

Compliance-Jahresbericht

2021

Stabsstelle Compliance und Integrität

Juli 2022

Inhalt:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse | Seite 03 |
| 2. Der risikobasierte Ansatz des Compliance Management Systems (CMS) und des Internen Kontrollsystems (IKS) | Seite 04 |
| 3. Das Compliance Management System der GIZ: Stand der Umsetzung | Seite 05 |
| 4. Das Interne Kontrollsystem der GIZ: Stand der Umsetzung | Seite 13 |

1. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Die Konsolidierung und Weiterentwicklung des Compliance Management Systems (CMS) als Gesamtsystem ist weiterhin ein wesentlicher Schwerpunkt (siehe Kapitel 3). Daneben ist die Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems (IKS) (siehe Kapitel 4) zentral.

Das CMS der GIZ umfasst neben dem Compliance Management auch das interne Antikorruptions- und Integritätsmanagement. In der GIZ ist das CMS eine wichtige Säule des breit angelegten IKS. Beide Systeme basieren auf einem risikobasierten Ansatz (siehe Kapitel 2). Der risikoorientierte Ansatz und die differenzierte Bearbeitung haben sich auch weiterhin bewährt, so dass im Berichtsjahr 2021 keine signifikanten Prozessanpassungen erforderlich waren. Das IKS der GIZ beinhaltet auch ein umfassendes System zum Risikomanagement. Compliance- und Integritätsrisiken werden hierrüber regelmäßig aus dem gesamten Unternehmen gemeldet, anschließend bewertet und konsequent bearbeitet.

Die relevanten Risiken werden im Rahmen des jährlichen Compliance-Programms (siehe Kapitel 3.1) adressiert und bearbeitet. Dabei kann die GIZ auf eine Vielzahl bereits etablierter und bewährter Grundsätze und Maßnahmen zurückgreifen, die bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

Die Integritätsberatung wurde im Berichtszeitraum in die Gruppe „Compliance- und Integritätsberatung/ Fallmanagement“ innerhalb der Stabsstelle Compliance und Integrität organisatorisch integriert. Dadurch wurde auch die Bearbeitung von Compliance- und Integritätsfällen zusammengeführt, was ab dem Berichtsjahr 2021 in einer entsprechenden gemeinsamen Berichterstattung resultiert (siehe Kapitel 3.1.2).

Der Stabsstelle Compliance und Integrität wurden im Jahr 2021 zwei neue Themenverantwortungen übertragen:

- **IKS:** Seit Jahresbeginn hat sie die neu geschaffene IKS-Governance-Funktion inne, weshalb dieser Bericht auch um das neue Kapitel zum Stand der IKS-Umsetzung erweitert wurde (siehe Kapitel 4). Ziel ist die Weiterentwicklung des IKS.
- **Hinweisgebersystem** (siehe Kapitel 3.1.1): Zudem hat die Stabsstelle im Kontext der Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)/ Entwicklungsausschuss der OECD (DAC) zu sexueller Ausbeutung, Missbrauch und sexueller Belästigung (SEAH) die Verantwortung für die Beratung und Fallbearbeitung zu sexuellem Fehlverhalten sowie die Bearbeitung von Diskriminierungs- und Mobbingvorwürfen zum 1. August 2021 übernommen. Ebenso wurde die Verantwortung für die Bearbeitung von Fällen im Zusammenhang mit potenziellen Menschenrechtsverletzungen vom Sustainability Office auf die Stabsstelle Compliance und Integrität übertragen, um eine einheitliche GIZ-interne Fallbearbeitung zu gewährleisten.

Das Tax Compliance Management System (TCMS) ist ein im Auf- und Ausbau befindlicher Teilbereich des CMS, dessen Zweck die Sicherstellung der vollständigen und zeitgerechten Erfüllung steuerlicher Pflichten ist. Die Themenverantwortung dafür ist im Steuerteam des Finanzbereichs angesiedelt. Auch die TCMS-Berichterstattung wird ab dem Jahr 2021 in diesen Bericht integriert (siehe 3.1.1. und 5.1).

Das CMS unterliegt einem kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozess (siehe Kapitel 3.2). Dieser wird von der Stabsstelle Compliance und Integrität fortlaufend durchgeführt. Anpassungsbedarfe, die von der Stabsstelle umzusetzen sind, hält sie in ihrem Operationsplan fest und überprüft ihre Umsetzung anhand eines jährlichen Überwachungsplans. Die Stabsstelle berichtet die Ergebnisse jährlich an den Vorstand (ab dem Jahr 2021 als integrierte Berichterstattung zu CMS, TCMS und IKS) und alle zwei Jahre an den Aufsichtsrat, um diese Organe in ihrer Überwachungsaufgabe zu unterstützen. Da das CMS auch Bestandteil des IKS der GIZ ist, ist die Arbeit der Stabsstelle Compliance und Integrität auch Gegenstand von internen Prüfungen durch die Stabsstelle Revision.

2. Der risikobasierte Ansatz des Compliance Management Systems (CMS) und des Internen Kontrollsystems (IKS)

Ein wirksames CMS soll Sanktionen, finanzielle Schäden und Reputationsschäden vermeiden. Gleichwohl ist es nie ganz auszuschließen, dass Verstöße vorkommen. Vielmehr geht es um die Anwendung einer **angemessenen Sorgfalt**, daher hat die GIZ einen **risikobasierten CMS-Ansatz** gewählt. In der GIZ ist das CMS Bestandteil des umfangreichen Internen Kontrollsystems (IKS). Das IKS ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung und -abläufe und spielt eine Schlüsselrolle bei Identifizierung, Bewertung, Management und Überwachung wesentlicher Risiken, denen die GIZ ausgesetzt ist.

