

Lessons learnt

Wie vermeidet man Korruption in Entwicklungsprojekten?

**Manoj Fogla
Sanjay Patra**

Die Verführung ist groß: Ein Entwicklungshilfeprojekt wurde bewilligt, der Projektträger kann womöglich über große Geldbeträge weitgehend nach Gutdünken verfügen. Doch werden die Mittel zweckentsprechend eingesetzt? Viele Fehler wären vermeidbar, resümieren unsere Autoren nach jahrzehntelanger Erfahrung sowohl in der Beratung von Hilfswerken als auch von Projektträgern in Südasien. Sie plädieren einerseits für Vorbeugung im Norden. Denn in den Hilfswerken fehlt es den Mitarbeiter(inne)n oft an Zeit und manchmal auch an Kompetenz, um die Schwachstellen in der Programmplanung und im Kostenplan vor der Bewilligung zu entdecken. In den Süd-NRO kommt es dagegen darauf an, die Managementsysteme wasserdicht zu machen gegen den Mittelabfluss in fragwürdige Kanäle.

Immer wenn diverse Nichtregierungsorganisationen (NRO) und ihre Stakeholder ein Entwicklungshilfeprojekt umsetzen, ist es möglich, ja leider sogar wahrscheinlich, dass die Mittel ohne Wirkungen oder gar zu ganz anderen Zwecken eingesetzt werden. Gelegentlich erfahren wir von extremen Fällen, wie zum Beispiel von der Umnutzung von Geldern und Veruntreuungen der Mittel. Diese Verschwendung von Projektmitteln wird jedoch selten erfasst, oder wir erfahren nie davon.

Fälle von Doppelbuchungen, Zweckentfremdung und verdeckter Korruption

Laut eines Berichts¹ über Tsunami-Hilfen in Thailand wurden 30 von 36 Millionen Baht veruntreut. Das Unterschlagen von über 80 Prozent der Mittel ist ein extremes Beispiel, bei dem niemand wegsehen kann. Der Gedanke an ganze Projekthaushalte, die, ohne ein Resultat zu erzielen, ausgegeben werden, ist deprimierend. Es gibt zahlreiche Organisationen, die sich in keinsten Weise um ihre Projektarbeit scheren. Sie werden dafür nicht belangt und genießen, im Ge-

genteil, sogar oft ein hohes Ansehen für die Arbeit, die sie vermeintlich leisten. Die folgenden Fälle sind tatsächlich so vorgekommen und wurden in verschiedenen Zusammenhängen gesammelt. Sie zeigen, wie es an der Basis unserer Entwicklungshilfeprojekte zugehen kann:

- Bei der Rechnungsprüfung eines Tsunami-Programms wurde festgestellt, dass 90 Prozent der Ausgaben, die unter der Kostenposition „Gender-Sensibilisierung auf Gemeindeebene“ verbucht worden waren, in Wahrheit für Benzin und Diesel diverser Fahrzeuge ausgegeben wurden.
- Von 300 Millionen Rupien, die für Nothilfemaßnahmen überwiesen wurden, wurden 200 Millionen auf einem geheimen Bankkonto entdeckt. Das betroffene Hilfswerk erreichte nach diskreten Verhandlungen die Erstattung eines Großteils der bewilligten Summe, ohne dass das Projekt je umgesetzt wurde.
- Von 36 Millionen Rupien, die für Hilfsgüter überwiesen wur-

den, wurden 18 Millionen einem allgemeinen Verwaltungsfonds gutgeschrieben und dort unter „Geplante Ausgaben“ falsch verbucht.

- 100 Prozent der Gelder für einen revolvingierenden Fonds (Anmerkung der Redaktion: ein Fonds, dessen Ressourcen durch die Erlöse aus damit finanzierten Projekten oder Krediten aufgefüllt wird) wurden – mit Zinsen – auf einem separaten Bankkonto entdeckt. Sie waren nicht mehr Teil des revolvingierenden Fonds, sondern Teil des Stammkapitals. Solche Fälle finden sich oft.
- Es gibt zahlreiche Programme, die von den Geldgebern hoch gelobt werden, weil sie die katastrophale (Un-)Wirtschaftlichkeit und die Diskrepanz zwischen Kosten und Wirkung nicht wahrnehmen. Beispielsweise kam es vor, dass die Bedürftigen nur ein paar Tausend Rupien erhielten, obwohl die Geber pro Person mehr als eine Million Rupien zur Verfügung gestellt hatten.

