



# Compliance-Jahresbericht

2023

## Inhalt

1. Zusammenfassung.....	2
2. Einschätzung und Bearbeitung der Compliance- und IKS-Risiken.....	3
3. Das CMS der GIZ.....	4
3.1. Compliance-Kontext.....	4
3.2. Compliance-Risikoanalyse .....	4
3.3. Compliance-Organisation .....	5
3.4. Compliance-Prozesse .....	5
3.5. Compliance in Fachprozessen .....	7
3.6. Compliance-Überwachung und -Verbesserung .....	8
4. Das IKS der GIZ.....	9
4.1. Kontrollumfeld, Kultur und Organisation .....	9
4.2. Ziele .....	9
4.3. Risikobeurteilung und Reichweite (Scope) .....	9
4.4. Prozesse und Kontrollaktivitäten .....	9
4.5. Information und Kommunikation .....	10
4.6. Überwachung, Berichterstattung und Verbesserung.....	10
5. Ausblick auf 2024.....	12

## 1. Zusammenfassung

Compliance ist eine wesentliche Grundlage für die Arbeit und Glaubwürdigkeit der GIZ. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat jährlich in einer **integrierten Berichterstattung** zum **Compliance Management System (CMS)**, **Internen Kontrollsystem (IKS)**, **Tax Compliance Management System (TCMS)** und **Informationssicherheitsmanagement System (ISMS)** der GIZ.

Das CMS der GIZ ist darauf ausgerichtet, gesetzes- und regelkonformes Verhalten dauerhaft im Denken und Handeln aller Mitarbeitenden zu verankern und die Compliance-Kultur nachhaltig zu stärken. Der Ethik- und Verhaltenskodex stellt die ethischen Grundsätze der GIZ dar, beschreibt die Verhaltenserwartungen des Unternehmens an alle Beschäftigten und zeigt Möglichkeiten auf, Fehlverhalten zu melden, aufzuklären und angemessen darauf zu reagieren.

Im Fokus der GIZ stehen die Identifikation potenzieller, struktureller Risiken sowie die Vermeidung von nicht regelkonformem Verhalten innerhalb des Unternehmens. **CMS und IKS basieren dabei auf einem risikobasierten Ansatz**, der sich **auch im Berichtsjahr 2023 bewährt hat und somit keiner signifikanten Prozessanpassungen** bedurfte.

Als Grundlage für die weitere Ausgestaltung des CMS orientiert sich die GIZ seit 2023 an der neuen, internationalen Norm DIN ISO 37301 „Compliance Management Systeme“, die auf den Grundsätzen der verantwortungsbewussten Führung, Angemessenheit, Integrität, Transparenz, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit basiert. Durch eine Übereinstimmung mit der DIN ISO 37301 kann die Wirksamkeit des CMS der GIZ nach einem internationalen Standard belegt werden.

Die zentrale Themenverantwortung für das IKS ist eine Voraussetzung für die Erlangung des angestrebten IKS-Reifegrads „überwacht“. Mit einem IKS dieses Reifegrads hat die GIZ einen Überblick über risikobehaftete Prozesse im Unternehmen, erkennt auf Gesamtunternehmensebene relevante Kontrollschwächen präventiv bzw. lernt aus Fehlern sowie dolosen Handlungen systematisch und passt ihre Kontrollmaßnahmen entsprechend an. In der GIZ sind IKS und CMS eng verknüpft und bilden eine wesentliche Säule des Risikomanagements des Unternehmens.

## 2. Einschätzung und Bearbeitung der Compliance- und IKS-Risiken

Ein wirksames **CMS** soll Sanktionen, finanzielle Schäden und Reputationsschäden vermeiden. Gleichwohl ist es nie ganz auszuschließen, dass Verstöße vorkommen. Ziel ist es daher, relevanten Risiken mit einer **angemessenen Sorgfalt** zu begegnen.

