Bank
für Sozialwirtschaft

Christian Koch / Thomas von Holt

Konzeptheft Corporate Compliance

1. Auflage 2012

Dieses Konzeptheft soll Ihnen helfen, Ihre Organisation zu durchleuchten und Konzepte für künftiges Handeln zu entwickeln.

- Wir haben dieses Heft in zwei Teile gegliedert:
  > Theorieteil mit einer kompakten Einführung in das Konzept der Corporate Compliance
  > Praxisteil mit umfangreichen Arbeitshilfen zur unmittelbaren Umsetzung der Corporate Compliance in Ihrer Organisation.

- Sie müssen das Heft nicht in dieser Reihenfolge bearbeiten. Fangen Sie ruhig dort an, wo es Ihnen sinnvoll erscheint oder wo Sie die ersten raschen Ergebnisse vermuten.

- Wichtig ist das Prinzip der Schriftlichkeit. Halten Sie alles fest, was Ihnen auf- und einfällt, alle Ideen und Gedanken. Versuchen Sie stets, vollständig zu sein und vor allem ehrlich.

- Lassen Sie sich beim Durcharbeiten des Heftes Zeit. Nicht die Quantität der Aussagen und Feststellungen ist wichtig, sondern der innere Gehalt.

- Welche Gründe sprechen für die sorgfältige Bearbeitung des Heftes?
  > Sie erstellen eine Ist-Analyse Ihrer Organisation.
  > Sie erhalten rechtzeitig Hinweise auf kritische Situationen und können größeren Schaden von Ihrer Organisation abwenden.
  > Sie werden Verbesserungsmöglichkeiten entdecken und Zuständigkeitslücken Ihrer Organisation beheben.
  > Sie vermeiden persönliche Haftungsrisiken für sich und ihre Mitarbeiter.
  > Sie entwickeln Konzepte und mögliche Vorgehensweisen für künftiges Handeln.

- Stellen Sie dieses Konzeptheft frühzeitig allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung, von denen Sie konstruktives Mitdenken und hilfreiche Impulse erwarten.

- Je breiter die Beteiligung im Unternehmen ist, umso mehr Rückmeldungen fließen in den Prozess ein.

- Nutzen Sie dieses Konzeptheft also auch zur Belebung Ihrer internen Kommunikation.

- Nur was begeistert, kann beherzt werden. Bleiben Sie mit Spaß bei der Bearbeitung dieses Heftes.

- Wenn Sie Fragen haben, rufen Sie uns an. Wir helfen gerne.

Theorieteil

1. Einführung: Corporate Compliance in der aktuellen Diskussion 03
2. Was ist Corporate Compliance? 05
3. Warum ist Corporate Compliance unmöglich? 06
4. Warum ist Corporate Compliance notwendig? 09
5. Besondere Anforderungen bei Nonprofit-Organisationen? 11

Praxisteil

1. Durchführung Workshop Corporate Compliance 14
2. Abwägung interne/externe Ansiedlung des Compliance 18
3. Aufgabenbeschreibung Corporate Compliance 20
4. Übersicht Risikofelder und Verantwortlichkeiten 22
5. Einzelne Risikofelder 26

5.1 Arbeits-/Sozialversicherungsrecht 27
5.2 Betriebsrisiken 28
5.3 Mittelverwendung und Verletzung von Leistungspflichten 29
5.4 Steuerrecht 30
5.5 Organisationsrecht 31
5.6 Kommunikation und Informationstechnologie 32
5.7 Verhaltensrichtlinien und Selbstverpflichtungen 33
5.8 weitere Risikofelder 34

6. Schnittstellen zu anderen Steuerungs- und Kontrollsystemen 35

6.1 Risikomanagement 35
6.2 Corporate Governance 37
6.3 Qualitätsmanagement 39
6.4 Corporate Social Responsibility 42

7. Laufende Überwachung der Compliance 44

7.1 Periodische Aktualisierung 44
7.2 Linienverantwortung 46
7.3 Stabsstelle 48

Abkürzungsverzeichnis 50
Kommentiertes Link- und Literaturverzeichnis 51
Kontakte 52

Theorieteil

1. Einführung: Corporate Compliance in der aktuellen Diskussion

Immer wieder wird auch die Sozialwirtschaft von neuen betriebswirtschaftlichen Konzepten und Managementmoden heimgesucht. Oft ist schwer zu erkennen, wo noch Unterstützung für die Erreichung der ideellen Ziele zu erwarten ist oder wo schon die Verkaufsinteressen eloquenter Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Seminarveranstalter und Verlage beginnen. Durchaus sinnvolle Ansätze werden leider häufig durch anglophile Worthülsen eher verdeckt als praktisch nutzbar gemacht. Auch kann die mangelnde Anpassung an spezifische Bedingungen von Nonprofit-Organisationen die Wirkung gut gemeinter Anstrengungen für ein besseres Management verpuffen lassen oder sogar in sein Gegenteil verkehren.