- In manchen Fällen wurden ein beträchtlicher Teil der bewilligten Projektmittel als ausgegeben aufgeführt, während die Gelder in Wahrheit einfach auf das Bankkonto des Projektpartners überwiesen worden waren. Jedes Mal, wenn Geld abgezweigt wurde, wurde es als Projektausgabe verbucht.
- Ein Gebäude wurde augenscheinlich zweimal (von zwei verschiedenen Geberorganisationen) finanziert. Pikanterweise wurde das Geld in beiden Fällen nicht für das Projekt genutzt.
- An ein und demselben Tag hat ein Projektträger ein lokales Einkommen von 6 Millionen Rupien verbucht und 6 Millionen Rupien als Ausgaben deklariert. Mit anderen Worten wurden durch falsche Buchführungseinträge 6 Millionen Rupien veruntreut. Dieses Beispiel stammt aus einer Zufallsstichprobe von Zahlungsbelegen des Trägers.
- Ein leitender Mitarbeiter bekommt auf sein Bankkonto internationale Reisekosten erstattet und berechnet diese dem Projekt noch einmal als Projektausgabe.
- Ausgaben, die ein und dieselbe Kampagne, Kundgebung und dergleichen betrafen, wurden unter zwei unterschiedlichen und von verschiedenen Geberorganisationen finanzierten Projekten und damit doppelt verbucht.
- 70 Prozent des Gesamthaushalts werden oftmals für Gehälter verbraucht, und in der Buchhaltung werden die meisten Gehälter absichtlich verschiedenen Programmdirektoren zugeteilt. Auf dem Papier erscheinen die Verwaltungsgebühren mit unter 20 Prozent niedrig, doch in Wahrheit stehen den Programmen an der Basis kaum Mittel zur Verfügung.

Die oben genannten Beispiele offenbaren unterschiedliche korrupte Praktiken, die in der Welt der NRO vorherrschen. Es drängt sich die Frage auf, ob wir Systeme installieren können, die solche Vorfälle verhindern. Gewöhnlich erfährt man in reißerisch aufgemachten Zeitungsartikeln von Betrug und Veruntreuung, viele der oben aufgeführten Gepflogenheiten scheinen jedoch als Teil einer Projektroutine längst akzeptiert.

Merkmale, die Nord-Süd-Partnerschaften kennzeichnen

In einem von *Transparency International* veröffentlichten Artikel wird argumentiert, dass das Machtungleichgewicht zwischen Gebern und kleineren NRO verschiedene Dynamiken anstößt, die Korruption begünstigen. Die Verantwortlichen und ihre Managementsysteme seien aufgrund ihrer Abhängigkeit von Entwicklungshilfe mehr darauf getrimmt, die Geber zufrieden zu stellen, als wirklich Verantwortung gegenüber denjenigen zu übernehmen, für die die Dienstleistungen gedacht waren. Dazu passt der folgende Auszug:

„Humanitäre Hilfe stellt im Wesentlichen einen einseitigen Ressourcentransfer dar, gewöhnlich aus Industrieländern in ärmere Länder. Hilfsorganisationen handeln größtenteils freiwillig, während die Empfänger vor Ort von externer Hilfe abhängig sind. Dieses Machtungleichgewicht schafft schwierige Bedingungen in Bezug auf die Rechenschaftspflicht: Die Zielgruppen haben gegenüber den NRO kaum Sanktionsbefugnisse, während sich die zivilgesellschaftlichen Werke größtenteils selbst aussuchen können, in welchem Umfang ihre Arbeit kontrolliert wird. Viele der renommierten Hilfsorganisationen haben ausgeklügelte Mechanismen entwickelt, mit denen sie ihrer finanziellen Rechenschaftspflicht erheblich besser nachkommen können. Diese Systeme sind jedoch strukturell darauf ausgerich-

tet, die Ausgaben vor den Geldgebern zu rechtfertigen und nicht vor den Empfängern oder Zielgruppen. Deshalb können nicht automatisch alle Arten von Korruption „vor Ort“ aufgedeckt werden, und so geschieht es, dass gewisse korrupte Praktiken nicht gemeldet werden.“²