Das **IKS** der GIZ ist gemäß internationalem Standard auf dem **Drei-Linien-Modell aufgebaut**. Das Zusammenspiel der drei Linien hat zum Ziel, Risiken zu vermeiden und Regelverstößen vorzubeugen (Prävention), problematische Sachverhalte frühzeitig zu erkennen (Detektion) sowie 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 und der Funktionstrennung auch prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen wie die mindestens halbjährliche Risikomeldung oder die Internen Kontrollen (IK) von Projekten und Büros.
- Die **zweite Linie** nimmt **übergreifende Governance-Aufgaben** wahr, unterstützt und überwacht das **Management von Risiken**. Elemente sind u.a. das CMS, das Risikomanagement, das Controlling, das Informationssicherheitsmanagement sowie die IKS-Governance-Funktion.
- Die **Stabsstelle Revision als dritte Linie** überwacht die Angemessenheit und Wirksamkeit der ersten und zweiten Linie durch risikoorientierte Routineprüfungen, etwaige Sonderprüfungen sowie Prozessprüfungen. Hierdurch **identifiziert** sie 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.

Im Rahmen des risikobasierten Ansatzes bewertet das IKS den Aufwand für eine Kontrolle im Verhältnis zum jeweiligen Risiko. Dabei finden auch Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Prozesseffizienz Berücksichtigung. Kernelement des risikobasierten CMS ist die Analyse der zentralen Compliance-Risiken. Über das umfassende System zur Risikoidentifikation werden regelmäßig aktuelle Compliance- und Integritätsrisiken aus dem gesamten Unternehmen gemeldet, z.B. aus den Risiko-Assessments durch Compliance-Themenverantwortliche (C-TV), im Ausschuss für Prüfungscoordination der GIZ.

Um die **Verknüpfung mit dem unternehmensweiten Risikomanagement** noch effizienter auszugestalten, hat der Vorstand im Juni 2023 entschieden, die bestehenden Compliance- und Risikomanagement-Gremien in den beiden neuen Gremien „Risiko- und Compliance-Komitee“ („RCKom“) sowie „Risiko- und Compliance-Kreis“ („RCK“) zu bündeln.

### 3. Das CMS der GIZ

Das Sicherstellen von Compliance (kurz: Regeltreue) gewinnt in der deutschen und internationalen Unternehmens- und Institutionenlandschaft weiter an Bedeutung. In der GIZ sind dabei die Herausforderungen an eine korrekte Auftragsdurchführung hervorzuheben, die aus der wachsenden Komplexität, neuen Auftraggeberinnen und -gebern und hohem Zeitdruck an zunehmend schwierigen Standorten erwachsen. Das CMS soll die **Beschäftigten beim professionellen Umgang mit Compliance-Anforderungen unterstützen**, die **Handlungssicherheit erhöhen** und etwaigem **Organisationsverschulden vorbeugen**. Die **Berichterstattung** zum CMS erfolgt nach den **CMS-Elementen** Compliance-Kontext, -Risikoanalyse, -Organisation, -Prozesse, Compliance in Fachprozessen, -Überwachung und -Verbesserung. Hier hat die GIZ im Berichtsjahr 2023 die folgenden Meilensteine erreicht:

#### 3.1. Compliance-Kontext

Das CMS ist Teil der Unternehmenssteuerung in der GIZ, sein Anwendungsbereich umfasst grundsätzlich sämtliche Kern-, Unterstützungs- sowie Managementprozesse und gilt für die Geschäftstätigkeit der GIZ weltweit. Der Vorstand stellt sicher, dass im Unternehmen ein Bekenntnis zur Compliance aufrechterhalten wird und dass unternehmerische Ziele ein Compliance-konformes Verhalten nicht gefährden. Als Teilbereich der Unternehmenssteuerung ist Compliance in der Unternehmensstrategie verankert, entsprechend werden auch Compliance-Ziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

Das Ziel einer **Überprüfung des CMS**, mit Schwerpunkten sowohl in der Innen- als auch der Außenstruktur, wurde **erfolgreich abgeschlossen**:

- 2023 prüfte "Deloitte" das CMS der GIZ auf Übereinstimmung mit der internationalen Norm DIN ISO 37301. Nach Beurteilung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft weisen die im Prüfungszeitraum (Juli, August 2023) implementierten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen) des CMS bei der GIZ keine wesentlichen Schwächen in Bezug auf die Anforderungen der DIN ISO 37301 auf. Einzelne Feststellungen sind sämtlich zeitnah umsetzbar oder befinden sich bereits in Bearbeitung.
- Die Prüfung der vier Fokusländer durch "EY" wurde erfolgreich abgeschlossen. Die Prüfung bestätigte, dass das implementierte Compliance Management in der Außenstruktur insgesamt angemessen ist und ordnungsgemäß umgesetzt wird. Besonders positiv bewertet wurden die Compliance-Kultur, -Organisation und das Richtlinienwerk P+R.

