



# Korruptionsprävention in der Entwicklungs- zusammenarbeit

Checkliste zur  
Selbstevaluation

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>3</b>
<b>Ziel der Checkliste</b>	<b>4</b>
<b>Inhalt, Struktur und Grenzen der Checkliste</b>	<b>5</b>
<b>Aufbau</b>	<b>6</b>
<b>Checkliste</b>	<b>7</b>
Organisationsführung	8
Personalwesen	12
Finanz- und Rechnungswesen	16
Projekte	20
Umgang mit Lieferanten und Geschäftspartnern	22
Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen	26
<b>Beurteilung/Selbstevaluation</b>	<b>31</b>

Die Idee dieser Checkliste basiert auf der «Checkliste für Self-Audits zur Korruptionsprävention in Unternehmen», von Transparency International Deutschland e.V., (ISBN: 978-3-9812154-6-5)

Nutzungsrechte:



Das Werk bzw. der Inhalt darf vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden. Dabei gelten folgende Bedingungen: Namensnennung des Rechteinhabers Transparency International Deutschland e.V., keine kommerzielle Nutzung, keine Abwandlung, Bearbeitung oder Veränderung. Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die ausdrückliche Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

# Einführung

Korruption ist der Missbrauch einer Vertrauensstellung zu privatem Nutzen. Unter diese Definition fallen verschiedene Erscheinungsformen: Die Zahlung von Bestechungsgeldern, Veruntreuung, aber auch subtilere Vorgehensweisen wie die Vetternwirtschaft.

Korrumpierte Praktiken haben schwerwiegende Folgen für die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit: Finanzielle Mittel versickern, Projekte verteuern sich und die Bedürftigen sehen kaum etwas von den Geldern, die zu ihren Gunsten gespendet wurden. Davon abgesehen ist Korruption illegal und kann für eine NGO strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Zudem nimmt ihre Reputation Schaden.

Korruption muss und darf nicht als unvermeidliche Tatsache hingenommen werden. Durch geeignete präventive Massnahmen kann ihr wirksam vorgebeugt werden. Die vorliegende Checkliste von Transparency International Schweiz (TI Schweiz) und *Brot für Alle (BFA)* hilft NGOs, Korruptionsrisiken innerhalb ihrer Strukturen zu erkennen. Sie gibt Hinweise, wo eine Organisation ansetzen sollte, um Korruption vorzubeugen. Die Grundidee entstammt einer bestehenden Checkliste, die TI Deutschland für Unternehmen entwickelt hat. Aufbau und Inhalt wurden aber grundsätzlich überarbeitet und auf die Bedürfnisse von Nichtregierungsorganisationen zugeschnitten.

Die Checkliste ist eine Ergänzung des Ratgebers für NGOs, den TI Schweiz und *BFA* erstellt haben. Beide Dokumente dienen NGOs als Leitlinien für die Planung, Entwicklung und Umsetzung eines Anti-Korruptionsprogramms. Verantwortung zu übernehmen und der Korruption in der Entwicklungszusammenarbeit den Kampf anzusagen liegt schlussendlich im Entscheid jeder einzelnen Organisation.

# Ziel der Checkliste

Ziel der Checkliste ist es, die besonders korruptionsgefährdeten Bereiche zu identifizieren und Schwachstellen im internen Kontrollsystem aufzudecken. Sie versteht sich in erster Linie als ein Sensibilisierungsinstrument zur Lokalisierung korruptionsrelevanter Risikozonen in einer Organisation und bildet den ersten Baustein bei der Entwicklung eines eigenen Anti-Korruptionsprogramms.

# Inhalt, Struktur und Grenzen der Checkliste

Die Checkliste erfasst eine Auswahl an Bereichen, die anfällig für Korruption sind. Die Auflistung der Themenbereiche ist somit nicht abschliessend. Jede Organisation muss aufgrund verschiedener Faktoren wie Grösse, Arbeitsschwerpunkte und Finanzierung für sich entscheiden, welche Bereiche für sie im Hinblick auf die Korruptionsprävention besonders relevant sind und ob sie allenfalls weitere Bereiche in die Evaluation einbeziehen muss.