Das IKS der GIZ basiert auf dem **internationalen Standard des Drei-Linien-Modells**, das die Rollen und Aufgaben der verschiedenen Elemente eines IKS definiert und voneinander abgrenzt. Das Zusammenspiel der drei Linien hat zum Ziel, Risiken zu vermeiden (Prävention), problematische Sachverhalte frühzeitig zu erkennen (Detektion) und auf Regelverstöße bzw. nicht vermeidbare Risiken angemessen zu reagieren (Reaktion):

- Die **erste Linie** zur Steuerung von Risiken bildet das operative Management in dem vom internen Regelwerk der GIZ (Prozesse und Regeln/P+R) vorgegebenen Rahmen. Sie umfasst neben prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen wie dem 4-Augen-Prinzip, der Funktionstrennung oder Unterschriftenregelungen auch prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen wie die mindestens halbjährliche Risikomeldung oder die internen Kontrollen (IK) von Projekten und Büros.
- In der **zweiten Linie** werden übergreifende Governance-Aufgaben und die Überwachung und Unterstützung des Managements von Risiken wahrgenommen. Wesentliche Elemente sind u.a. das Compliance Management System, das Risikomanagement, das Controlling, das Informationssicherheits-Management sowie seit Beginn des Jahres 2021 die IKS-Governance-Funktion in der Stabsstelle Compliance und Integrität.
- Die Stabsstelle Revision als **dritte Linie** untersteht direkt dem Vorstand, ist nicht in das operative Tagesgeschäft eingebunden und damit weisungsunabhängig. Sie überwacht die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS und identifiziert im Rahmen von risikoorientierten Routineprüfungen im In- und Ausland und bei Prozessprüfungen mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotentiale.
- Darüber hinaus unterliegt die GIZ einer **Vielzahl externer Prüfungen**, bei denen sie regelmäßig die ordnungsgemäße Verwendung der ihr anvertrauten Mittel nachzuweisen hat.

Aufgrund des **risikobasierten Ansatzes zur Erreichung der IKS-Ziele** werden – unter Beachtung der Grundsätze wirtschaftlichen Handelns und zur Sicherstellung der Effizienz der Prozesse – der Aufwand für die Durchführung einer Kontrolle und die Brutto-/ Nettobewertung des Risikos berücksichtigt.

Im gleichfalls risikobasierten CMS der GIZ ist die Analyse der zentralen Compliance-Risiken der Ausgangspunkt für das Compliance-Programm, um hierfür die relevanten Handlungsfelder und Maßnahmen zu ermitteln. So verfügt die GIZ in ihrem IKS auch über ein **umfassendes System zur Risikoidentifikation**, über das regelmäßig aktuelle Compliance- und Integritätsrisiken aus dem gesamten Unternehmen gemeldet werden. Ebenso überprüft die GIZ regelmäßig ihr **System der Compliance-Themenverantwortungen** im Hinblick darauf, ob alle Themen abgedeckt sind bzw. neue hinzugefügt werden müssen.

Die zentralen Problemfelder auf Ebene des Gesamtunternehmens werden jährlich mit Hilfe einer **Compliance-Risiko-Analyse** identifiziert und in Form einer **Risk-Control-Matrix** bewertet. Die aktuelle Risk-Control-Matrix (Dezember 2021) bietet eine Übersicht zu den aktuellen hohen, mittleren und niedrigen Compliance-Risiken. Dort wird jedes Risiko-Thema nach Schadenspotenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Betrachtung erfolgt „netto“, d.h. die bereits etablierten risikomindernden Maßnahmen sind berücksichtigt. Auch

sind die jeweils zusätzliche Handlungsbedarfe beschrieben, die bisher noch nicht umgesetzt wurden.

Die **Compliance-Themenverantwortlichen erstellen Risikoanalysen**, deren Inhalte nach Plausibilisierung durch die Stabsstelle Compliance und Integrität in die Risk-Control-Matrix übertragen werden. Sofern die Stabsstelle die Risikoeinschätzung nicht teilt, wird dies ebenfalls in der Risk-Control-Matrix dokumentiert. Zudem sind dort Compliance-Einzelthemen ohne ausdrückliche Themenverantwortung aufgeführt, zu denen die Stabsstelle selbst die Risikoanalyse vornimmt.

Zur Minimierung der Compliance-Risiken werden aus der Risk-Control-Matrix die **prioritären Handlungsfelder und -bedarfe** abgeleitet, die von der Stabsstelle Compliance und Integrität bearbeitet werden müssen und in einem **Operationsplan** zusammengeführt sind. Sie werden durch konkrete Maßnahmen im Rahmen des **Compliance-Programms** bearbeitet.

Hierbei handelt es sich um einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**. Er zielt darauf ab, sämtliche relevante Compliance- und Integritäts-Risiken entsprechend ihrer Priorität zu bearbeiten und eine fortlaufende Aktualisierung und Anpassung an die sich verändernden Anforderungen sicherzustellen.

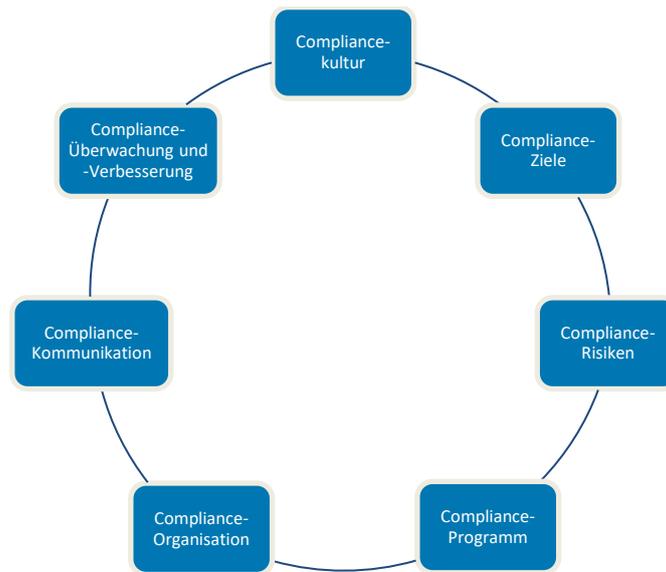
Die Stabsstelle Compliance und Integrität ist zudem im **Ausschuss für Prüfungs-koordination, im Risikomanagement Ausschuss sowie im Risikomanagement Gremium** vertreten und erhält darüber Hinweise über ggf. daraus abzuleitende Compliance-Maßnahmen.