Da es kein gemeinsam festgelegtes Vorgehen gibt, wie den Zielgruppen mehr Befugnisse zu geben wären, hängt die Qualität der NRO-Arbeit ausschließlich vom moralischen Verhalten der Süd-NRO oder von der Fähigkeit des Gebers ab, für Transparenz und wirksame Kontrollmechanismen Sorge zu tragen. Wenn es dem Geber nicht gelingt, ethisch integre Partnerorganisationen zu finden, dann hängt alles von der Qualität der Monitoring- und Evaluationsysteme sowie von der Erfahrung der Projektbearbeiter ab.

Jede NRO hat andere Arbeitsweisen und Wertesysteme. Wenn man mit Hunderten von Partnerorganisationen zu tun hat, sind sehr wahrscheinlich auch die Süd-Partner sehr unterschiedlich. Manche weisen eine hohe ethische Integrität, zugleich jedoch Managementschwachpunkte auf; andere sind womöglich nicht sehr wertorientiert, verfügen aber über ein ausgezeichnetes Berichtswesen und gute Managementsysteme. Das untenstehende Diagramm veranschaulicht die vier Typen von NRO, mit denen wir es bewusst oder unbewusst als Partner zu tun haben können.

Hilfsmittel, die die Geber in Betracht ziehen sollten

Im Allgemeinen arbeiten NRO sehr zielgerichtet und engagiert. Dennoch kann man, wie überall, feststellen, dass es einige wenige NRO gibt, die durch ihre verantwortungslose und intransparente Praxis die ganze Zukunft der NRO in Verruf bringen.



Unsere Autoren Fogla und Patra sagen: „Die Tragik besteht darin, dass die an den Rand gedrängten und armen Gemeinschaften trotz aller Entwicklungszusammenarbeit und Wohltätigkeit nicht den Anteil bekommen, der ihnen zustünde“.

Foto: Institute for Money, Technology and Financial Inclusion

Eine Möglichkeit besteht darin, abgestufte Kontrollmechanismen zu entwickeln: Bei Organisationen mit soliden Verwaltungssystemen und Prozessen genügt vielleicht ein einfaches Monitoring, während Organisationen mit schwachen Verwaltungssystemen durch eine sorgfältige Kontrolle begleitet und unterstützt werden müssen.

Neue Partnerorganisation? Anfangsbeurteilung von Risiken und Relevanz sowie regelmäßige Risikoabschätzung

Schon in der Planungsphase sollte eine Anfangsbeurteilung der Risiken sowohl mit Blick auf die Partnerorganisation als auch auf ihren Programmvorschlag vorgelegt werden. Bei jeder neuen Partnerorganisation sollten fachliche Kompetenz, Führungsstrukturen, Managementsysteme und Programmverständnis in einer Art *due diligence*-Prüfung³ untersucht, bewertet und beschrieben wer-

den. Ähnliches sollte bei der Planung einer neuen Projektphase und beim Vorbereiten des Kostenplans durchgeführt werden. Oft herrscht bei der Projekt- und Finanzplanung keine Klarheit über die geplanten Ausgaben des Projektträgers. Beispielsweise werden bei großen Programmen die Kostenpositionen für Gehälter und Verwaltung ohne Aufschlüsselung angegeben.