#### 3.2. Compliance-Risikoanalyse

Im risikobasierten CMS ist die Analyse der zentralen Compliance-Risiken der Ausgangspunkt, um die für die Sicherstellung der Wirksamkeit relevanter Handlungsfelder und Maßnahmen zu ermitteln.

Die Landesrisikoprofile (LRP) aus den Einsatzländern wurden von der Stabsstelle Compliance und Integrität für das Berichtsjahr 2023 umfassend ausgewertet. Der risikobasierte Ansatz und die Kategorisierung der Länder haben sich bewährt und wurden bestätigt. Risiko- und Hochrisikoländer verzeichnen absolut mehr mittlere und hohe Nettorisiken. Die Ergebnisse der Auswertung wurden sowohl in den Gremien RCKom und RCK als auch im Rahmen von Tagungen für die Leitungen Finanzen und Administration (LFA) im Berichtsjahr vorgestellt und diskutiert.

### 3.3. Compliance-Organisation

Das Compliance Management ist im Unternehmen durch eine arbeitsfähige Compliance-Organisation verankert. Die Compliance-Rollen und -Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Funktionsgruppen und Gremien sind in der Compliance-Grundordnung festgelegt.

Werteorientierung ist essenziell für das Compliance Management der GIZ sowie auch für die persönliche Integrität ihrer Beschäftigten. Viele **präventive Maßnahmen** zielen deshalb auf eine **positive Compliance-Kultur** ab, die eine Ausrichtung des Verhaltens aller Beschäftigten an den Unternehmenswerten und den Compliance-Vorgaben fördert. Compliance ist immer auch Führungsaufgabe, besonders bei der Gestaltung der Compliance-Kultur haben Führungskräfte eine besondere Rolle. Durch ihr tägliches Führungshandeln und ihre Vorbildfunktion wirken sie darauf ein, regeltreu und integer zu handeln.

Insbesondere die Einheiten „Einkauf und Verträge“ sowie „Liegenschaften“, haben eine Vielzahl von C-TV inne und verantworten komplexe Prozesse, Rechtsgebiete mit entsprechendem Risikoprofil. Die Einheiten haben im Berichtsjahr 2023 gemeinsam mit der Stabsstelle Compliance und Integrität mehrere Workshops mit den Führungsteams durchgeführt und Empfehlungen sowie Maßnahmen zur Ausgestaltung einer positiven Compliance-Kultur erarbeitet.

### 3.4. Compliance-Prozesse

Die Compliance-Politik und -Strategie des Unternehmens bildet den Rahmen für alle Compliance-Prozesse. Neben dem Herzstück P+R, als zentrales, verbindliches Regelwerk, sind folgende Compliance-spezifische Regelungen etabliert:

- Ethik- und Verhaltenskodex
- Grundsätze integren Verhaltens (GiV)
- Compliance-Grundordnung
- Verpflichtende, Web-basierte Compliance-Trainings (WBT)
- Hinweisgebersystem mit verschiedenen Zugangskanälen
- Externe Ombudsperson
- Unabhängige und weisungsfreie, zentrale Compliance- und Integritätsberatung
- Stelle für Beschwerden gegen sexuelles Fehlverhalten, Diskriminierung und Mobbing
- Informationspflicht bei schwerwiegenden Compliance-Verstößen für alle Führungskräfte
- Policy zur Korruptionsbekämpfung
- Reaktionsgremium
- Risikoorientiertes Compliance Management in der Außenstruktur
- Professionelles Vergabemanagement im Inland und in der Außenstruktur

#### 3.4.1. Antikorruptionsmanagement

Die GIZ ist gemäß Beschluss der Gesellschafterin zur sinngemäßen Umsetzung der Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung verpflichtet. Diese beinhaltet u.a. Vorgaben zum Vier-Augen Prinzip, zu Transparenz und Funktionstrennung, zu Strukturen der Korruptionsprävention sowie dem Fallmanagement, die mithilfe des CMS und IKS umgesetzt werden. Dabei sind auch besonders korruptionsgefährdete Arbeitsgebiete zu identifizieren und die Tätigkeit auf diesen Stellen zeitlich zu begrenzen.