Corporate Compliance (CC) hat dabei bisher im steuerbegünstigten Bereich vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erfahren. Dies mag verschiedene Gründe haben:

- Das Konzept ist im Umfeld von großen Konzernen entwickelt worden. Wenn ein weltweit agierender Konzern wie Siemens durch einen Korruptionsskandal zu millionenschweren Strafen verurteilt wird, Probleme mit der amerikanischen Börsenaufsicht bekommt und Gefahr läuft, von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen zu werden, dann liegt es nahe, systematisch Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Zentrale Themen sind Korruption, unlauterer Wettbewerb, rechtskonformes Verhalten in zahlreichen Ländern mit unterschiedlichen Rechtssystemen, Aktienrecht und Börsenaufsicht sowie öffentliche Vergabeverfahren. Diese „klassischen" CC-Themen haben für soziale Organisationen keine oder nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung.

- Zur Sicherstellung rechtskonformen Verhaltens bzw. zur Abwehr negativer Folgen aus Rechtsverletzungen können Großunternehmen erhebliche Mittel einsetzen. Sie richten eine Corporate Compliance Organisation ein, die neben einer zentralen Abteilung in einzelnen Ländern Beauftragte vorsieht und von einem CC-Officer geleitet wird. Zumindest eine gesonderte Stelle eines Corporate Compliance Officer wird als mindestens erforderlicher Mitteleinsatz für die Umsetzung von Corporate Compliance im Unternehmen dargestellt. Wie viele gewerbliche kleine und mittlere Unternehmen auch, sehen sich die meisten sozialen Träger und Verbände dazu nicht in der Lage.

- Der Begriff selbst ist nicht sehr anschaulich und setzt sich im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch nur langsam durch. Corporate Compliance bedeutet wörtlich übersetzt „Unternehmensentsprechung". Aber wem das Unternehmen entspricht – den Gesetzen, der öffentlichen Erwartung, den selbst formulierten Ansprüchen – bleibt offen.

Trotzdem gewinnt das Konzept der Corporate Compliance auch für die Sozialwirtschaft entscheidend an Bedeutung. Auch der soziale Sektor sieht sich zunehmend mit hochkomplexen rechtlichen Anforderungen konfrontiert. Dazu gehören z. B. die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen, unübersichtliche, nach Bundesland und teilweise je Kommune variierende Entgeltsysteme, ein unüberschaubares Steuer- und insbesondere Gemeinnützigkeitsrecht oder ein teilweise verbandsspezifisches Arbeits- und Tarifrecht, um nur einige Aspekte zu nennen.

Das Scheitern einzelner Organisationen oder zumindest wesentliche Störungen bei der Aufgabenwahrnehmung gehen daher in zunehmendem Maße weniger auf strategische oder betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen, sondern auf einzelne Rechtsverstöße zurück. Diese können sehr unterschiedlich ausfallen und reichen in ihren Konsequenzen von der Nachzahlung der Sozialabgaben Scheinselbständiger bis zum Einbruch von Spendenmitteln auf Grund einer Verletzung der Bedingungen des DZI-Spendensiegels, also einer reinen Selbstverpflichtung.

Die systematische Befassung mit Corporate Compliance soll die organisationsspezifischen Risiken von Rechtsverstößen rechtzeitig aufzeigen und Gegenmaßnahmen ermöglichen.

2. Was ist Corporate Compliance?

Der Begriff der Compliance kommt ursprünglich aus dem Bereich des Gesundheitswesens und bezeichnet die Konformität zu allgemein anerkannten Behandlungsverfahren. **Corporate Compliance** bezeichnet (alle Maßnahmen für) die Beachtung aller rechtlichen Verpflichtungen aus Gesetzen, Verträgen und Selbstverpflichtungen durch ein **Unternehmen** – auch eine Nonprofit-Organisation oder ein öffentliches Unternehmen – mit dem Ziel der Schadensvermeidung oder -minderung.

Es leuchtet auf den ersten Blick ein, dass sich ein Unternehmen oder eine Nonprofit-Organisation an geltendes Recht zu halten hat. Bei der Beschäftigung mit den konkreten Bestimmungen wird jedoch schnell deutlich, dass diese Aufgabe keineswegs trivial ist. Es gibt eine große Anzahl von Vorschriften, die sich laufend ändern, deren Relevanz für die eigene Organisation nicht immer leicht zu erkennen ist und zu deren Verständnis ggf. Spezialwissen erforderlich ist.

Grundsätzlich trägt das geschäftsführende Organ – z. B. GmbH-Geschäftsführung, Vereinsvorstand oder Stiftungsvorstand – die Verantwortung für rechtskonformes Handeln der gesamten Körperschaft. Durch die Einrichtung einer Compliance-Organisation kommt die Unternehmensleitung ihrer Verpflichtung zur Sicherstellung der Compliance (= regelkonformes Unternehmenshandeln) nach. Bei ausreichender Organisationsgröße umfasst dies in erster Linie die Bestellung eines Corporate Compliance Officers (CCO) und die weitgehende Delegation der in dieser Publikation beschriebenen Aufgaben an diesen. Bei Nonprofit-Organisation üblicher Größe verbleibt die Verantwortung unmittelbar bei der Geschäftsführung, die bei der Umsetzung auf weitere Leitungs-/Fachkräfte und ggf. externe Experten zurückgreift.

Konkret umfasst Corporate Compliance die folgenden Aufgaben:

1. alle relevanten rechtlichen Regelungen benennen und ausreichend kennen
2. Rechtsbereiche bewerten und besonders kritische Rechtsverstöße identifizieren
3. Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance einleiten
4. Bewertung von Rechtsbereichen und Compliancemaßnahmen regelmäßig aktualisieren

3. Warum ist Corporate Compliance unmöglich?

Leider wird dies in der Literatur selten so offen zugegeben:

Eine vollständige Compliance ist praktisch nicht möglich!