Die Checkliste soll als Grundlage zur Entwicklung eines massgeschneiderten Anti-Korruptionsprogramms dienen. Ein individuell erarbeitetes Programm hat den Vorteil, dass es auf die Bedürfnisse einer Organisation angepasst ist. Es schafft ein transparentes, rechtssicheres Arbeitsumfeld, das die Aufdeckung von Unregelmässigkeiten erleichtert und den nachhaltigen Erfolg der Arbeit der Organisation unterstützt. Zudem bietet ein Anti-Korruptionsprogramm den Mitarbeitenden Leitlinien für das Verhalten in heiklen Situationen. Jedoch kann auch ein sorgfältig konzipiertes und massgeschneidertes Anti-Korruptionsprogramm nicht ausschliessen, dass in Einzelfällen Korruption auftritt. Vielmehr soll ein solches Programm das Korruptionsrisiko auf ein Minimum reduzieren und dazu beitragen, dass Korruptionsfälle frühzeitig aufgedeckt werden und der verursachte Schaden minimiert wird.

# Aufbau

Die Checkliste umfasst sechs Themenbereiche: Organisationsführung, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Projekte, Umgang mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern sowie Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Zu jedem Bereich sind verschiedene Massnahmen gegen Korruption aufgelistet. Wie oben erwähnt, sollten die hier erwähnten Aspekte an die NGO angepasst und erweitert werden.

Die Antworten sollen angeben, ob die Aussagen auf die Organisation voll zutreffen, teilweise zutreffen, überhaupt nicht zutreffen oder für die Organisation nicht anwendbar sind. Dabei ist es wichtig, dass ehrliche Beurteilungen über die aktuelle Arbeitssituation in der NGO abgegeben werden.

# Checkliste



# Organisationsführung

- 1) In Ihrer Organisation gibt es schriftliche Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln (Codes of Conduct) zur Korruptionsbekämpfung, die allen Mitarbeitenden und Partnern bekannt sind.
- 2) Sie verbieten das Anbieten, Geben, Annehmen oder Verlangen von Bestechungsgeldern in jeglicher Form. Direkte oder indirekte «Beschleunigungszuwendungen» in Form von Geldzahlungen oder anderen Sach- und Dienstleistungen an Amtsträger (z.B. Mitarbeitende von Genehmigungsbehörden) oder an Mitarbeitende von Unternehmen sind verboten. Die Bedingungen, unter denen allenfalls Ausnahmen möglich sind, sind eindeutig definiert.
- 3) In Ihrer Organisation ist ein Internes Kontrollsystem (IKS) implementiert.
- 4) Neutrale Prüfstellen (z.B. Wirtschaftsprüfung, Interne Revision, andere Organisationen im Rahmen von «Peer-Reviews») prüfen ihre Organisation regelmässig.
- 5) Es gibt in Ihrer Organisation eine offizielle Funktion (z.B. Korruptionsbeauftragter, Interne Revision), die für Massnahmen gegen Korruption zuständig ist.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

- 6) Ihre Organisation verfügt über ein Meldesystem (z.B. Whistleblower-Hotline, Meldestelle), über das Ihre Mitarbeitenden sowie die Mitarbeitenden von Partnerorganisationen Verdachtsmeldungen zu Korruption anonym und ohne Furcht vor Repressalien kommunizieren können.
- 7) Fälle von Korruption werden ausgewertet und darauf basierend mögliche Steuerungsmassnahmen zur Minimierung zukünftiger Risiken entwickelt und umgesetzt.
- 8) Alle aufgedeckten Fälle mit strafrechtlicher Relevanz werden nach Möglichkeit an die zuständigen Strafverfolgungsstellen weitergeleitet.
- 9) Sie stellen sicher, dass wichtige Entscheidungen (z.B. Auswahl von Projektbegünstigten) nach eindeutigen und nachvollziehbaren Kriterien getroffen werden, und verbieten Entscheidungen aufgrund von Präferenzen bezüglich Ethnie, Familie, usw. ausdrücklich.
- 10) Die Gewährung und Vergabe von Krediten an Mitarbeitende oder Partnerorganisationen sowie seitens Partnerorganisationen an ihre Mitarbeitenden sind nach klaren Richtlinien geregelt und genehmigungspflichtig.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