Geberorganisationen untergliedern ihre Projektbudgets normalerweise in verschiedene Kostenpositionen – die Dokumentation der Projektausgaben in den Verwendungsnachweisen muss diesem Kostenplan entsprechend erfolgen. Im Folgenden einige Beispiele für diese Kosten- oder Buchungspositionen:

1. Lokale Vernetzung
2. Mitarbeiterfortbildung
3. *Advocacy* (Interessenvertretung

und Bewusstseinsbildung

4. Konferenzen und Seminare

5. Kampagnen zur Schulbildung

6. Rückstellungen, Reserve und Unvorhergesehenes

7. Kernprogramm

8. Medieneinsatz und Kommunikation

9. Projektmonitoring und Evaluation

10. Internationale Vereinbarungen und Büromaterial

Die oben genannten Kostenpositionen sind normalerweise für die Berichterstattung an die Geber über zweckgerechte Mittelverwendung in den verschiedenen Programmkomponenten erforderlich. Jede dieser Kostendispositionen kann wiederum aus verschiedenen Komponenten bestehen, die sich im Projekt

als konkrete Reisekosten, Gehälter, Beförderungskosten usw. ergeben.

Je nachdem, wie das Projektbudget aufgebaut ist, können alle möglichen Ausgaben unter einem der in der Liste genannten Posten verbucht werden. Unsere Projektbudgets bestimmen normalerweise nicht im Detail, welche Kostenarten konkret unter einem Programmpunkt fallen dürfen. Dieser Mangel an Eindeutigkeit führt zu Misstrauen unter den Akteuren.

Manchmal werden fragwürdige Ausgaben peinlich genau auf die verschiedenen Kostenpositionen verteilt; dies ist möglich, weil eine Verpflichtung zur Aufschlüsselung der Ausgaben für jede einzelne Aktivität des Programms fehlt. Beispielsweise fanden wir in einem Projekt, dass 90 Prozent der Ausgaben, die unter dem Posten „Frauenförderung“ aufgeführt wurden, tatsächlich zum Kauf von Benzin und Diesel verwendet worden waren. Die Anschaffung von Benzin und Diesel hätte ein echter, unabhängiger Posten sein können, aber verbucht im Zusammenhang mit „Frauenförderung“ liegt hier eine Zweckentfremdung von Mitteln vor.

Bei der Haushaltsplanung kostenintensiver Bauprojekte, wie zum Beispiel für Trainings- oder Gemeindezentren oder den Ausbau von Infrastruktur für Katastrophenhilfe müssen die Geber vorsichtiger werden. Denn in vielen Fällen sind diese Projekte unwirtschaftlich, die verzeichneten Ausgaben sind im Verhältnis zum mate-

Die zivilgesellschaftlichen NRO in Südasien haben bislang eine entscheidende Rolle dabei gespielt, die dortigen Gesellschaften fairer und gerechter zu machen. Das ist unter anderem denjenigen zu danken, die es trotz angebotener „Gefälligkeiten“ immer wieder schaffen, „Nein“ zu sagen.

Foto: Tobias Lutz-Bachmann

riellen Gegenwert astronomisch oder die Kosten pro *beneficiary* unglaublich hoch.

Empfehlungen

1. Es wird empfohlen, neue und alte Projektpartner bei Vorlage sehr umfangreicher Projektanträge vor der Bewilligung einer Begutachtung zu unterziehen. Dies ist sinnvoller als eine nachträgliche Evaluation.

2. Es wird empfohlen, die Programm- und Finanzplanung auf der Basis eines gründlich geprüften Verfahrens durchzuführen, das die üblichen Mängel ausschließt und zudem sicherstellt, dass die geplanten Aktivitäten präzise und angemessen im Kostenplan abgebildet werden.

3. Schließlich wird empfohlen, die Partnerorganisation darum zu bitten, einen gesonderten Ausgabenbericht abzuliefern, der die konkreten Kosten enthält. Beispielsweise sollte jeder Verwendungsnachweis Ausgaben wie zum Beispiel Gehälter, Reisekosten, Telefonrechnungen, Miete, Strom, Bücher, Poster, Werbetafeln oder Verpflegung enthalten.