3. Das Compliance Management System (CMS) der GIZ: Stand der Umsetzung

Das Sichern von Compliance (kurz: Regeltreue) gewinnt in der deutschen und internationalen Unternehmens- und Institutionenlandschaft immer weiter an Bedeutung; dies spiegelt sich auch in der Umfeld- und Trendbeobachtung wider. In der GIZ sind dabei die **steigenden Herausforderungen** an eine korrekte Auftragsdurchführung hervorzuheben, die aus der wachsenden Komplexität, neuen Auftraggeber*innen und der Arbeit unter hohem Zeitdruck an zunehmend schwierigen Standorten erwachsen.

Das CMS soll die Beschäftigten beim professionellen Umgang mit diesen Herausforderungen unterstützen, die Handlungssicherheit erhöhen und etwaigem Organisationsverschulden vorbeugen. In diesem Sinne baut die GIZ ihr CMS zielgerichtet und auf Grundlage des deutschen Prüfungs-Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) sowie des internationalen Management-Standards ISO 37301 weiter aus. Hierdurch wird sichergestellt, dass das CMS unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren konsequent weiterentwickelt wird. Das CMS der GIZ umfasst neben dem Compliance Management auch das interne Antikorruptions- und Integritätsmanagement.

Der Bericht zeigt in den nachfolgenden Kapiteln auf, welche weiteren wesentlichen Meilensteine in den **sieben zentralen CMS-Elementen** im Jahr 2021 erreicht wurden:



- **Compliance-Kultur:** Werteorientierung ist essenziell für das Compliance Management der GIZ und damit auch für die persönliche Integrität ihrer Beschäftigten. Viele präventive Maßnahmen zielen deshalb auf eine Compliance-Kultur, die eine Ausrichtung des Verhaltens Aller an den Unternehmenswerten und den Compliance-Vorgaben fördert. Auch das System der Compliance-Themenverantwortungen trägt zur Stärkung der Verantwortungskultur und damit einem prägenden Teil der Compliance-Kultur bei.
- **Compliance-Ziele:** Compliance ist als Teilbereich der Unternehmenssteuerung in der Unternehmensstrategie verankert. Entsprechend werden die Compliance-Ziele aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet.
- **Compliance-Risiken** (siehe Kapitel 2): Das CMS der GIZ basiert auf einem risikoorientierten Ansatz. Besonders relevante Compliance-Risiken werden seit 2020 in gesonderten Risikolandkarten erfasst, deren Ergebnisse in die von der Stabsstelle Compliance und Integrität erstellte Risk-Control-Matrix einfließen.
- **Compliance-Programm** (siehe Kapitel 3.1): Das Compliance-Programm umfasst neben den Compliance-Grundsätzen alle präventiven, aufklärenden und reaktiven Maßnahmen, die die GIZ zur Sicherstellung von Compliance und zur Begrenzung von Compliance-Risiken implementiert. So wird gewährleistet, dass Compliance-Verstöße primär verhindert, ansonsten wirksam aufgedeckt und bearbeitet werden können.
- **Compliance-Organisation:** Die Compliance-Organisation sorgt für eine Verankerung des Compliance Managements im Unternehmen. In der GIZ ist diese Verankerung durch eine arbeitsfähige Compliance-Organisation sichergestellt: Die Rollen und Verantwortlichkeiten der am CMS beteiligten Einheiten sowie die zugehörigen Ablauforganisationen sind festgelegt und eine funktionierende Governance-Struktur mit spezialisierten Gremien (Compliance-Ausschuss und Compliance-Committee) ist etabliert.

Die Stabsstelle Compliance und Integrität hat im unternehmensweiten CMS eine Koordinierungs- und Steuerungsfunktion, die auch die Identifizierung von Handlungsbedarfen und die Einforderung notwendiger Maßnahmen beinhaltet.

Die zuständigen Facheinheiten (z.B. Personalbereich, Einkauf und Verträge) sind dafür verantwortlich, dass Prozesse und Vorgaben regelkonform ausgestaltet sind und der Rechtslage, den Auftraggeber- sowie den internen Anforderungen genügen. Für bestimmte Themen, die nicht bei einer Facheinheit liegen, hat die GIZ darüber hinaus eindeutige und verbindliche Compliance-Themenverantwortungen definiert und

übertragen. Dadurch wird sichergestellt, dass im Unternehmen keine Verantwortungslücken entstehen.

- **Compliance-Kommunikation** (inkl. Compliance-Qualifizierung und -Berichterstattung): Die Aufbereitung und Vermittlung von Compliance-relevanten Informationen und Erfahrungen wirkt sich positiv auf die Compliance-Kultur aus, ermöglicht eine transparente Berichterstattung, erhöht die Handlungssicherheit in der täglichen Arbeit und erleichtert den Umgang mit Compliance-Risiken oder -Vorfällen (zu den umgesetzten Maßnahmen der Compliance-Qualifizierung siehe Kapitel 3.1.3). Die Stabsstelle berichtet jährlich an den Vorstand und alle zwei Jahre an den Aufsichtsrat zum aktuellen CMS-Sachstand. Eine gekürzte Version des Vorstandsbericht veröffentlicht die Stabsstelle im Intranet und im Internet (siehe Kapitel 3.1.4).
- **Compliance-Überwachung und Verbesserung** (siehe Kapitel 3.2): Ein wirksames CMS muss als lernendes System ausgestaltet werden. Deshalb werden die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS fortlaufend betrachtet und die Erfahrungen für notwendige Anpassungen ausgewertet. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch die aus der Fallbearbeitung gewonnene Erkenntnisse.

3.1. Compliance-Programm

3.1.1. Regelungen und Maßnahmen in der GIZ

Zum Compliance-Programm gehören in der GIZ die bereits in der Vergangenheit fest etablierten Regelungen und Maßnahmen der Korruptionsprävention und Integritätsförderung. Die Stabsstelle Compliance und Integrität sorgt zudem für die Identifikation und Verankerung neuer Compliance-relevanter Maßnahmen und entwickelt das Compliance-Programm so permanent systematisch weiter.