Die Stabsstelle Compliance und Integrität hat alle Bereiche und Stabsstellen in einem unternehmensweiten Prozess befragt und eine Liste aller korruptionsgefährdeten Stellen

erstellt. Auf Basis dieser Erhebung hat der Vorstand im Mai 2023 die Liste der korruptionsgefährdeten Stellen beschlossen sowie entschieden, dass die Einsatzdauer auf diesen Stellen auf maximal sechs Jahre befristet wird. Nach Ablauf von sechs Jahren ist grundsätzlich eine Stellen- oder Aufgabenrotation vorzunehmen und zu dokumentieren. Sollten wesentliche Gründe gegen eine Stellen- oder Aufgabenrotation nach sechs Jahren sprechen, muss die Führungskraft die Gründe für die Nichtrotation darlegen, geeignete und wirksame Ausgleichsmaßnahmen zur Korruptionsprävention treffen und entsprechend dokumentieren.

### **3.4.2. Fallmanagement - Bearbeitung von Compliance- und Integritätsfällen**

Die Berichterstattung zu Compliance- und Integritätsfällen umfasst alle Vorgänge mit Bezug zum Strafrecht, zum zentralen Regelwerk P+R, zu den „Grundsätzen integren Verhaltens“ sowie allgemeine Beratungsanfragen oder Beschwerden.

Im **Berichtszeitraum 2023** hat die Stabsstelle Compliance und Integrität insgesamt **828 Vorgänge** (Vorjahr 678) bearbeitet. Die Steigerung der Vorgänge hat sich somit auch im Jahr 2023 fortgesetzt. Sie ist u.a. mit einem höheren Geschäftsvolumen und einem höheren Bewusstsein für integrires Verhalten zu begründen.

#### **Nicht ermittlungsrelevante Vorgänge:**

- Insgesamt gingen 301 Beratungsanfragen (Vorjahr 252) 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 33 weitere, nicht ermittlungsrelevante Vorgänge. Hierbei handelt es sich um Vorgänge, denen kein Compliance-Verstoß zugrunde liegt (z.B. sonstige Eingaben hinsichtlich der Lage im Partnerland, der Nichtberücksichtigung in der GIZ-Rekrutierung).

#### **Ermittlungsrelevante Vorgänge:**

- Es wurden 226 Hinweise (Vorjahr 208) auf mögliche Verstöße und Missstände von internen und externen Hinweisgebenden über die Eingangskanäle der GIZ gegeben. Die Mehrzahl der Hinweise bezog sich auf Vorfälle von Interessenkollisionen, betrugs- oder korruptionsrelevanten Sachverhalten mit GIZ-Personalbezug bzw. bei Geschäftspartnern und sonstige Verstöße gegen GIZ-Regeln und -Verfahren. Das Online-Hinweisgeberportal der GIZ wurde 103-mal (Vorjahr 105) genutzt. Die Ombudsperson wurde von 10 Hinweisgebenden (Vorjahr 4) eingeschaltet.
- Im Berichtsjahr wurden 268 Meldungen (Sachverhalte, Vorjahr 167) in Bezug auf mögliche oder nachgewiesene (interne) Verstöße und Missstände an die Stabsstelle gemeldet. Diese bezogen sich vor allem auf Spesen- und Abrechnungsbetrug durch GIZ-Personal oder missbräuchliche Mittelfehlverwendung bei Finanzierungsempfängern sowie Diebstähle von Eigentum der GIZ sowie von Projektpartnern.