Keine umfassende Kenntnis aller Regelungen

Auf Grund der hohen, immer weiter zunehmenden Regelungsdichte ist es heute unmöglich, überhaupt alle Regelungen zu kennen. Relevante Regelungen können sich z. B. in folgenden Bereichen ergeben:

- europäisches Recht, Bundesrecht, Landesrecht, kommunales Recht
- Gesetze, Verordnungen & Erlasse, Richtlinien, Ausführungsbestimmungen, Anlagen
- Urteile, Bescheide mit Auflagen, Verwaltungsanweisungen, z. B. BMF-Schreiben
- Kommentare, Fachbücher, Aufsätze
- Stand der Technik, herrschende Meinung
- internationale, nationale, branchenübergreifende & branchenbezogene Standards und Kodizes, Selbstverpflichtungen & Konformitätserklärungen

Aus schätzungsweise alleine 20.000 gesetzlichen Regelungen müssten die für eine Organisation ca. 5 bis 10 Prozent ernsthaft relevanten Regelungen identifiziert werden. Im Einzelfall kann es schon Schwierigkeiten bereiten, den Geltungsbereich einer Regelung zu erkennen. Beispielsweise werden in der Alten- und Behindertenhilfe verstärkt neue Betreuungsformen entwickelt, bei denen nicht immer zweifelsfrei zu entscheiden ist, ob sie unter das Heimgesetz fallen. Rechtssicherheit entsteht ggf. erst durch entsprechende Rechtsprechung oder klärende Regelungen des Gesetzgebers.

Die Bedeutung rechtlicher Regelungen ist oft schwer zu verstehen, da es komplexe Verweise und Abhängigkeiten gibt. Ggf. werden verwendete Begriffe an ganz anderer Stelle näher definiert oder ihre Bedeutung erst durch die Rechtsprechung ausreichend geklärt.

Bei widersprüchlichen Regelungen sind Kenntnisse über den Umgang mit konkurrierender Gesetzgebung erforderlich. Wo gilt z. B. europäisches Recht vor einer unzureichend angepassten nationalen Gesetzgebung? Auch der deutsche Föderalismus erschwert die Kenntnis der gültigen Rechtslage. Einfache Regelungen – wie z. B. „Bundesrecht bricht Landesrecht" – funktionieren nicht, weil die Hoheit bei einzelnen Bereichen bei den Ländern liegt. Auch hier liefert das Heimgesetz ein Beispiel wenig zielführender Komplexität: Jedes Land kann seit einigen Jahren das Heimrecht in eigener Verantwortung regeln. Da nicht alle Länder davon Gebrauch machen und die Landesgesetze einen unterschiedlichen Regelungsumfang haben, steht ein überregionaler Heimbetreiber vor folgender Situation: Je nach Land sind unterschiedliche Heimgesetze zu beachten und nur für die auf Landesebene nicht geregelten Aspekte gelten weiterhin einzelne Regelungen des Heimgesetzes des Bundes.

Werden zum Verständnis rechtlicher Regelungen Urteile und Kommentare hinzugezogen, gilt es auch diese kritisch zu bewerten. Bei Urteilen stellt sich die Frage, ob andere Gerichte anders entschieden haben, ob es schon höchstrichterliche Urteile gibt und wie aktuell die Rechtsprechung ist. Bei Kommentaren stellt sich die Frage nach Mehrheits- oder Minderheitsmeinung.

Selbst eindeutige Regelungen durch Gesetze, Verordnungen und Verwaltungshandeln bieten keine absolute Orientierung, denn immer wieder erweisen sich diese Regelungen als gesetzes- bzw. verfassungswidrig.

Keine jederzeitige Einhaltung durch alle Mitarbeiter

Selbst wenn alle relevanten Regelungen identifiziert wären und alle betroffenen Mitarbeiter entsprechend geschult worden wären, wird die konsequente Anwendung in der Praxis sofort gefährdet durch die Fluktuation der Mitarbeiter. Neue Mitarbeiter müssen erst wieder eingearbeitet werden. Aber auch bei erfahrenen Mitarbeitern ergeben sich Regelverstöße, zum Beispiel

- aus Nachlässigkeit, Ehrgeiz
- auf Grund fehlender Aktualisierung der Kenntnisse
- in Ausnahmesituationen
- durch veränderte Rahmenbedingungen, z. B. eine sich ändernde Klientenstruktur mit mehr minderjährigen Klienten oder der erstmaligen Erfordernis freiheitsentziehender Maßnahmen
- die laufenden Änderungen der Rechtslage (Gesetzesänderung, neue Gesetze und Verordnungen)
- Änderungen der Fachmeinung und Rechtsprechung

Corporate Compliance als Risikomanagement verstehen

Eine perfekte Corporate Compliance ist unter diesen Rahmenbedingungen nicht realistisch. Stattdessen müssen sich die Maßnahmen auf die besonders **relevanten Rechtsbereiche** einer Organisation konzentrieren. Diese sind individuell zu bestimmen, da sie je nach Organisation sehr unterschiedlich ausfallen, z. B.