# Personalwesen

- 1) Sie haben alle Mitarbeitenden über die geltenden Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln orientiert, sie schriftlich oder arbeitsvertraglich zu deren Einhaltung verpflichtet und Sanktionen bei Nichteinhaltung festgelegt.
- 2) Für jeden Mitarbeitenden besteht jederzeit die Möglichkeit, sich ohne negative Konsequenzen auf diese Grundsätze und Richtlinien zu berufen, auch wenn dies zu Konflikten mit Vorgesetzten führt.
- 3) Sie führen regelmässige Schulungen für Mitarbeitende zu den internen und externen Leitlinien und Vorschriften durch.
- 4) Interessenbindungen und Interessenkonflikte müssen offenlegt werden. Nebentätigkeiten oder externe, bezahlte Dienstleistungen (z.B. Publikationen, Mandate) von Mitarbeitenden sind genehmigungspflichtig. Dies wird periodisch überprüft.
- 5) Mitarbeitende dürfen sich in keinem Stadium an einer Entscheidung, bei der ihre persönlichen oder privaten Interessen und diejenigen der Organisation in Konflikt stehen könnten, beteiligen.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

- 6) Sie haben klare, einheitliche Regeln zur Gewährung und Annahme von Geschenken, Bewirtungen und sonstigen Einladungen für alle Mitarbeitenden im In- und Ausland.
- 7) Sie nutzen klar definierte, transparente Kriterien und Verfahren bei Rekrutierung, Stellenbesetzung und Beförderung.
- 8) Sie unterziehen Führungskräfte (GeschäftsführerIn, AbteilungsleiterIn) und Mitarbeitende in besonderen Schlüsselpositionen bei Neueinstellung einem Integritäts-Check (Einholen von Referenzen, Strafregister-Auszug etc.).

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*



# Finanz- und Rechnungswesen

- 1) Zahlungsvorgänge insbesondere für Geschenke, Bewirtungen, Bareinkäufe, Provisionen sowie Berater- und Treuhandleistungen unterliegen zusätzlichen inhaltlichen Kontrollen und werden offengelegt.
- 2) Sie kontrollieren regelmässig, dass alle am Geldverkehr beteiligten Mitarbeitenden nach den gültigen Grundsätzen der ordnungsmässigen Rechnungslegung verfahren.
- 3) Alle Organisationseinheiten im In- und Ausland wenden den gleichen einheitlichen und eindeutigen Kontenplan an und sind über Nebenbuchhaltungen in das System der Hauptbuchhaltung integriert.
- 4) Sie wenden bei wichtigen Entscheidungen (z.B. Vergabe von Aufträgen, Zahlungsabwicklung, Personaleinstellung) das Vier-Augen-Prinzip (oder alternative Kontrollen) an.
- 5) Ihre Organisation kennt bei sensiblen Funktionen wie der Zahlungsfreigabe wirksame Kontroll- und Überwachungsverfahren (beispielsweise Job Rotation).