Von den insgesamt 494 (Vorjahr 375) eingegangenen, ermittlungsrelevanten Hinweisen und Meldungen (Sachverhalte) aus dem Jahr 2023 konnten 328 Fälle abgeschlossen werden. Davon wurden in 129 Fällen (Vorjahr 68) Compliance-Verstöße nachgewiesen. Es wurden angemessene Konsequenzen veranlasst bzw. entsprechende Korrekturmaßnahmen ergriffen (z.B. disziplinarische Maßnahmen, Beendigung von Geschäftsbeziehungen, Verschärfung von Kontrollprozessen, Sensibilisierung von internen und externen Prozessbeteiligten).

Das **Konzept für niederschwellige Zugänge zum Hinweisgeber-/Stop-it-Beschwerdesystem** der GIZ befindet sich seit dem vierten Quartal 2023 in der Einführung.

Die Landesbüros haben entsprechende Analysen der Situation vor Ort erstellt und die Ansprechpersonen für den Zugang ausgewählt. Über das Hinweisgebersystem der GIZ (einschl. Niederschwelliger Zugang) können auch Menschenrechtsverletzungen gemeldet werden. Hiermit sind sowohl die Verletzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten (§ 2 Abs. 2 LkSG) als auch umweltrechtlicher Sorgfaltspflichten (§ 2 Abs. 3 LkSG) erfasst.

### 3.4.3. Compliance-Kommunikation und -Qualifizierung

Die Aufbereitung und Vermittlung von Compliance-relevanten Informationen wirkt sich positiv auf die Compliance-Kultur aus, erhöht die Handlungssicherheit in der täglichen Arbeit und erleichtert den Umgang mit Compliance-Fragen.

Um Vorstand und Aufsichtsrat bei ihrer CMS-Überwachungsaufgabe zu unterstützen, berichtet die Stabsstelle Compliance und Integrität den Sachstand zum CMS jährlich an den Vorstand sowie Aufsichtsrat.

Die Stabsstelle liefert weitere Beiträge mit dem Fokus auf das CMS, IKS sowie Maßnahmen zur Antikorruption wie

- zum Integrierten Unternehmensbericht (IUB) der GIZ,
- für die Berichterstattung der GIZ zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK),
- für die Fortschritts-Berichterstattung der GIZ zum UN Global Compact,
- an das Bundesinnenministerium zum Integritätsbericht der Bundesregierung,
- zum Umsetzungsstand der Empfehlungen der OECD Working Group on Bribery zu Auslandsbestechung.

Alle Beschäftigten mit einer GIZ-E-Mailadresse müssen innerhalb der ersten 100 Tage ihres Beschäftigungsverhältnisses das Web-basierte Compliance- und Integritäts-Training absolvieren. Das verpflichtende Training ist spätestens alle drei Jahre zu wiederholen. Der erste Wiederholungsturnus startete im November 2023. Führungskräfte müssen zusätzlich im gleichen Turnus das Web-basierte Compliance-Modul für Führungskräfte absolvieren.

Die Inhalte dieser verpflichtenden, Web-basierten Compliance- und Integritäts-Trainings der GIZ werden regelmäßig auf ihre Aktualität geprüft und wurden 2023 aktualisiert.

Für Leiharbeitnehmende steht ein offline Compliance- und Integritäts-Training zur Verfügung, dessen Durcharbeitung die Stabsstelle Compliance und Integrität empfiehlt. Ob das Training von den jeweiligen Leiharbeitnehmenden verpflichtend absolviert werden soll, entscheidet die zuständige Führungskraft.

## 3.5. Compliance in Fachprozessen

Die GIZ entwickelt sich hin zu einer konsequent prozessorientierten Organisation und Compliance ist dabei ein wesentlicher Bestandteil: Bei der (Neu-)Modellierung von Prozessen werden Compliance-Anforderungen systematisch analysiert und integriert.

Die GIZ hat das **Instrument des standardisierten Rechtskatasters** eingeführt, um Compliance-Verpflichtungen fortlaufend zu identifizieren, die Auswirkungen der identifizierten Neuerungen bzw. Änderungen zu bewerten und relevante, notwendige Handlungsbedarfe umzusetzen. Es wird dezentral von den Compliance-Themenverantwortlichen für das zu verantwortende Rechtsgebiet geführt. Alle C-TV haben 2023 ein Rechtskataster für ihr Themengebiet befüllt, ein Prozess für die jährliche Aktualisierung ist definiert.