- Jugendhilfeträger: Verletzung von Aufsichtspflichten, Anerkennung als Träger der Jugendhilfe
- spendensammelnde Organisation: Selbstverpflichtung gegenüber dem DZI, Gemeinnützigkeitsrecht
- Schuldnerberatung: Regelungen aus dem Bereich der Privatinsolvenz und der Rechtsberatung.

Darüber hinaus gibt es Regelungen, die für (fast) alle Organisationen von Bedeutung sind, z. B. Arbeitsrecht, Sozialversicherungsrecht oder Verkehrssicherungspflichten.

Bei der Ergreifung von Maßnahmen wird immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung stattfinden müssen. Diese beruht auf einer Risikoeinschätzung: Wie wahrscheinlich ist eine Feststellung von Rechtsverletzungen und welche Kosten entstehen in der Folge daraus? Damit wird deutlich, dass Corporate Compliance nichts anderes darstellt, **als ein Risikomanagement in Bezug auf Folgen der Verletzung rechtlicher Regelungen**. Daher bietet es sich für die meisten Nonprofit-Organisationen an, **die Corporate Compliance als Teil des Risikomanagements zu organisieren**. Dabei deckt Corporate Compliance nicht alle Risiken ab, die mit rechtlichen Fragen zu tun haben, sondern nur die Risiken aus Rechtsverstößen durch die Organisation. Nicht abgedeckt sind z. B. der Abschluss von Vereinbarungen, die sich als nachteilig für die eigene Organisation erweisen (Fehlkalkulation im operativen Controlling, unterlassene oder unzureichende rechtliche Prüfung durch kaufmännische Leitung oder Justitiar), oder die für die Organisation nachteilige Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Risiko unzureichender Umfeldbeobachtung oder Anpassung an Veränderungen im Rahmen des strategischen Controllings).

Bei kleinen und mittelgroßen Organisationen (unter 2.000 Mitarbeiter) dürfte eine Trennung zwischen Risikomanagement und Corporate Compliance kaum sinnvoll sein. Auch in diesen Fällen ist aber aus haftungsrechtlichen Gründen eine Dokumentation der spezifischen Corporate Compliance Vorkehrungen empfehlenswert. Wie nah die Bereiche beisammen liegen, zeigt folgendes Beispiel: Im Falle der Arbeitnehmerüberlassung als Entsender kann es zu Rechtsverstößen kommen, z. B. fehlende Genehmigung bei gewerblicher Überlassung. Dies wäre ein Compliance-Verstoß, der zu Bußgeldern und einem Schaden des öffentlichen Ansehens führen kann. Die Arbeitnehmerüberlassung als Empfänger birgt das Risiko, im Falle der Insolvenz des Entsenders für Lohnsteuer und Sozialabgaben zu haften. Dieses Haftungsrisiko ist zwar auch ein „rechtliches Risiko", aber da es nicht aus einem Verstoß gegen rechtliche Regelungen beruht, würde es nicht als Compliance-Verstoß durch den CCO zu bearbeiten sein. Im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements lassen sich beide Risiken erfassen, bewerten und bearbeiten.

Eine Risikoabwägung kann unternehmerisch sinnvoll auch dazu führen, dass eine vergleichsweise unbedeutende Rechtsverletzung in Kauf genommen wird.

Beispiel: In die organisationseigene Bilddatenbank einer Naturschutzorganisation wurden in der Vergangenheit vereinzelt Bilder aufgenommen, bei denen die Bildrechte nicht zweifelsfrei geklärt sind. Eine Überprüfung der Datenbank wäre jedoch praktisch kaum zu bewältigen. Die Organisation nimmt in Kauf, dass es mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit im Einzelfall zu einer Abmahnung kommen könnte, da der Schaden nur wenige hundert Euro betragen würde. Das Beispiel zeigt auch die Notwendigkeit der individuellen Abwägung. Bei einem anderen Träger, z. B. der Jugendhilfe oder einem Frauenhaus, könnte in der gleichen Situation weniger die Verletzung von Urheberrechten, sondern von Persönlichkeitsrechten und die Identifikation von Klient/innen im Vordergrund stehen. Der drohende öffentliche Schaden aus einer Rechtsverletzung könnte hier dazu führen, dass die gewissenhafte Prüfung jedes einzelnen Bildes auf Rechtsverletzungen angemessen bzw. zwingend geboten ist.

Da sich die Umstände – unternehmerische Praxis, Rechtslage, Kosten-Risiko-Bewertung – laufend ändern, ist eine regelmäßige Neubewertung erforderlich.

4. Warum ist Corporate Compliance notwendig?

Grundsätzlich sollte in einem Rechtsstaat die Einhaltung von Rechtsvorschriften selbstverständlich sein. Der elementare Grundsatz „Verträge sind zu halten" ist eine unverzichtbare Grundlage für eine funktionsfähige soziale Marktwirtschaft.

Nonprofit-Organisationen und öffentliche Unternehmen sind in besonderem Maße dem Allgemeinwohl verpflichtet. Daher wird von ihnen besondere Sorgfalt bei der Beachtung von Rechtsvorschriften erwartet. Verstöße in sensiblen Bereichen können zu einem erheblichen öffentlichen und politischen Druck führen, der im Extremfall existenzbedrohend sein kann. Neben unmittelbaren monetären und gemeinnützigkeitsrechtlichen Risiken sind also immer die Folgen in der öffentlichen Wahrnehmung und politischen Bewertung der Organisation zu bedenken.