Folgende grundlegende **Regelungen und Maßnahmen** sind in der GIZ **etabliert**:

- Umfassendes verbindliches internes Regelwerk („Prozesse und Regeln / P+R“)
- Ethik- und Verhaltenskodex
- Grundsätze integren Verhaltens (GiV)
- Compliance-Grundordnung
- Verpflichtende, web-basierte Compliance-Trainings
- System der Compliance-Themenverantwortungen
- Hinweisgebersystem mit verschiedenen Zugangskanälen
- Externe Ombudsperson
- Fachlich unabhängige und weisungsfreie Compliance- und Integritätsberatung und Fallbearbeitung
- Zentrales Fallmanagement und Meldewesen
- Informationspflicht bei schwerwiegenden Compliance-Verstößen für alle Führungskräfte ([P+R-Regel 554](#))
- Policy zur Korruptionsbekämpfung als Ausdruck der Null-Toleranz-Politik bei Korruptionen
- Professionelles Vergabemanagement im Inland und in der Außenstruktur
- Korruptionsprävention durch Personalrotation

Innerhalb dieses Rahmens hat die Stabsstelle Compliance und Integrität im Berichtszeitraum folgende Maßnahmen umgesetzt:

- **Risikoorientiertes Compliance Management in der Außenstruktur:**
 - Auch im Jahr 2021 unterstützte die Stabsstelle bedarfsorientiert die flächendeckende Umsetzung des Compliance Managements in der Außenstruktur.
 - Das **Kriterienraster der Zuordnung der Länder** zu den Compliance-Risikokategorien wird jährlich überprüft und ggf. aktualisiert (zuletzt Ende 2021 für den Prozess 2022).
 - Im Jahr 2021 waren 4 Länder im sehr hohen (Vorjahr 3) und 26 Länder im hohen (Vorjahr 22) **Compliance-Risiko** verortet. Die Zahl der Länder mit mittlerem und geringem Compliance-Risiko lag zusammen bei 66 (Vorjahr 71). Die vor Ort identifizierten Compliance-Risiken werden regelmäßig in den Risikomanagementprozess eingebracht und im Rahmen der Risikoerfassung gemeldet, so dass sie fortlaufend in den unternehmensweiten Bearbeitungsprozess mit einfließen.
 - Der **risikoorientierte Ansatz und die differenzierte Bearbeitung haben sich bewährt**, so dass keine signifikanten Prozessanpassungen erforderlich waren. Festzuhalten ist, dass die Umsetzung der jeweiligen Anforderungen in den Ländern weiterhin qualitativ unterschiedlich ausgestaltet wird.

- **Compliance-Qualifizierung:**
 - Die beiden **verpflichtenden, web-basierten Compliance-Trainings** für alle Mitarbeiter*innen, Entwicklungshelfer*innen und Führungskräfte wurden aufgrund einiger veränderter Anforderungen inhaltlich aktualisiert. Das Compliance-Basismodul wurde um das Thema „Ethik- und Verhaltenskodex“ ergänzt. Die beiden Kapitel zum Datenschutz und zur Informationssicherheit wurden aus dem Compliance-Basismodul wieder entfernt, weil für beide inzwischen eigenständige, verpflichtende webbasierte Trainings ausgerollt sind.
 - Für alle Nationalen Mitarbeitenden, die das Web-basierte Compliance- und Integritäts-Training nicht durchführen können (beispielsweise, weil sie keinen PC-Zugang haben oder nicht über ausreichende Kenntnis der benötigten Verkehrssprache verfügen), haben die Landesdirektor*innen laut [P+R-Regel 552](#) die Teilnahme an einer **Präsenzveranstaltung** sicherzustellen. Hierfür hat die Stabsstelle Compliance und Integrität eine **Offline-Trainings-Version** zu den Themen „Ethik- und Verhaltenskodex“, „Korruptionsprävention und Interessenkonflikte“ (beides die Kerninhalte der Grundsätze integren Verhaltens) und „Gleichbehandlung und Antidiskriminierung“ zur Nutzung in den Präsenzveranstaltungen entwickelt, die im Jahr 2022 ausgerollt werden.

- **Antikorruptionsmanagement:**
 - Im Dezember 2020 wurde mit Entscheidung des Compliance Committees das **Reaktionsgremium** gegründet, das in einer auf zwei Jahre angelegten Pilotierungsphase Fälle mit Korruptionsbezug bearbeitet. Damit soll eine einheitliche Handhabung personalrechtlicher Maßnahmen gegen GIZ-Beschäftigte in Reaktion auf sämtliche Korruptionsfälle im In- und Ausland etabliert werden. Das Reaktionsgremium hat im Jahr 2021 sieben Fälle bearbeitet, im Rahmen derer (arbeits-)rechtliche Reaktionen zu insgesamt 13 Mitarbeiter*innen erörtert wurden. Die Erfahrungen waren positiv, so dass nach der Pilotierungsphase Ende 2022 die Einbeziehung des Reaktionsgremiums verbindlich werden soll.
 - Die Stabsstelle hat im Jahr 2021 eine unternehmensweite **Feststellung besonders korruptionsgefährdeter Arbeitsgebiete** durchgeführt. Ziel war es herauszufinden, welche Arbeitsplätze besonders korruptionsgefährdet sind und die damit verbundenen Risiken zu identifizieren. Die ermittelten Gefährdungs- und

Risikopotenziale wurden ausgewertet und Verbesserungspotenziale zu Korruptionsprävention identifiziert. Diese werden in verschiedenen Folgeprozessen im Haus umgesetzt.

▪ **Geschäftspartnerprüfungen (GPP):**

- GPP sind Teil eines funktionierenden Compliance Management Systems, um die GIZ vor finanziellen und Reputationsschäden sowie strafrechtlichen Verstößen zu schützen. Wesentlicher Teil des Systems der Geschäftspartnerprüfungen sind die **spezifischen Compliance-Themenverantwortungen**, die im Jahr 2020 bzw. 2021 delegiert wurden. Ein besonderer Schwerpunkt lag im Berichtszeitraum auf der Analyse der Prüfprozesse von 13 Geschäftspartner-Clustern und den daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Die Compliance-Themenverantwortlichen haben im Jahr 2021 erstmalig eine Bestandsaufnahme der strukturellen Risiken in den Prüfprozessen durchgeführt und **Risikolandkarten** erstellt, die in die Risik-Control-Matrix eingeflossen sind.
- Die Digitalisierung von Prüfschritten in Geschäftspartnerprüfungen einschließlich der Dokumentation der Prüfergebnisse **fließt nun u.a. in die Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems (IKS)** ein. Darüber hinaus sensibilisiert die Stabsstelle Compliance und Integrität die Themenverantwortlichen kontinuierlich, diesen Aspekt in den laufenden den Digitalisierungsprojekten zu berücksichtigen, z.B. in den relevanten S4GIZ-Workstreams P2P, Stammdatenmanagement oder bei der Weiterentwicklung des digitalen Assistenten der kaufmännisch, rechtlichen Eignungsprüfung von Finanzierungsempfängern.