### **3.5.1. Tax Compliance Management System (TCMS)**

Das TCMS ist ein im Auf- und Ausbau befindlicher Teilbereich des CMS, dessen Zweck die Sicherstellung der vollständigen und zeitgerechten Erfüllung steuerlicher Pflichten ist. Die C-TV dafür ist im Steuerteam des Finanzbereichs angesiedelt. Das bestehende Tax Compliance Management hält derzeit unterschiedliche präventive Maßnahmen vor: Handreichungen, fachliche Anweisungen, Schulungen, ein ausgeprägtes Wissensmanagement, das Führen eines Rechtskatasters sowie auch detektive Maßnahmen, wie systemgestützte Verprobungen, Plausibilitätskontrollen, stichprobenhafte Auswahl von Geschäftsvorfällen zur manuellen Überprüfung.

Im Rahmen der Umstellung auf die ERP-Softwarelösung SAP S/4HANA (S4GIZ) sind zudem umfangreiche, systemgestützte Steuerfindungssachverhalte in der Umsetzungsvorbereitung, die aufgrund einer Systematisierung zu einer Erhöhung der Compliance führen werden.

### **3.5.2. Informationssicherheitsmanagement System (ISMS)**

Die C-TV für das Informationssicherheitsmanagement wurde 2023 an den Informationssicherheitsbeauftragten der GIZ übertragen. Im Rahmen des GIZ-weiten Aufbaus eines ISMS wird ein eigener Prozess etabliert, um relevante gesetzliche, vertragliche sowie interne Anforderungen von interessierten Parteien an das ISMS kontinuierlich identifizieren zu können.

Die initiale Bestandsaufnahme der relevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Informationssicherheitsmanagement wurde im Berichtsjahr durchgeführt.

### **3.6. Compliance-Überwachung und -Verbesserung**

Die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit ist zentrales Element eines funktionierenden CMS. Sie ermöglicht es, Schwachstellen zu erkennen, Maßnahmen daraus abzuleiten und somit das System kontinuierlich zu verbessern. Hierfür sind gute Steuerungsinstrumente erforderlich. CMS-Anpassungen/-Verbesserungen werden insbesondere aus dem IKS, der Compliance-Risk-Control-Matrix sowie der Sichtung der unternehmensweiten Berichterstattungen abgeleitet. Auf dieser Grundlage erstellt die Stabsstelle Compliance und Integrität jährlich einen Überwachungsplan.

Der Überwachungsplan enthält wesentliche Maßnahmen zur fortlaufenden Verbesserung bzw. Weiterentwicklung des CMS. Er gibt einen Überblick über Inhalt, Art und Stand der umgesetzten und jährlichen wiederkehrenden (Standard-)Maßnahmen der Stabsstelle. Geplante Maßnahmen wurden im Berichtsjahr 2023 vollständig, mehrjährig geplante Maßnahmen zeitlich adäquat umgesetzt.

## 4. Das IKS der GIZ

Das IKS der GIZ 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 ist nach den **Anforderungen des Prüfungsstandards IDW PS 982** "Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung des internen Kontrollsystems der Unternehmensberichterstattung" aufgebaut. Danach müssen **sechs Elemente** implementiert und in einer IKS-Beschreibung dokumentiert sein. Zur schrittweisen Weiterentwicklung des IKS (Reifegrad „überwacht“) wurden 2023 folgende Maßnahmen innerhalb dieser Elemente umgesetzt.

### 4.1. Kontrollumfeld, Kultur und Organisation

Das Kontrollumfeld stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen die Regelungen eingeführt und angewendet werden. Dies umfasst die Gesamtheit der Standards, Prozesse und Strukturen als Grundlage für die Durchführung der internen Kontrollen. Es ist geprägt durch den tone-from-the-top sowie die Grundeinstellungen, das Problembewusstsein und das Verhalten der Mitarbeitenden.

### 4.2. 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 und effiziente Durchführung von Geschäftsprozessen, aussagefähige und zuverlässige (interne und externe) Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung von relevanten Gesetzen, Verordnungen und Regularien.