Analyse des Jahresabschlussberichts, der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und weiterer grundlegender Dokumente

Zunächst soll daran erinnert werden, dass die Satzung und der Jahresbericht einer gemeinnützigen Organisation öffentliche Dokumente sind. Jeder Mitbürger hat das Recht, in diese grundlegenden Dokumente Einsicht zu nehmen. Die Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung sowie des Jahresabschlusses gibt normalerweise einen sehr klaren Eindruck vom Charakter einer Organisation, zum Beispiel:

- Wenn die NRO es schafft, über Jahre hinweg einen erheblichen Geldbetrag zurückzulegen oder Stammkapital zu bilden, sollte die Quelle dieser Rücklagen erhoben werden. Entweder gibt es nachweisbare Einnahmen oder wir haben hier einen Hinweis auf fiktive Ausgaben oder sogar eine Zweckentfremdung von Projektmitteln vor uns.
- Wenn die Bilanz verschiedene Liegenschaften aufführt, ohne



sie mit dem Projektvermögen in Verbindung zu bringen, könnte auch dies ein Hinweis auf eine Veruntreuung sein.

- Wenn der Finanzbericht eine beträchtliche Summe bestehend aus Vorauszahlungen und Scheinaktiva enthält, so könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass das am Jahresende übrig gebliebene Projektguthaben zweckentfremdet wurde.

Anhand anderer wesentlicher Grundsatzdokumente wie zum Beispiel der Satzung oder der Geschäftsordnung für den Vorstand sind ebenfalls viele Ungeheimheiten zu erkennen. Beispielsweise kann in Indien ein *public trust* zwei oder drei Personen gehören, was als risikobehaftet anzusehen ist.

In vielen Geschäftsordnungen wird dem Geschäftsführer die alleinige Berechtigung zur Ernennung oder Entlassung von Vorstandsmitgliedern zugeordnet.

Empfehlungen

1. Die Partnerorganisationen sollten dazu verpflichtet werden, den Gebern ihre jährlichen Bilanzen, Jahresberichte und Gewinn- und Verlustrechnungen vorzulegen. Ein einfacher Leitfaden könnte den Projektbearbeiter(inne)n dazu dienen, Ungeheimheiten auf Anhieb zu erkennen.

2. Es wird außerdem empfohlen, dass Kopien von Satzung und Geschäftsordnung Teil der Projektdokumente werden und dass der Projektträger verpflichtet wird, jede Änderung zu melden.

Zur Rolle und Unabhängigkeit des Rechnungsprüfers

Wenn der Rechnungsprüfer nicht wirklich unabhängig ist, kann dies oft zu unredlichen und unerwünschten Geschäftspraktiken führen. Praktisch überall können die Rechnungsprüfer von der zivilgesellschaftlichen Organisation des Südens selektiv berufen und

entlassen werden. Das schwächt die Rolle der Rechnungsprüfer und macht sie passiv. Dieses Phänomen ist weltweit zu beobachten. Selbst im Fall von *Enron* und *Worldcom* haben sich die Rechnungsprüfer skrupellos verhalten und dem Management verschiedene Dienste erwiesen. Im Gegenzug für falsche Angaben und Verdunklung nahmen sie Gefälligkeiten entgegen.

Empfehlungen

Im idealen Fall sollten die Rechnungsprüfer unabhängig sein. Wahrscheinlich ist es vielen Hilfswerken unangenehm, einen externen Rechnungsprüfer zu oktroyieren. Dennoch sollte eine Lösung in diese Richtung gefunden werden. Zumindest dann, wenn es sich um große Bewilligungssummen handelt, sollte der Geber darauf bestehen, einen Rechnungsprüfer zu ernennen.

Auf die Projektleitung kommt es an

Es gibt verschiedene Leitungsmodelle bei den Süd-NRO. Manchmal haben sich solche bewährt, die von einer Familie gemanagt und geleitet werden. Es gibt Modelle, bei denen eine Einzelperson das Projekt über Jahrzehnte steuert. In solchen Fällen hängen der Projekterfolg und die Wirksamkeit der Maßnahmen ganz vom Charakter und der Integrität der entsprechenden Familie oder Einzelperson ab.