Die Mitglieder der Vertretungsorgane handeln im Auftrag ihrer Organisation. Sie sind aus der Organstellung und häufig auch aus dem Dienstvertrag und der Satzung zur sorgfältigen Führung der Geschäfte verpflichtet. Es gehört zu den häufig relevanten Pflichten eines sorgfältigen Kaufmanns, ein angemessenes Risikomanagement zu betreiben und damit auch eine ausreichende Organisation der Corporate Compliance sicherzustellen.

Verletzungen dieser Sorgfaltspflichten können zum einen die Organmitglieder / Leitungskräfte persönlich treffen:

- Sofern die Managementaufgaben nicht mit der angemessenen Sorgfalt wahrgenommen werden, entsteht eine Schadensersatzpflicht des Managements gegenüber der Organisation.
- Die Verletzung gesetzlicher Vorschriften kann sowohl zu Schadensersatzansprüchen Dritter als auch zur Strafverfolgung führen, beispielsweise bei der Nichtabführung von Steuern und Sozialabgaben oder der verspäteten Stellung eines Insolvenzantrags.
- Die Verletzung von Verkehrssicherungspflichten, auch indirekt über Organisationsverschulden, kann ebenfalls zivil- und strafrechtliche Konsequenzen haben.
- Dem Management droht bei Complianceverstößen ein organisationsinterner und öffentlicher Reputationsverlust, im Extremfall der Verlust des Arbeitsplatzes.
- Im Falle von Strafverfahren drohen Geldbußen, Verfahrenskosten und Haftstrafen.

Zum anderen resultieren für die Organisation selbst aus unzureichender Corporate Compliance vielfältige Risiken:

- Schadensersatzansprüche können, insbesondere bei Personenschäden, eine erhebliche Höhe erreichen.

- Ein Reputationsverlust kann sowohl unmittelbar die Aufgabenwahrnehmung erschweren (Belegungsprobleme, Schwächung des politischen Einflusses etc.) als auch mittelfristig die wirtschaftliche Situation beeinträchtigen (Spendenrückgang, Belegungsrückgang, erschwerter Zugang zu öffentlichen Mitteln etc.).

- Häufig erfordern Compliance-Verstöße personelle Maßnahmen, um das Vertrauen wichtiger Partner (Öffentlichkeit, Politik, Banken etc.) wiederzugewinnen. Sowohl die Trennung als auch die Gewinnung von Leitungskräften kann mit erheblichen Kosten (Abfindungen, Einsatz Personalagentur, Einarbeitungsaufwand etc.) verbunden sein.

- Mängel der Compliance sind häufig mit Mängeln in der Qualität der Leistung verbunden, z. B. bei der Verletzung von Aufsichtspflichten. Sie beeinträchtigen insofern nicht nur die Erreichung finanzieller Ziele, sondern auch die noch wichtigere Erreichung der ideellen Ziele. Die Bewältigung von Compliance-Verstößen kann erhebliche Ressourcen binden, die dann für die eigentliche Zweckverwirklichung der Organisation nicht mehr zur Verfügung stehen.

5. Besondere Anforderungen bei Nonprofit-Organisationen?

Grundsätzlich bewegen sich Nonprofit-Organisationen im gleichen Rechtsrahmen wie profitorientierte Unternehmen. Gleichwohl gibt es einige Besonderheiten, die bei der Umsetzung von Corporate Compliance in Nonprofit-Organisationen zu beachten sind.

- Von der **Unternehmensgröße** her handelt es sich meist um kleine bis mittelständische Unternehmen oder Organisationen. Die Literatur über Corporate Compliance geht oft von Großunternehmen aus, für die die Einrichtung einer CC-Abteilung oder zumindest einer Stelle CC-Officer angemessen ist. CC-Zuständigkeiten können bei Großunternehmen in allen Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften personell abgesichert werden. Nonprofit-Organisationen benötigen dagegen Organisationsformen für Corporate Compliance, die mit wesentlich begrenzteren Ressourcen auskommen.

- Nonprofit-Organisationen stehen in der Regel stärker im **Fokus der öffentlichen Wahrnehmung**. Auf Grund ihres eigenen Anspruchs, aber auch einer öffentlichen Förderung, steuerlichen Bevorzugung und Vereinnahmung von Spenden, werden an sie höhere Erwartungen gestellt, als an Privatpersonen oder -unternehmen. Dieser besonderen Sensibilität ist durch entsprechende Sorgfalt Rechnung zu tragen. Neben unmittelbaren finanziellen Risiken sind die Risiken des Reputationsverlustes gesondert zu berücksichtigen.

- Bei Nonprofit-Organisationen sind meist **andere Rechtsgebiete** von besonderer Relevanz als bei Unternehmen. Während die ersten, sich auf Konzerne beziehenden Veröffentlichungen zur Corporate Compliance insbesondere Verstöße im Wettbewerbsrecht (unlauterer Wettbewerb, Korruption), Börsenrecht, Patentrecht etc. im Blick haben, sind für gemeinnützige Organisationen andere Bereiche von besonderer Bedeutung. Dazu gehören z. B. Gemeinnützigkeitsrecht, Zuwendungsrecht, Vergaberecht und in der Sozialwirtschaft die komplexen sozialrechtlichen Leistungsansprüche.