### 4.3. Risikobeurteilung und Reichweite (Scope)

Zur Erreichung der IKS-Ziele liegt der Fokus auf den kaufmännischen und administrativen Prozessen. Dabei verfolgt die GIZ einen risikobasierten Ansatz. Folgende Prozesse (Zentrale und Außenstruktur) wurden für die Zielerreichung als besonders risikobehaftet identifiziert und gelten entsprechend als IKS-relevant: Beschaffung von Dienstleistungen, Sachgütern und Baumaßnahmen, Vergabe von Finanzierungen, Vergütung und Zusatzleistungen managen, Finanzen managen.

### 4.4. 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. Die IKS-Funktion berät regelmäßig die Facheinheiten und Landesbüros hinsichtlich Gestaltung und Umsetzung von Kontrollen in IKS-relevanten Prozessen. Im Berichtsjahr 2023 sind folgende Beratungsprozesse hervorzuheben:

- Die Abteilung Service Finanzen im Finanzbereich wurde bei der Erarbeitung eines risikobasierten Prüfkonzpts für die finanzielle Abwicklung von Finanzierungen (Grants und Zuschussverträge) inkl. einer risikobasierten Stichprobenprüfung beraten. Ziel war die Erhöhung der Effizienz des Abrechnungsprozesses unter Betrachtung der Risiken und unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit.
- Die technische Konfiguration der IK im Modul einer Software wird eng begleitet. Dann erfüllt das Modul die Anforderungen des IKS an prüfungsartübergreifende Auswertungsbedarfe (qualitative und quantitative Auswertungen).

#### 4.5. Information und Kommunikation

Die Kommunikation zum IKS erfolgt über die Führungskaskade, interne Informations- und Kommunikationsformate sowie Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen. Auch die oben genannten WBT (Compliance Basismodul und Compliance Modul für Führungskräfte) behandeln IKS-relevante Themen. Der Fortbildungskatalog der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) beinhaltet außerdem spezifische Fortbildungsangebote mit den IKS-relevanten kaufmännischen und administrativen Inhalten. Im Onboarding-Prozess sind Basis-Fortbildungen zu kaufmännischen Themen für alle Beschäftigten sowie Vertiefungskurse für kaufmännisches Personal obligatorisch.

- Im Rahmen von Workshops auf den regionalen Tagungen für die Leitungen Finanzen und Administration (LFA) 2023 wurden IKS-relevante Fragestellungen und Risiken in kaufmännischen und administrativen Prozessen in der Außenstruktur diskutiert.
- Die Abteilung Beratung Finanzmanagement wurde beim Aufsetzen des IK-Prüfernetzwerks zur Sicherstellung von einheitlichen Qualitätsstandards sowie bei Konzeption und Durchführungen von IK-Schulungen unterstützt.

#### 4.6. Überwachung, Berichterstattung und Verbesserung

Das IKS der GIZ wird regelmäßig überwacht und durch ergänzende Elemente und Informationen, die aus allen drei Linien hervorgebracht werden, verbessert.

Das **zentrale Überwachungsinstrument des IKS** ist die **IK** von Projekten und Büros. Sie dient dazu, die Wirksamkeit der Kontrollen in kaufmännischen und administrativen Prozessen in der Umsetzungsstruktur systematisch und regelmäßig zu überprüfen und zu beurteilen. Abweichungen vom Regelwerk der GIZ werden dokumentiert und es werden entsprechende Handlungsbedarfe formuliert. Über die Umsetzung der Maßnahmen ist zu berichten.

GIZ-Büros in Ländern, die nach Einschätzung der Stabsstelle Compliance und Integrität ein hohes bzw. sehr hohes Risikopotential aufweisen, werden jährlich durch eine IK geprüft, alle anderen Büros alle zwei Jahre. Projekte im Ausland werden jährlich durch die IK geprüft, Projekte in Deutschland alle zwei Jahre.