In vielen Fällen findet man engagierte und aufrichtige Personen, in vielen anderen jedoch auch korrupte Leute, die sich zugleich erfolgreich darauf verstehen, ihren Ruf in der Öffentlichkeit zu polieren. Ein wesentliches Merkmal einer solchen Organisation ist – ganz gleich ob integer oder korrupt –, dass sie nicht auf nachhaltige Organisationsentwicklung ausgerichtet und nicht bereit ist, einen Machtwechsel zu erlauben und die Führungsverantwortung für die Organisation an ihre leitenden Mitar-

beiter/-innen abzugeben. Wir erleben deshalb immer wieder, dass einzelne Familien zwar NRO mit einer umfassenden Infrastruktur und großen Bildungsprogrammen aufbauen, zugleich aber, dass diese Organisationen in den Händen irgendwelcher Freunde und Familienmitglieder enden, die sich dies weder verdient haben noch der Aufgabe gewachsen sind.

Es ist wichtig, die einzelnen Bestandteile einer NRO genau zu untersuchen. Alle diejenigen Organisationen, die seit langem im Besitz von Einzelpersonen sind, sollten aus der Perspektive ihrer Nachhaltigkeit und ihrer Nachfolgeregelungen kritisch überprüft werden. Denn sonst kann es passieren, dass große Investitionen am Ende verschwendet sind. Wir könnten aus unseren bisherigen Erfahrungen zahlreiche Fälle von derartigen kolossalen finanziellen Verlusten anführen.

Netzwerke und NRO-Partner

Oftmals haben wir beobachtet, dass viele der großen Süd-NRO umfangreiche Projektmittel verschlingen, ohne auf der Graswurzelebene wesentliche Dienstleistungen zu erbringen. So wurden über Jahrzehnte hinweg offenkundige Unstimmigkeiten und Defizite konsequent gefördert. Die Geber haben versäumt sicherzustellen, dass die Armen und Benachteiligten unmittelbar erreicht werden. Womöglich sind Projektgelder leichter verfügbar als zuverlässige Partner, und deshalb sind Geldgeber manchmal auch nicht bereit, rigoros die Konsequenzen zu ziehen. Denn es kann für ein Hilfswerk sehr schwer sein, einen Ersatz zu finden, wenn eine Projektpartnerschaft aufgekündigt wurde. Die Tragik und Problematik besteht darin, dass die an den Rand gedrängten und armen Gemeinschaften trotz aller Entwicklungszusammenarbeit und Wohltätigkeit nicht den Anteil bekommen, der ihnen zustünde. Dies erinnert uns an Shakespeares Julius Cäsar, der sagte: „Nicht durch die Schuld

der Sterne, lieber Brutus, durch eigene Schuld nur sind wir Schwächlinge“. Im Laufe der Geschichte hat sich das Schicksal der gesellschaftlich Ausgrenzten nicht verändert, und tut es weiterhin nicht. Es ist höchste Zeit zu prüfen, wie die Benachteiligten tatsächlich erreicht werden können. Gleichzeitig müssen gute Projektpartnerschaften weiter vertieft und neue entdeckt und gefördert werden.

Bilanz und Bericht

Das Lesen und Prüfen von Finanz- und Sachberichten kommt dem Öffnen einer Büchse der Pandora gleich. Einige Kernprobleme sind:

- Die meisten Partnerorganisationen benutzen in ihrer Buchhaltung eine Computersoftware, bei der nachträgliche Änderungen möglich sind, ohne die Prüfungspfade transparent zu machen. Die Daten der Einträge können deshalb nicht nachverfolgt werden. Die Folge ist, dass es praktisch keine ordentliche Buchführung in den Geschäftsbüchern gibt, da jeder Eintrag zu jedem Zeitpunkt des Jahres nachträglich geändert und Quittungen willkürlich ersetzt werden können. Es wäre sinnvoll, von den Partnerorganisationen zu fordern, stets den Teil der Buchhaltungssoftware zu aktivieren, mit dem der Rechnungsverlauf nachvollzogen werden kann und der nachträgliche Änderungen unmöglich macht. Wenn das Buchhaltungsprogramm einer Partnerorganisation nachträgliche Änderungen zulässt, ist dies allein schon ein Warnhinweis und Krisenindikator.
- Der übliche Finanz- und Sachbericht in seiner gegenwärtigen Form liefert wenig Erhellendes über die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen. Oft kann man aus einem solchen Bericht nichts über die Wirksamkeit der Maßnahmen in einem bestimmten Berichtszeitraum erfahren. Es wäre sinnvoll, ein dem überlegenes und dennoch