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

- 6) Reisekosten- und Spesenabrechnungen von Mitarbeitenden werden regelmässig nicht nur vom Vorgesetzten, sondern auch durch Dritte (z.B. Finanzabteilung, Interne Revision) geprüft (auch inhaltlich, nicht nur formal).
- 7) Ihre Organisation hat schriftlich festgehaltene Richtlinien zum Umgang mit erhaltenen Spenden. Darin wird insbesondere festgelegt, wie eine Beeinflussung der Arbeit der Organisation durch Spender ausgeschlossen wird.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

# Projekte

- 1) Im Rahmen der Kontextanalyse wird die Form und Häufigkeit von Korruption in einem (potenziellen) Projektland angemessen berücksichtigt.
- 2) Die Projektbegünstigten sind über den Ablauf von Projekten und den Umfang der Hilfeleistungen angemessen informiert.
- 3) Im Bezug auf zeitliche Fristen für die Ausgabe von Mitteln erhalten Projektmitarbeitende ausreichend Spielraum, um zu verhindern, dass sie unter dem Druck, Gelder ausgeben zu müssen, über Ungereimtheiten oder Risiken hinwegsehen («Mittelabflusszwänge»).

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

# Umgang mit Lieferanten und Geschäftspartnern

- 1) Sie vergeben Aufträge nach klaren, eindeutigen und transparenten Kriterien.
- 2) Sie verbieten den Rückfluss von Teilen einer vertraglichen Zahlung («Kickback») und die Nutzung anderer Wege oder Kanäle für unzulässige Leistungen an Lieferanten und andere Geschäftspartner sowie deren Beschäftigte.
- 3) Ohne ausdrückliche Befugnis dürfen Führungskräfte und Mitarbeitende keine finanziellen Verpflichtungen für die Organisation eingehen.
- 4) Bei der Vergabe von Aufträgen stellen Sie sicher, dass der Wettbewerb unter den Anbietern funktioniert. Ab einer definierten Auftragssumme werden eine Ausschreibung des Auftrags und eine gewisse Anzahl von Anbietern, die gleichzeitig ihre Offerten einreichen, vorausgesetzt.
- 5) Vor dem Kauf eines Gutes oder der Vergabe eines Auftrages werden ausreichende Informationen über die vor Ort üblichen Preise und Löhne eingeholt (z.B. bei anderen Organisationen).

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*



- 6) Sie kontrollieren Notwendigkeit und Angemessenheit von Anschlussaufträgen (insbesondere so genannte «Nachträge»).
- 7) Sie führen regelmässig Vertragsprüfungen in allen Bereichen durch, auch nachträglich (Contract Management).
- 8) Verträge mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern enthalten eine Anti-Korruptionsklausel, die auch Sanktionsmöglichkeiten (z.B. die Beendigung der Zusammenarbeit) bestimmt.
- 9) Sie überprüfen Leistungen und Honorare von externen Beratern, Vermittlern und/oder Gutachtern auf Angemessenheit und Zweckerfüllung.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

# Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen

- 1) Sie führen vor der Vertragsunterzeichnung mit einer Partnerorganisation eine «due diligence»-Prüfung auf fachliche Kompetenz und Integrität durch, definieren die zu erbringende Leistung in einem schriftlichen Vertrag klar und eindeutig, und verpflichten sich zu einer Vergütung, die der tatsächlich erbrachten legitimen Leistung angemessen ist.
- 2) Verträge mit Partnerorganisationen enthalten eine Anti-Korruptionsklausel, die auch Sanktionsmöglichkeiten (z.B. die Beendigung der Zusammenarbeit) bestimmt.
- 3) Die Partner Ihrer Organisation senden Ihnen jährliche Finanzberichte. Ab einem bestimmten Jahresbeitrag werden diese zudem von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer geprüft.
- 4) Ab einem bestimmten Jahresbudget verfügen Ihre Partnerorganisationen über ein Internes Kontrollsystem (IKS).
- 5) Ihre Partnerorganisationen wenden bei wichtigen Entscheidungen (z.B. Vergabe von Aufträgen, Zahlungsabwicklung, Personaleinstellung) das Vier-Augen-Prinzip (oder alternative Kontrollen) an.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*