  In Relation zur Unternehmensgröße stellt sich die rechtliche Situation bei Nonprofit-Organisationen oft als **besonders komplex** dar. Es sind sehr unterschiedliche Rechtsformen (z. T. auch öffentlich-rechtliche Körperschaften) anzutreffen, Regelungen für gewerbliche und nicht-gewerbliche Bereiche sind zu beachten – und größere Komplexeinrichtungen oder Gliederungen der Wohlfahrtsverbände betreiben oft eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Einrichtungen mit jeweils spezifischen gesetzlichen Grundlagen und Risiken. Das Spektrum kann dabei von der Rettungswache bis zur offenen Jugendarbeit, vom Maschineneinsatz in einer Werkstatt für behinderte Menschen bis zur Katastrophenhilfe im Ausland reichen.

Praxisteil

„Trotz sehr eng begrenzter Ressourcen die oft besondere Komplexität in Nonprofit-Organisationen ausreichend berücksichtigen" – so lautet die Herausforderung beim Aufbau einer Corporate Compliance-Organisation in Nonprofit-Organisationen. Dabei soll Ihnen der Praxisteil behilflich sein und Sie Schritt für Schritt zu einer angemessenen Corporate Compliance-Organisation führen.

Unterstützt werden sowohl die erstmalige Einführung wie auch die Weiterentwicklung eines Corporate Compliance-Systems im Unternehmen. Daher vorab ein Hinweis:

- Nicht jede Arbeitshilfe passt auf jede Situation. Stellen Sie die passenden Arbeitshilfen für Ihren Bedarf zusammen.

- Wichtig ist nicht das buchstabengetreue Abarbeiten, sondern eine sinnhafte Anwendung. Orientieren Sie sich bei der Anwendung an der Zielsetzung der jeweiligen Arbeitshilfe. Passen Sie die Checklisten an Ihren Bedarf an: Streichen Sie unzutreffende Punkte und ergänzen Sie aus Ihrer Sicht passende Punkte, die noch nicht ausreichend berücksichtigt. sind.

- Füllen Sie alle Listen in Ruhe aus. Versuchen Sie möglichst ehrlich und selbstkritisch zu sein. Ziel der Arbeit ist nicht eine möglichst gute Selbstbewertung, sondern das frühzeitige Erkennen rechtlicher Risiken und ein sinnvoller Umgang mit ihnen.

Zu jeder Arbeitshilfe benennen wir am Anfang die Zielsetzung des Einsatzes und geben Tipps zur Anwendung.

Als **Einführung** bietet sich die Durchführung eines **Workshops „Corporate Compliance"** an (Arbeitshilfe 1). In dem Workshop erfolgt eine Bestandsaufnahme und Bewertung rechtlicher Risiken. Für die einzelnen Compliance-Risiken werden verantwortliche Personen und Maßnahmen vereinbart.

Für den Workshop und vor allem die laufende Beachtung der Corporate Compliance sollte eine **Abwägung der internen/externen Ansiedlung von Compliance-Aufgaben** (Arbeitshilfe 2) erfolgen. Je nach Bedeutung und Komplexität der Rechtsfragen wird die Inanspruchnahme spezialisierter Rechtsberater festgelegt werden. Da die Beachtung der rechtlichen Regelungen letztlich durch die eigenen Mitarbeiter erfolgen muss und diese über die beste Kenntnis des betrieblichen Alltags verfügen, sollten diese in der Regel den wesentlichen Anteil der Compliance-Aktivitäten tragen.

Die interne Wahrnehmung von Corporate Compliance sollte personell gebündelt, einer Stelle zugewiesen und in einer **Aufgabenbeschreibung Corporate Compliance** (Arbeitshilfe 3) festgelegt werden. Je nach Größe und Komplexität der Organisation sowie dem Grad der externen Aufgabenwahrnehmung kann der angemessene Umfang zwischen wenigen Wochenstunden und einer Stelle liegen.

Zentrales Ergebnis des Einführungsworkshops ist ein **Überblick über die wesentlichen Risikofelder und ihre Gewichtung** (Arbeitshilfe 4) sowie **die vertiefte Bearbeitung der einzelnen Risikofelder** (Arbeitshilfe 5). Dabei sind Risiken näher zu beschreiben sowie Verantwortlichkeiten und Maßnahmen vorzuschlagen. Im Rahmen der laufenden Compliance-Arbeit werden die Übersichten zu ergänzen, die Risikobewertungen und Maßnahmen zu aktualisieren und die Umsetzung zu kontrollieren sein.

Hilfreich ist eine Klärung der **Schnittstellen zu anderen Steuerungs- und Kontrollsystemen** (Arbeitshilfe 6), um Konflikte und Doppelarbeiten zu vermeiden.

Mit einer einmaligen Aktion wird das Management seiner Verantwortung nicht gerecht. Vielmehr ist eine **laufende Überwachung der Corporate Compliance** (Arbeitshilfe 7) erforderlich. Dazu sind die verschiedenen Verantwortlichkeiten und Abläufe zu klären. Dabei können vorhandene Instrumente genutzt oder spezielle Meldesysteme eingerichtet werden.