▪ **Fallmanagement:**

- **Diskriminierung, sexuelles Fehlverhalten und Mobbing:** Aufgrund der Empfehlungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)/ Entwicklungsausschuss der OECD (DAC) Mitte 2019 zu sexueller Ausbeutung, Missbrauch und sexueller Belästigung (SEAH) sowie einer bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe hat der Vorstand die Verantwortung für Beratung und Fallbearbeitung zu sexuellem Fehlverhalten sowie die Bearbeitung von Diskriminierungs- und Mobbingvorwürfen zum 1. August 2021 auf die Stabsstelle Compliance und Integrität übertragen.

Inzwischen wurden **zwei auf diese Fragestellungen spezialisierte Compliance-Officer** eingesetzt und mit relevanten Einheiten im Haus (u.a. Personalbereich, Psychosoziale Beratungsstelle/ COPE) die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten geklärt. Damit hat die Stabsstelle auch die bisher im Personalbereich angesiedelte Beschwerdestelle im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) übernommen. Die Compliance-Themenverantwortung, die Zuständigkeit für Policyfragen sowie für Fortbildungsmaßnahmen verbleibt weiterhin beim Personalbereich.

Mit der Verantwortungsübernahme durch die Stabsstelle Compliance und Integrität **soll eine neutrale Beratung und Sachverhaltsaufklärung nach standardisiertem Prozess im In- und Ausland sichergestellt werden**. Hier folgt die Stabsstelle ihrem allgemeinen Prozessschema für die Fallbearbeitung.

Eine wichtige Neuerung ist zudem, dass die GIZ die Inhalte des AGG, die sich dem Gesetz nach nur auf Mitarbeiter*innen mit einem deutschen Arbeitsvertrag beziehen, auch auf die nationalen Mitarbeiter*innen, Entwicklungshelfer*innen und Integrierten Fachkräfte entsprechend anwendet. So ist sichergestellt, **dass alle GIZ-Beschäftigten nach den gleichen Standards vor Verletzungen ihrer Rechte geschützt sind**.

- **Hinweise auf Menschenrechtsverletzungen:** Der Vorstand hat die Verantwortung für die Bearbeitung von Fällen hinsichtlich des menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus ab dem Jahr 2021 vom Sustainability Office auf die Stabsstelle Compliance und Integrität übertragen. Damit soll eine **einheitliche GIZ-interne Fallbearbeitung** (hier: Verletzung von Menschenrechten) gewährleistet werden. Die Compliance-Themenverantwortung verbleibt beim Sustainability Office.
- **Professionalisierung der Fallbearbeitung:** Die Bearbeitung von Compliance- und Integritätsfällen wurde durch die Weiterentwicklung des **standardisierten Fallbearbeitungsschemas**, das Verfahrenssicherheit und Transparenz gewährleisten soll, weiter professionalisiert. Zudem hat die Stabsstelle **Qualitätsstandards in der Fallbearbeitung** mit verbindlichen Fristen und klaren Rollen definiert. Diese wurden ebenso wie diverse Handreichungen (wie z.B. Kommunikation mit Hinweisgeber*innen) unternehmensintern veröffentlicht. Darüber hinaus wurde die – vormals getrennte - Bearbeitung von Compliance- und Integritätsfällen zusammengeführt mit einer entsprechenden gemeinsamen Berichterstattung ab dem Berichtsjahr 2021 (siehe Kapitel 3.1.2.).
- Im **System der Compliance-Themenverantwortungen** wurden im Jahr 2021 die Verantwortungen für das Hinweisgebersystem und für das Interne Kontrollsystem (IKS) neu übertragen; beides ist seither in der Stabsstelle Compliance und Integrität angesiedelt.
- **Tax Compliance Management System (TCMS):** Das TCMS ist ein Teilbereich des CMS, dessen Zweck die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten ist. Ziel ist, dass alle relevanten Steuergesetze eingehalten und alle steuerlichen Pflichten, wie die fristgerechte und korrekte Abgabe von Voranmeldungen und Erklärungen, erfüllt werden.

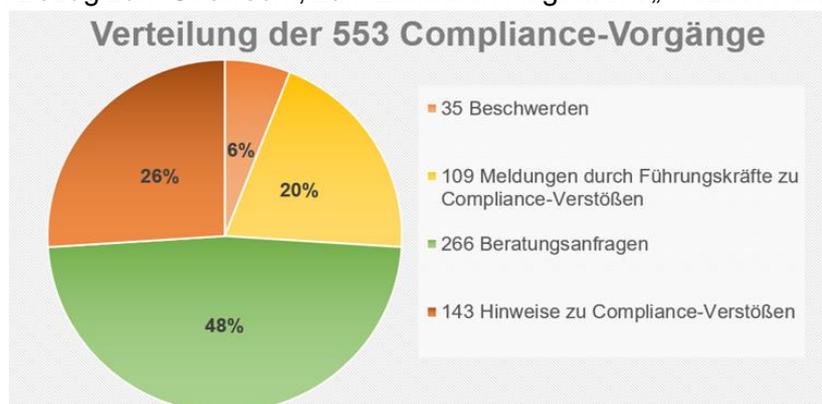
In den Jahren 2020 und 2021 wurde eine detaillierte Risikokontrollmatrix für den Bereich der Unternehmenssteuern erstellt. Dabei standen die Regelungen aus dem Umsatzsteuerrecht, dem Körperschaftsteuerrecht, dem Gewerbesteuerrecht sowie der Abgabenordnung im Vordergrund.

Im Jahr 2021 wurde anschließend ein "Readiness Check" des Tax Compliance Management Systems durch die Steuerberatungsgesellschaft KPMG durchgeführt. Die daraus resultierende Empfehlung zur Etablierung einer Steuerrichtlinie inklusive einer Einbindungsrichtlinie wird als eine Maßnahme zur Sicherstellung des TCMS aufgegriffen.