- 6) Sie kennen die anderen Finanzierungsquellen Ihrer Partnerorganisation und wissen, wie sie diese verwendet, um eine all-fällige Doppelfinanzierung Ihres Projektes aufdecken zu können.
- 7) Sie verpflichten Partnerorganisationen zu klaren, einheitlichen Regeln zur Gewährung und Annahme von Geschenken, Bewirtungen und sonstigen Einladungen für alle Mitarbeitenden.
- 8) Sie stellen sicher, dass in Ihren Partnerorganisationen wichtige Entscheidungen (z.B. Personaleinstellung, Auswahl von Projektbegünstigten) nach eindeutigen und nachvollziehbaren Kriterien getroffen werden, und dass Ihre Partner Entscheidungen aufgrund von Präferenzen bezüglich Ethnie, Familie, usw. ausdrücklich verbieten.
- 9) Sie verpflichten Partnerorganisationen dazu, dass sie den Rückfluss von Teilen einer vertraglichen Zahlung («Kickback») und die Nutzung anderer Wege oder Kanäle für unzulässige Leistungen an Lieferanten oder deren Beschäftigte verbieten.
- 10) Es werden regelmässige Schulungen für Partnerorganisationen zu den internen und externen Leitlinien und Vorschriften durchgeführt.

*trifft  
voll  
zu*

*trifft  
teilweise  
zu*

*trifft  
nicht  
zu*

*nicht  
anwend-  
bar*



# Beurteilung/ Selbstevaluation

Treffen in einem Abschnitt 2 oder mehr der angegebenen Aussagen nicht zu oder mehr als die Hälfte teilweise nicht zu, besteht im betroffenen Bereich eine erhöhte Korruptionsgefahr. In dieser Situation ist es empfehlenswert, sich bei einer externen Stelle über Anti-Korruptionsmassnahmen beraten zu lassen.

Treffen auf Ihre Organisation einzelne Aussagen nur teilweise oder weniger als 2 überhaupt nicht zu, sollten Sie diesen besondere Beachtung schenken und innerhalb Ihrer Organisation diskutieren, wie Verbesserungen zur Korruptionsprävention und -bekämpfung im betroffenen Bereich angestrebt werden können. Auch hier kann je nach Situation eine externe Beratungsstelle hilfreich sein.

Wünschen Sie eine Analyse, ein grundsätzliches Gespräch zum Thema Korruptionsbekämpfung und -prävention oder haben Sie einfach nur Fragen? Dann steht Ihnen Transparency International Schweiz gerne zur Verfügung. Sie erreichen uns vormittags unter 031 382 35 50 oder über [info@transparency.ch](mailto:info@transparency.ch).



Transparency International Schweiz  
Schanzeneckstrasse 25  
Postfach 8509  
3001 Bern  
Tel. +41 31 382 35 50  
Fax +41 31 382 50 44

[info@transparency.ch](mailto:info@transparency.ch)  
[www.transparency.ch](http://www.transparency.ch)

Brot für alle  
Monbijoustrasse 29  
Postfach 5621  
3001 Bern  
Tel. +41 31 380 65 65  
Fax +41 31 380 65 64

[bfa@bfa-ppp.ch](mailto:bfa@bfa-ppp.ch)  
[www.bfa-ppp.ch](http://www.bfa-ppp.ch)

Korrumpierte Praktiken haben schwerwiegende Folgen für die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit: Finanzielle Mittel versickern, Projekte verteuern sich und die Bedürftigen sehen kaum etwas von den Geldern, die zu ihren Gunsten gespendet wurden. Korruption muss aber nicht als unvermeidliche Tatsache hingenommen werden. Durch geeignete präventive Massnahmen kann ihr wirksam vorgebeugt werden.

Die Checkliste zur Selbstevaluation unterstützt Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit dabei, Korruptionsrisiken zu erkennen und entsprechende Massnahmen einzuführen. Die gründliche Beantwortung der Fragen zeigt auf, in welchen Bereichen der Organisation eine Korruptionsgefährdung besteht.



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL

SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND



BROT FÜR ALLE  
PAIN POUR LE PROCHAIN  
BREAD FOR ALL