Im Rahmen einer **Evaluation der Corporate Compliance** (Arbeitshilfe 8) wird schließlich geprüft, ob das eingerichtete System den Anforderungen einer zeitgemäßen Corporate Compliance genügt. Diese Evaluation sollte regelmäßig, ggf. auch als Teil von Audits im Qualitätsmanagement, durchgeführt werden.

Dieses Konzeptheft soll sowohl die Einführung wie die Aufrechterhaltung eines angemessenen Corporate Compliance-Managements in Nonprofit-Organisationen umfassend unterstützen. In dem gegebenen Rahmen werden zwangsläufig einzelne Fragen offen bleiben. Zur thematischen Vertiefung finden Sie schließlich ein **Kommentiertes Link- und Literaturverzeichnis**. Gerne können Sie auch Kontakt mit uns aufnehmen, um verbliebene Fragen zu klären.

1. Durchführung Workshop Corporate Compliance

Zielsetzung

Zur Einführung von Corporate Compliance bietet sich die Durchführung eines Workshops mit Leitungs- und Fachkräften aus allen Bereichen der Organisation an. Die Beteiligten sollen für das Thema und seine besondere Relevanz in ihrer Organisation sensibilisiert werden. Mit dem Workshop soll eine Übersicht über alle Compliance-Risiken (Risikoinventur) erstellt werden. Durch die Bewertung bestehender Maßnahmen soll akuter Handlungsbedarf identifiziert werden. Mit der Benennung von verantwortlichen Personen soll eine dauerhafte Umsetzung erforderlicher Maßnahmen gewährleistet werden.

Die Checkliste hilft, einen solchen Workshop zu organisieren.

Anwendung

Legen Sie eine kleine Arbeitsgruppe mit ca. drei Personen fest, die den Workshop vorbereiten soll. Besprechen Sie die Planung des Workshops in dieser Arbeitsgruppe. Als Teilnehmer kommen z. B. in Frage: ein Mitglied der Geschäftsleitung, die künftig für das Corporate Compliance zuständige Person und ein Mitarbeiter, der die praktische Durchführung des Workshops unterstützt. Teilweise werden die Aufgaben in einer ersten Besprechung geklärt, teilweise Aufgaben delegiert werden.

Arbeitshilfe „Planung Workshop"

	Vorschlag	wer?	bis wann?
Zielsetzung z. B. erstes Heranführen an das Thema oder Erstellung einer umfassenden Risikoinventur			
Teilnehmerkreis festlegen z. B. Geschäftsführung, Bereichs-/ Einrichtungs- / Abteilungsleitungen, Stabsstellen oder Beauftragte (Justitiar, Risikomanagement, Innenrevision, Controlling, Qualitätsmanagement etc.), Mitarbeiter / innen mit besonderen fachlichen Schwerpunkten oder Kenntnissen			
Termin, Dauer			
Ort			
Raum, Verpflegung, Technik			
Festlegung Tagesordnung			
Einladung			
Begrüßung			
Einführungsvortrag (wesentliche Inhalte?)			
Moderation			
Ergebnisdokumentation (wie?)			
Grobplanung der weiteren Umsetzung (was?)			

Arbeitshilfe „Mögliche Tagesordnung“

1. Begrüßung

2. Organisatorisches: Dauer, inhaltlicher Ablauf, Pausen/Verpflegung etc.

3. Einführungsvortrag

4. Zusammenstellung und Bewertung wesentlicher Risikofelder
   (siehe Arbeitshilfe 4, könnte auch vorgegeben werden)

5. Sammlung rechtlicher Risiken mit Bewertung und Maßnahmen zur Schadensvermeidung oder Schadensminderung (siehe Arbeitshilfe 5)

6. Diskussion der organisatorischen Verankerung oder Vorstellung der bereits festgelegten Zuständigkeiten (siehe Arbeitshilfe 6, ggf. in Verbindung mit Arbeitshilfe 3)

7. soweit zutreffend Klärung der Verbindung zu anderen Systemen (siehe Arbeitshilfe 6)

8. Absprachen zur weiteren Umsetzung, z. B.

- Ergebnisprotokoll in einer Woche
- Rückmeldung zur Risikoinventur in drei Wochen
- Entwicklung und Umsetzung Verfahrensanweisung Corporate Compliance in zwei Monaten
- Aufnahme der Tätigkeit durch Compliance-Beauftragten in zwei Monaten
- regelmäßige halbjährliche Aktualisierung der Risikobewertung ab nächsten Januar
- ggf. Umsetzung konkreter weiterer Maßnahmen aus der Inventur, z. B. Schulung zu ausgewählten Themen, Wiederbelebung Beschwerdemanagement etc.