Die **IK-Statistik zur Durchführung der IK von Projekten (Außenstruktur und Deutschland)** wird jährlich im ersten Quartal durch die IKS-Governance-Funktion erstellt und an den Vorstand berichtet sowie an den Jahresabschlussprüfer kommuniziert. Für das Berichtsjahr 2023 ergibt sich folgendes **Gesamtergebnis** der bereichs- und länderbezogenen Auswertungen (IK-Statistik 2023, Stichtag 31.12.2023):

- Im Ausland zeigt das Gesamtergebnis in Höhe von 87% für 2023 eine niedrigere Quote gegenüber dem Vorjahr (89% in 2022) auf. Der Gesamtumsatz der zu prüfenden Projekte im Jahr 2023 ist mit 1.056 Mio. € gleichwohl nur geringfügig niedriger als im Vorjahr (1.058 Mio. €). Berücksichtigt man die Projekte, die zwar keine IK jedoch eine Revisionsprüfung hatten, ergibt sich eine leicht höhere Quote des insgesamt geprüften Umsatzes von insgesamt 88%.
- Die Anzahl der zu prüfenden Projekte in Deutschland hat sich gegenüber den Vorjahren weiter verringert (auf 344 gegenüber 545 in 2022). Dies ist z.T. der Umstellung auf einen zweijährigen Prüfturnus geschuldet. Auch die Anzahl der geprüften Projekte ist mit 168 niedriger als die Anzahl der geprüften Projekte im Vorjahr. Entsprechend hat sich die Quote gegenüber 2022 von 57% auf 49% Prozent reduziert.

Weitere Überwachungsmaßnahmen des IKS sind die regelmäßigen Prüfungen durch die interne Revision sowie eine Vielzahl von externen Prüfungen. Um Erkenntnisse aus den Prüfungen 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 Prüfungskoordination und steht im strukturierten Austausch mit der Stabsstelle Revision und dem Fallmanagement in der Stabsstelle Compliance und Integrität.

## 5. Ausblick auf 2024

**CMS** und **IKS** sind als **lernende Systeme** ausgestaltet und werden fortlaufend weiterentwickelt. 2024 sind folgende Maßnahmen geplant:

- Im Mai 2024 wird die Stabsstelle Compliance und Integrität umbenannt in Stabsstelle „Governance, Risk, Compliance“ ("GRC"). Hintergrund ist die Entscheidung des Vorstands, die Prozesse, Instrumente, Methoden sowie Systeme des Risikomanagements, des Compliance Managements sowie IKS in einer neu aufgestellten Stabsstelle zusammenzuführen.
- Das System der C-TV wird fortlaufend überwacht. Mit Blick auf das Gesamtsystem in der GIZ sind Optimierungsmaßnahmen, wie z.B. eine stärkere Fokussierung auf Top-Risiken sowie etwaige Konsolidierungsoptionen im Bereich Geschäftspartnerprüfung, zu prüfen.
- Mit Inkrafttreten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) kommt es zu Handlungsbedarfen im Feld der C-TV Menschenrechte. So soll 2024 die personelle Trennung der Umsetzungs- und Überwachungsfunktion innerhalb der Gruppe Qualität und Nachhaltigkeit vollzogen werden.
- Das Konzept für niederschwellige Zugänge zum Hinweisgeber-/Stop-it-Beschwerdesystem der GIZ soll bis April 2024 in allen Ländern der Außenstruktur aufgebaut sein. Für die Ansprechpersonen der Zugänge erarbeitet die Stabsstelle GRC gemeinsam mit der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) ein Trainingsangebot, welches ab Mai 2024 zentral verfügbar sein wird.
- Die Stabsstelle GRC empfiehlt allen Ländern, insbesondere jenen mit einer hohen und sehr hohen Compliance-Risikoeinstufung, Maßnahmen zur Förderung der Compliance-Kultur umzusetzen. Im Jahr 2024 bietet sie für Länder mit sehr hohen Compliance-Risiken bzw. in Fernsteuerung an, ein virtuelles Trainingsformat mit allen Führungskräften aus den Vorhaben sowie dem Landesbüro mit dem Schwerpunkt Compliance-Kultur durchzuführen.
- Die einzelfallbezogene Beratung zur Ausgestaltung von IKS-Schlüsselkontrollen im Rahmen der Einführung von S4GIZ wird durch die IKS-Funktion fortgesetzt.



## Impressum

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40	Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
53113 Bonn, Deutschland	65760 Eschborn, Deutschland
T +49 228 44 60-0	T +49 61 96 79-0
F +49 228 44 60-17 66	F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Titelgrafik:  
Olivia Ockenfels, odecologne