3.1.2. Bearbeitung von Compliance und Integritätsfällen im Jahr 2021

Die für dieses Jahr erstmalige einheitliche Berichterstattung zu Compliance- und Integritätsfällen umfasst alle Vorgänge mit Bezug zum Strafrecht, zum zentralen Regelwerk „Prozesse und Regeln“ und zu den „Grundsätzen integren Verhaltens“ sowie allgemeine Beratungsanfragen oder Beschwerden.

Im Berichtszeitraum hat die Stabsstelle Compliance und Integrität somit insgesamt 553 Vorgänge (Vorjahr 331) bearbeitet.



Die Steigerung der gesamten Vorgänge im Vergleich zum Vorjahr ist auch im Zusammenhang mit der seit Oktober 2020 eingeführten Meldepflicht von Führungskräften zu schwerwiegenden Compliance-Verstößen sowie der Übernahme der AGG-Beschwerdestelle durch die Stabsstelle Compliance und Integrität und entsprechender Aufnahme dieser Vorgänge in ihre Fallstatistik zu sehen.

Die Vorgänge verteilen sich folgendermaßen:

- Nicht ermittlungsrelevant:
 - Insgesamt gingen 266 **Beratungsanfragen** (Vorjahr 186) ein. Diese bezogen sich inhaltlich vor allem auf die Vermeidung von Interessenkollisionen, Fragen zu Geschenken und anderen Vorteilen sowie Fragen zu der Interpretation von P+R-Regeln.
 - Hinzu kamen 35 weitere, nicht ermittlungsrelevante **Beschwerdevorgänge**. Hierbei handelt es sich um Vorgänge, denen kein Compliance-Verstoß zugrunde liegt (z.B. allg. Beschwerde über Lage im Partnerland, Nichtberücksichtigung in der GIZ Rekrutierung).
- Ermittlungsrelevant:
 - Insgesamt wurden 143 **Hinweise** (Vorjahr 123) auf mögliche Verstöße und Missstände von internen und externen Hinweisgeber*innen über die Eingangskanäle der GIZ abgegeben. Die Mehrzahl der Hinweise bezog sich auf Vorfälle von Interessenkollisionen, betrugs- oder korruptionsrelevanten Sachverhalten mit GIZ-Personalbezug bzw. bei Geschäftspartner*innen und sonstige Verstöße gegen GIZ-Regeln und -Verfahren. Im Jahr 2021 wurde das Online-Hinweisersystem der GIZ 123-mal genutzt.
 - **Führungskräfte meldeten** im Berichtsjahr 109 mögliche oder nachgewiesene Verstöße und Missstände an die Stabsstelle. Diese bezogen sich auf vor allem auf Spesen- und Abrechnungsbetrug durch GIZ-Personal oder missbräuchliche Mittelfehlverwendung bei Finanzierungsempfängern sowie Diebstähle von GIZ-Eigentum. Der Vergleich der Anzahl der Meldungen mit dem mehrjährigen Schnitt der internen und externen Hinweise zeigt eine relativ gute Annahme der **P+R-Regel 554** bei den Führungskräften. Dazu haben außerordentliche Einzelabfragen für die Beantwortung von parl. Anfragen und das Nachhalten von Meldungen über die Länderberichterstattung beigetragen.

Von den 252 eingegangenen, ermittlungsrelevanten Hinweisen und Meldungen aus dem Jahr 2021 konnten 173 Fälle abgeschlossen werden. Davon wurden in 54 Fällen **Compliance-Verstöße nachgewiesen**. Es wurden angemessene Konsequenzen veranlasst bzw. entsprechende Korrekturmaßnahmen ergriffen (wie z.B. disziplinarische Maßnahmen, Beendigung von Geschäftsbeziehungen, Verschärfung von Kontrollprozessen, Sensibilisierung von internen und externen Prozessbeteiligten).

Die **Ombudsperson** wurde im Jahr 2021 insgesamt von 5 Hinweisgebern*innen (Vorjahr 10) eingeschaltet. Dabei standen Themen der fehlerhaften Abrechnung von Projektmitteln und der Manipulation in Vergabeprozessen im Vordergrund.

3.1.3. Compliance-Qualifizierung

Seit November 2020 sind zwei, auf der Compliance-Risikoanalyse basierende und inhaltlich auf die aktuellen Compliance-Anforderungen abgestimmten WBTs weltweit eingeführt. Alle Beschäftigten sind laut der „Grundsätze integren Verhaltens“ und der **P+R-Regel 552** - zur Teilnahme am **neuen Compliance-Basismodul** (mit ca. 4 Stunden Bearbeitungszeit) und alle Führungskräfte zusätzlich zur Teilnahme am **neuen Compliance-Führungskräfte modul** (mit ca. 1-stündiger Bearbeitungszeit) verpflichtet. Die beiden WBTs unterliegen einem 3-jährigen

Wiederholungsturnus. Die Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Sicherstellung der Durchführung, weshalb ihnen auf der Lernplattform der AIZ (learning-giz) eine jederzeit einsehbare Monitoringfunktion zum aktuellen Teilnahmestand der ihnen disziplinarisch zugeordneten Mitarbeiter*innen zur Verfügung steht.

Beide WBTs sind **verpflichtende Bestandteile des Einführungsprogramms für alle neuen Beschäftigten** und müssen von ihnen im Verlauf der ersten 100 Arbeitstage durchgeführt werden.

Das Thema „**Compliance-Führungsverantwortung** und integer handeln in der Führungsrolle“ ist zudem ein Beitrag im Rahmen des **Selbstlernmoduls „Digitales Personalmodul für Führungskräfte“**.

Im Kontext des Prozesses zum **Compliance Managements in der Außenstruktur**

- führte die Stabsstelle Compliance und Integrität für mehrere Länder, vor allem mit hohen und sehr hohen Compliance-Risiken **Beratungen** durch.
- hat die Stabsstelle zur Vorbereitung auf das Unternehmensziel „Compliance Management“ die Unterstützungsdokumente für die Umsetzung des Prozesses aktualisiert und erweitert.