einfacheres Format für die Berichterstattung der Partnerorganisationen zu entwickeln, verknüpft mit klaren Richtlinien sowohl für das finanzielle als auch das inhaltliche Berichtswesen. Es sollte ein einheitliches Berichtsformat sein, mit unterschiedlichen Schwer- und Gesichtspunkten für Zwischen- und Jahresberichte.

Verantwortung und Regelkonformität (*compliance*)

Wir stellen immer wieder fest, dass viele grundlegende Vorschriften entweder absichtlich oder unwissentlich nicht eingehalten werden. Organisationen tun sich schwer damit, eine Reihe übergreifender Bestimmungen in ihren Organisationsaufbau und ihre Steuerungsprozesse zu übernehmen. Deshalb wäre es sinnvoll, die Partnerorganisationen darum zu bitten, eine jährliche Verpflichtungserklärung zu folgenden Punkten abzugeben:

- Gender-Sensibilität
- Mitarbeitersicherheit
- Einhaltung bestimmter Rechtsvorschriften
- Interessenskonflikte in der Leitung
- umfangreichere Bargeldgeschäfte
- Zweckentfremdung von Projektguthaben (Guthaben, die nicht unter liquide Anlageformen fallen)
- Reserve und Unvorhergesehenes
- Verwaltungskosten

Eine solche Erklärung könnte – wie oben besprochen – Teil eines ganzheitlichen Jahresberichts sein, eventuell auch detailreicher ausgearbeitet.

Ausblick

Die zivilgesellschaftliche Bewegung hat bislang eine entscheidende Rolle dabei gespielt, unsere Zivilisation fairer und gerechter zu machen. Beispiele von Korruption und unlauteren Geschäftsgebaren können die großartigen Leistungen verschiedenster zivilgesellschaftlicher Organisationen nicht schmälern, die

das Leben von Millionen von Menschen und deren Rechtssicherheit beeinflusst haben. Dass es korrupte und skrupellose Kräfte gibt, macht unsere Arbeit anspruchsvoller und weist darauf hin, dass es noch eine Menge zu tun gibt.

*Aus dem Englischen übersetzt
von Elmar Renner und Claudia Koenig*

Zu den Autoren

Dr. Sanjay Patra arbeitet seit über 25 Jahren als Wirtschaftsprüfer im Bereich Zivilgesellschaft.

Er ist Geschäftsführer der *Financial Management Services Foundation* (FMSF) in Noida, Indien. Außerdem berät er NRO im Finanzmanagement und in der Organisationsführung, unterstützt als Mitglied die *Task Group of Planning Commission of India* in ihrer Strategieentwicklung für den Bereich Ehrenamt und ist immer wieder Gastdozent am Haggai Institut in Singapur, Hawaii und den USA.

Dr. Manoj Fogla arbeitet als Entwicklungsberater für verschiedene Hilfswerke, zivilgesellschaftliche Organisationen und Privatunternehmen in Indien. Er hat sich auf Steuerrecht spezialisiert und prüft vorwiegend Finanzsysteme von Entwicklungsprogrammen. Als Autor hat er einige Bücher über Unternehmensführung, Finanzmanagement und Steuerrecht für NRO geschrieben. Außerdem beteiligt er sich an der Gestaltung von Finanztrainings für Entwicklungsorganisationen.

Anmerkungen

¹ <http://whatismatt.com/thailand-tsunami-funds-corruption/>

² http://www.transparency.org/news/feature/saving_lives_fighting_corruption_in_humanitarian_assistance; https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/webversion_final.pdf

³ *Due Diligence* (DD) bezeichnet eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung.