflichtet, Hinweisgeber, die bona fide über korrupte Aktivitäten berichten, nicht zu benachteiligen. Beim Fallmanagement werden die einzelnen Arbeitsschritte auf mögliche negative Konsequenzen für den Hinweisgeber geprüft und Nachteile so weit wie möglich vermieden. Wenn die Sachlage es ermöglicht, sollen Hinweisgeber – dies betrifft insbesondere externe Hinweisgeber im Ausland – über das Vorgehen der Organisation soweit informiert werden, dass sie sich auch selbst besser schützen können. Die ethische Abwägung zwischen dem Ermittlungserfolg und der Bedrohung des Hinweisgebers wird bewusst und mit Sorgfalt vorgenommen.</p>	Punkte:	
Fallbearbeitung		Bewertung	
I3	<p>Verdachtsfälle werden zeitnah gemeldet, durchgeführt, sanktioniert, einheitlich dokumentiert und Betroffene / Hinweisgeber zeitnah informiert.</p> <p>Hintergrundinformation: Verdachtsfälle werden zeitnah gemeldet und Untersuchungen (special purpose audit, forensic audit) durch unabhängige Auditoren rasch initiiert. Untersuchungen und Untersuchungsergebnisse werden einheitlich dokumentiert. Es gibt Sanktionen bei Verstößen (oder begründetes Ausbleiben von Sanktionen). Hinweisgeber und Betroffene werden zeitnah über die Ergebnisse informiert.</p>	Punkte:	
I4	<p>Unsere Organisation hat klar geregelt, bis zu welchem Punkt Untersuchungen vorangetrieben oder eingestellt werden.</p> <p>Hintergrundinformation: Es gibt klare Kriterien, die festlegen, bis zu welchem Punkt Ermittlungen vorangetrieben oder eingestellt werden und wann die Bearbeitung eines Verdachtsfalles abgeschlossen wird (z. B. wenn der Ermittlungsaufwand den Nutzen vorhersehbar übersteigt). Die Entscheidung hierfür liegt bei der Leitung.</p>	Punkte:	
I5	<p>Unsere Organisation dokumentiert Sanktionen (z. B. Strafanzeige, Fördersperre, Entlassung, Rückforderung) gegen Partner und Mitarbeiter und wendet diese einheitlich an.</p> <p>Hintergrundinformation: Es gibt klare Sanktionsregelungen für erwiesene Korruptionsfälle. Sanktionen können z.B. Strafanzeige, Fördersperre, Entlassung oder Rückforderung beinhalten. Die Durchsetzung von Sanktionen kann beispielsweise mittels einer Klage im Ausland erfolgen. Die Sanktionen finden einheitlich Anwendung; die Leitung entscheidet über die Weite der Durchsetzung der Sanktionen (beispielsweise bzgl. Klage im Ausland oder Abschreibung der Rückforderung).</p>	Punkte:	
I6	<p>Unsere Organisation analysiert jährlich die Wirkung der Sanktionen.</p> <p>Hintergrundinformation: Bei der Analyse sollte nicht nur in den Blick genommen werden, inwiefern Fördersperrern umgesetzt werden, ob Rückforderungen eingehen und wie Rechtsverfahren ausgehen, sondern ganz wesentlich untersucht werden, inwiefern die Sanktionen dazu beitragen, Korruption zu reduzieren: Veränderungen beim Partner (Fortentwicklung des Antikorruptionssystems), Verbesserung des eigenen organisationsinternen Antikorruptionssystems, Auswirkung auf die Reputation des Hauses und Signalwirkung im Partnerland und bei den Gebern).</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für I:			___ / 18

J Auswertung und Berichterstattung		Bewertung	
J1	<p>In unserer Organisation gibt es einen klaren, ausformulierten Plan zur Weiterentwicklung des Themas Antikorruption über einen bestimmten Zeitraum (Antikorruptionsagenda) mit klaren Zuständigkeiten und Fristen.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation hat eine Antikorruptionsagenda (Jahresplanung), die auch laufend von den Aufsichtsgremien, der Leitung und/oder dem/r Antikorruptionsbeauftragten überwacht wird.</p>	Punkte:	
J2	<p>Regelmäßig erfolgt eine Auswertung des Fallmanagements hinsichtlich der Informationsquelle, Korruptionsformen, umgesetzten Sanktionen im Hinblick auf die Weiterentwicklung des gesamten Antikorruptionssystems.</p> <p>Hintergrundinformation: Das Fallmanagement wird regelmäßig ausgewertet; die Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung des organisationseigenen Antikorruptionssystems (d.h. in die Risikoanalyse, die Richtlinien, die Prozesse und Zuständigkeiten, die interne und externe Kommunikation, die Schulungen, die Kontrollen und das Fallmanagement) ein. Regelmäßig wird ein „lessons learned“-Workshop veranstaltet.</p>	Punkte:	
J3	<p>In unserer Organisation verfasst der/die Antikorruptionsbeauftragte jährlich Berichte zum Thema Antikorruption für die Leitung und das Aufsichtsgremium.</p> <p>Hintergrundinformation: Im internen Antikorruptionsbericht werden u.a. Fallzahlen genannt und Antikorruptions-Maßnahmen dargestellt.</p>	Punkte:	
J4	<p>Mitarbeitende werden regelmäßig über die Ergebnisse von Fällen informiert.</p> <p>Hintergrundinformation: Transparenz ist ein wesentliches Element, um Antikorruption weiterzuentwickeln. Durch Rückmeldung an Mitarbeitende werden diese bestärkt, aktiv Fälle zu melden und an der Weiterentwicklung des Antikorruptionssystems mitzuarbeiten.</p>	Punkte:	
J5	<p>Eine Auswertung der Fälle wird auf der Webseite der Organisation und im Jahresbericht kommuniziert.</p> <p>Hintergrundinformation: Die Organisation berichtet regelmäßig in den Jahresberichten über Antikorruption und nennt auch Einzelfälle.</p>	Punkte:	
J6	<p>Das Thema Korruptionsprävention ist Bestandteil unseres internen Wissensmanagements.</p> <p>Hintergrundinformation: Das Thema Korruptionsprävention ist Teil des internen Wissensmanagements, z.B. Intranet/Wissensplattform: Hier finden sich die zentralen Dokumente und Leitlinien zum Thema Antikorruption. Interne Ansprechpartner sind ebenfalls hier genannt.</p>	Punkte:	
Gesamtpunkte für J:			___ / 18

Bereich	Erreichte Punkte	%
Vorbeugen		
A Risikomanagement	___ / 24	
B Kodex und Richtlinien	___ / 18	
C Mindestanforderungen an die Richtlinien	___ / 15	
D Prozesse und Zuständigkeiten	___ / 21	
E Interne und externe Kommunikation	___ / 15	
F Schulungen	___ / 18	
Gesamt Vorbeugen	___ / 111	
Erkennen		
G Meldewege	___ / 12	
H Kontrollen	___ / 21	
Gesamt Erkennen	___ / 33	
Reagieren		
I Fallmanagement	___ / 18	
J Monitoring und Evaluierung	___ / 18	
Gesamt Reagieren	___ / 36	
Gesamt	___ / 180	

Einstufung

Bis 60 Punkte: Ihre Organisation verfügt noch nicht über einen systematischen Ansatz, um Korruptionsrisiken effektiv kontrollieren und minimieren zu können.

61 bis 120 Punkte: Ihre Organisation verfügt über ein organisationsweites Antikorruptionssystem. Es bestehen jedoch nach wie vor keine formalisierten Prozesse, um mit den wichtigsten Korruptionsrisiken erfolgreich und nachhaltig umgehen zu können.

121 bis 180 Punkte: Glückwunsch! Ihre Organisation verfügt über ein Antikorruptionssystem mit all seinen wesentlichen Elementen. Es besteht aber noch keine ausgereifte Antikorruptionskultur, d.h. das Antikorruptionssystem wird noch zu wenig gelebt, ist nicht allen Verantwortlichen, Mitarbeitenden und Partnerorganisationen bekannt und der Nutzen wird nicht systematisch erfasst und kommuniziert.