3.1.4. Compliance-Berichterstattung

Um **Vorstand und Aufsichtsrat** bei ihrer CMS-Überwachungsaufgabe zu unterstützen, berichtet die Stabsstelle Compliance und Integrität den **Sachstand zum CMS** jährlich an den Vorstand und alle zwei Jahre an den Aufsichtsrat. Eine gekürzte Version des Vorstandsberichts wird zudem im Intranet und im Internet veröffentlicht. Diese verzichtet insbesondere auf eine Darstellung der Risiken aus der Risk-Control-Matrix, da dies vertrauliche Informationen sind.

Die Stabsstelle liefert Beiträge mit dem Fokus auf das Compliance Management System und/oder auf die Antikorruptions-Maßnahmen der GIZ

- in unregelmäßiger Frequenz zur Print-Version des Integrierten Unternehmensberichts (IUB) der GIZ und regelmäßig zum IUB-Online;
- für die Berichterstattung der GIZ zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK);
- für die Fortschritts-Berichterstattung der GIZ zum UN Global Compact;
- für den jährlichen Bericht der GIZ ans Bundesinnenministerium zum Integritätsbericht der Bundesregierung;
- zum Umsetzungsstand der Empfehlungen der OECD Working Group on Bribery zu Auslandsbestechung.

Weiterhin koordiniert die Stabsstelle die Erstellung der jährlichen, auf der GIZ-Homepage veröffentlichten Berichte der GIZ und der GIZ-Unterstützungskasse zum Public Corporate Governance Kodex.

3.1.5. Weitere Aktivitäten der StS Compliance und Integrität im Jahr 2021

Die Stabsstelle nimmt regelmäßig an Austauschveranstaltungen insbesondere zu Antikorruption teil, etwa im Rahmen ihrer Mitgliedschaft bei Transparency International.

Im weiterhin von der Covid 19-Pandemie geprägten Berichtsjahr 2021 haben darüber hinaus keine weiteren externen Aktivitäten stattgefunden.

3.2. Compliance-Überwachung und Verbesserung

Die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit ist zentrales Element eines funktionierenden CMS. Sie ermöglicht es, Schwachstellen des CMS zu erkennen, Maßnahmen daraus abzuleiten und somit das **System kontinuierlich zu verbessern**. Hierfür sind **gute Steuerungsinstrumente** erforderlich.

Die CMS-Elemente werden fortlaufend auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit hin überprüft. Zudem werden **notwendige CMS-Anpassungen** insbesondere aus dem IKS, der Compliance-Risk-Control-Matrix, dem Operationsplan der Stabsstelle Compliance und Integrität sowie der Sichtung der unternehmensweiten Berichterstattung abgeleitet.

Auf dieser Grundlage erstellt die Stabsstelle jährlich einen **Überwachungsplan**. Dieser gibt einen Überblick über Inhalt, Art und Stand der jährlichen sowie der in jedem Jahr regelmäßig wiederkehrenden Maßnahmen der Stabsstelle. Zu diesen Maßnahmen gehört auch die regelmäßige Aktualisierung und Optimierung der Compliance-Risk-Control-Matrix. Ergänzend zu den Überwachungsmaßnahmen werden die primären Handlungsfelder des CMS sowie deren Wirkung (sofern möglich) beschrieben. Die dort geplanten Maßnahmen werden im aktuellen **Compliance-Programm umgesetzt**. Die Stabsstelle hält die Überwachung der Ergebnisse im Rahmen der **CMS-Dokumentation** fest.

Im Rahmen der Compliance-Berichterstattung wurde der Überwachungsplan dem Compliance Committee in der November-Sitzung 2021 vorgelegt. Die Maßnahmen haben sich im Wesentlichen auf die **vier Handlungsfelder Compliance-Risiken, -Programm, -Kommunikation und -Überwachung** erstreckt. Sie waren auf Detektion (Aufdeckung von Compliance-Risiken) sowie Prävention (Vermeidung von Compliance-Risiken) ausgerichtet und entsprechen damit den Kernaufgaben des Compliance-Kreislaufs (vorbeugen, erkennen, konsequent handeln). Alle für das Jahr 2021 geplanten Maßnahmen wurden vollständig, und mehrjährig geplante Maßnahmen wurden zeitlich adäquat umgesetzt. Noch bestehende Handlungsbedarfe wurden in den Operations- bzw. Überwachungsplan 2022 übernommen.

4. Das Interne Kontrollsystem (IKS) der GIZ: Stand der Umsetzung

Die rechtliche Notwendigkeit zur Etablierung eines IKS ergibt sich aus den Sorgfaltspflichten der Unternehmensleitung und den Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats. Das IKS der GIZ ist unterhalb der Ebene des Vorstands gemäß internationalen Standards auf dem „Modell der drei Linien“ aufgebaut. Es ist ein **wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung und -abläufe** und spielt **eine Schlüsselrolle bei Identifizierung, Bewertung, Management und Überwachung wesentlicher Risiken**, denen die GIZ ausgesetzt ist.

Das IKS der GIZ hat den bisherigen Anforderungen Rechnung getragen. Jedoch steigen die externen Anforderungen an Transparenz und Rechenschaftslegung und Auftrag- und Drittmittelgeber haben in diesem Kontext auch zunehmend Erwartungen an die GIZ hinsichtlich der Ausgestaltung des IKS für das Gesamtunternehmen.

Um das IKS der GIZ zielgerichtet weiterzuentwickeln und das Unternehmen auf steigende Anforderungen vorzubereiten, wurde auf Beschluss des Vorstands **eine übergeordnete Themenverantwortung für das IKS** in der GIZ organisatorisch in der Stabsstelle Compliance und Integrität verankert. Diese IKS-Governance-Funktion wurde zu Beginn des Jahres 2021 personell besetzt. Die wesentlichen Aufgaben der IKS-Funktion umfassen u.a. eine systematische und strukturierte Bestandsaufnahme und Dokumentation des derzeitigen IKS, die Erstellung und Pflege eines IKS-Handbuchs (in Zusammenarbeit und enger Abstimmung mit den operativen Einheiten), die Prüfung der Verankerung im internen Regelwerk der GIZ (P+R) sowie die

Etablierung einer regelmäßigen Berichterstattung über das IKS an den Vorstand. Die IKS-Funktion ist Wissensträger und Ansprechpartner in Grundsatzfragen des IKS nach innen und außen.

Entsprechend des Vorstandsbeschlusses wurde im Jahr 2021 mit Unterstützung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine systematische Bestandsaufnahme des IKS in der GIZ durchgeführt und der Entwurf einer generischen Beschreibung des IKS der GIZ nach dem IDW PS 982 erstellt.

Um die Anforderungen des Prüfungsstandards 982 des Deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 982) zu erfüllen, müssen sechs Elemente implementiert und in einer IKS-Beschreibung dokumentiert sein:



Folgende **Ergebnisse** wurden hinsichtlich dieser sechs wesentlichen IKS-Elemente bisher erzielt:

- **Kontrollumfeld, Kultur und Organisation:** Das Kontrollumfeld stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen die Regelungen eingeführt und angewendet werden. Das umfasst die Gesamtheit der Standards, Prozesse und Strukturen, die die Grundlage für die Durchführung der internen Kontrolle in der gesamten Organisation bilden (u.a. Organisationsstruktur, zentrales Regelwerk/ P+R, Verankerung und Anwendung der IKS-Organisationsprinzipien in P+R, GIZ-Leitbild, Grundsätze integren Verhaltens, Ethik- und Verhaltenskodex).

Es ist geprägt durch den Tone-from-the-top sowie die Grundeinstellungen, das Problembewusstsein und das Verhalten der Mitarbeiter*innen.

- **IKS-Ziele:** Das IKS ist als Teilbereich der Unternehmenssteuerung in der Unternehmensstrategie verankert. Entsprechend werden die IKS-Ziele aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet.

Daraus ergeben sich für die GIZ folgende Ziele des IKS: Ordnungsgemäße Verwendung öffentlicher Mittel; Ordnungsgemäße Durchführung von Geschäftsprozessen; aussagefähige und zuverlässige (interne und externe) Finanzberichterstattung; Einhaltung von relevanten Gesetzen, Verordnungen und Regularien.

- **Risikobeurteilung und Reichweite (Scope):** Zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Mittelverwendung, der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung und der Einhaltung IKS-relevanter Gesetze und Regularien liegt der Fokus des IKS der GIZ auf den kaufmännischen und administrativen Prozessen.

Um die definierten Ziele zu erreichen, verfolgt die GIZ einen risikobasierten Ansatz (s.o. Kapitel 2).

- **Prozesse und Kontrollaktivitäten:** Die Kontrollaktivitäten beinhalten Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen, die den identifizierten und bewerteten Risiken begegnen und somit sicherstellen sollen, dass die IKS-Ziele erreicht werden.

Im Jahr 2021 wurde die IKS-Methodik entwickelt. Danach sollen für die IKS-relevanten Prozesse mit den beteiligten Einheiten in der Zentrale und Außenstruktur Prozessbeschreibungen erstellt und die relevanten Prozessrisiken identifiziert und bewertet werden. Entsprechend werden die **Schlüsselkontrollen** definiert. Nach Abwägung von Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe und Aufwandsbewertung für die Kontrolle werden die Kontrollanforderungen für jeden Prozess definiert und in **Risikokontrollmatrizen (RKM)** dokumentiert. Alle RKM zusammen bilden die Dokumentation der Kontrollaktivitäten sowie den Rahmen für die Überwachung des IKS.

2021 wurde eine Standard-Risikokontrollmatrix entwickelt und pilothaft gemeinsam mit den beteiligten Einheiten in der Zentrale und ausgewählten Landesbüros erstellt (jeweils für Zentrale und Außenstruktur). Hierzu erfolgte ein regelmäßiger Austausch und Abstimmung mit dem Projekt End2End Prozessmanagement. Ebenso war die IKS-Funktion im Austausch mit LSS S4/ GIZ um sicherzustellen, dass die Anforderungen des IKS in S4GIZ berücksichtigt werden.

- **Information und Kommunikation:** Information und Kommunikation gewährleisten einen angemessenen Informationsfluss im internen Kontrollsystem.

In der GIZ erfolgt dies über die Führungskaskade, interne Informations- und Kommunikationsformate (z.B. zu Änderungen im Regelwerk P+R) sowie Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen. Im Online-Training „Compliance Basismodul“, das für alle Beschäftigten verpflichtend ist, werden IKS-relevante Themen behandelt (u.a. EU-Beihilferecht, Geldwäsche- und Terrorismusfinanzierungsprävention, Korruptionsprävention, Finanzierungen, Preisrecht und Vergaberecht). Der Fortbildungskatalog beinhaltet Trainings zu den wesentlichen IKS-relevanten Themen. Im Onboarding-Prozess sind Basis-Fortbildungen zu kaufmännischen Themen für alle Beschäftigten sowie Vertiefungskurse für kaufmännisches Personal obligatorisch.

- **Überwachung, Berichterstattung und Verbesserung:** Voraussetzung für die Überwachung ist eine angemessene Dokumentation des IKS (IKS-Beschreibung). Überwachungsmaßnahmen beinhalten die prozessintegrierten Kontrollen, deren Durchführung und Dokumentation im Kapitel „Prozesse und Kontrollaktivitäten“ beschrieben sind, und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen, die vor allem durch die Stabsstelle Revision durchgeführt werden.

Die GIZ unterliegt außerdem einer Vielzahl von externen Prüfungen und Kontrollen durch unterschiedliche Prüfinstanzen.

Die **Internen Kontrollen (IK)** von Projekten und Büros sind ein wesentliches Überwachungsinstrument des IKS. Im Jahr 2021 hat der Vorstand der IKS-Governance-Funktion die Gesamtverantwortung für die Konzeption der IK inkl. Monitoring und Auswertung der IK zur Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollen im Sinne des IKS an die IKS-Funktion in der Stabsstelle Compliance und Integrität übertragen.

Um Erkenntnisse aus externen Prüfungen, Revisionsprüfungen und Compliance-Fällen bei der Identifikation von Risiken und Ableitung von Handlungsbedarfen für das IKS berücksichtigen zu können, ist die IKS-Funktion Mitglied im Ausschuss für Prüfungs-koordination und steht im strukturierten Austausch mit der Fallbearbeitung in der Stabsstelle Compliance und Integrität und der Stabsstelle Revision.



Impressum

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Titelgrafik:
Olivia Ockenfels, odecologne