9. kurzes Feedback zum Workshop (Ablauf, Ergebnisse)

10. Verabschiedung

Arbeitshilfe „Gliederung Einführungsvortrag"

1. Was ist Corporate Compliance?

   a. Definition
   b. Herkunft
   c. aktuelle Entwicklung

2. Bedeutung für unsere Organisation

   a. Beispiele für Compliance-Verstöße in der Vergangenheit oder mögliche kritische Verstöße in der Zukunft
   b. Risiken der Organisation und persönliche Risiken der handelnden Personen
   c. konkrete Veränderungen im Umfeld, z. B. Anforderungen Dritter, Einführung Corporate Compliance bei anderen Organisationen

3. Was kann Corporate Compliance (nicht) leisten

   a. überbordende Vielfalt rechtlicher Anforderungen
   b. Regelungen kennen, verstehen, einhalten
   c. Konzentration auf wesentliche Regelungen

4. Praktische Umsetzung in unserer Organisation

   a. Risiken erkennen, handhaben, überwachen
   b. ggf. Benennung der wesentlichen Risikofelder
   c. Ablauf der Einführung: Von der Risikosammlung im Workshop bis zur laufenden Überwachung durch Compliance-Beauftragten

5. Worauf wir bei der Einführung von Corporate Compliance besonders Wert legen

2. Abwägung interne/externe Ansiedlung des Compliance

Zielsetzung

Die organisatorische Gestaltung von Corporate Compliance kann sehr unterschiedlich ausfallen. Insbesondere der Umfang einer externen Ansiedlung von Zuständigkeiten kann sehr spärlich oder sehr umfassend ausfallen. Für beide Varianten sprechen gute Gründe, die von Organisation zu Organisation unterschiedlich zu bewerten sind. Dabei wird die Bewertung auch je Risikofeld unterschiedlich ausfallen. Eine systematische Betrachtung der eigenen Bedingungen soll eine bewusste Entscheidung über die interne oder externe Ansiedlung von Zuständigkeiten unterstützen.

Anwendung

Die Bewertung sollte je Risikofeld gesondert erfolgen und bei Bedarf oder zumindest alle zwei Jahre überprüft werden. Wenn sie im Vorfeld der Risikoinventur erfolgt, können ggf. externe Personen in die Inventur einbezogen werden. Sofern sie im Nachgang erfolgt, sind die Risikofelder ggf. deutlich klarer in ihrer Vielschichtigkeit und Bedeutung umrissen, so dass die Notwendigkeit einer Einbindung externer Kompetenzen leichter zu beurteilen ist.

Beispiele: Gemeinnützigkeits- und umsatzsteuerrechtliche Regelungen erfordern ein hohes Spezialwissen und haben oft nur eine geringe Bedeutung für die tägliche Arbeitspraxis. Eine weitgehende Auslagerung auf einen fachkundigen Steuerberater ist dann vorteilhaft. Eine überwiegend Spenden sammelnde Organisation oder ein Träger mit wesentlichen Aktivitäten im Grenzbereich zwischen steuerbefreiten und steuerpflichtigen Betrieben dagegen wird wegen der hohen Bedeutung für das Überleben der Organisation und die vielfältigen Auswirkungen auf die Arbeitspraxis Zuständigkeiten für diesen Risikobereich zumindest in wesentlichen Teilen intern ansiedeln.

Arbeitshilfe „Argumente-Bilanz intern/externe Ansiedlung von Corporate Compliance Aufgaben"

Risikobereich:

Gründe für interne Zuständigkeit	Punkte 1–10	**Gründe für externe Zuständigkeit**	Punkte 1–10
Die Risiken sind sehr spezifisch, so dass externe Personen nicht über genügend detaillierte Kenntnisse verfügen.		Der Einkauf entsprechender Expertise ist marktüblich, so dass unter verschiedenen Anbietern gewählt werden kann.	
Die Risiken treten umfassend und laufend auf, so dass die Risikohandhabung zum Arbeitsalltag gehören muss und einen Teil der Kernleistung darstellt.		Die Risiken sind klar abgrenzbar und haben keinen oder wenig Bezug zur Kernleistung.	
Der Umfang der erforderlichen Maßnahmen lässt sich mit einer eigenen Stelle preiswerter umsetzen und laufend überwachen.		Das Spezialwissen kann nicht zu vertretbaren Kosten mit der erforderlichen Tiefe in der Organisation vorgehalten werden.	
Die Risiken sind entweder unbedeutend (Fremdvergabe lohnt nicht) oder so existentiell, dass eine (weitgehende) Fremdvergabe nicht angemessen ist.		Die Fremdvergabe stellt gleichzeitig eine Versicherung dar, weil wirtschaftliche Schäden (ausreichende Haftpflichtversicherung des Dienstleisters!) und öffentliche Zuweisung der Verantwortung auf den Externen abgewälzt werden können.	
weitere Argumente			
Auswertung:			

Je nach Verteilung der Punkte bieten sich eine interne, externe oder gemischte Ansiedlung von Zuständigkeiten an.

3. Aufgabenbeschreibung Corporate Compliance

Zielsetzung

Die Verantwortung für die Corporate Compliance liegt originär bei dem Geschäftsführungsorgan. Sofern die Verantwortung z. B. von einem ehrenamtlichen Vorstand auf eine angestellte Geschäftsführung oder von der Geschäftsführung auf eine (Stabs-)Stelle delegiert werden soll, ist eine entsprechende Beauftragung erforderlich. Dazu kann eine gesonderte Stelle eingerichtet oder eine bereits bestehende Stelle in Ihrem Aufgabenumfang erweitert (beauftragt) werden. Als Funktionen, die um die Corporate Compliance Aufgaben erweitert werden können, bieten sich mit abnehmender Eignung an:

1. Risikomanagement, da Corporate Compliance praktisch das Risikomanagement für alle rechtlichen Risiken darstellt

2. Justitiar, auf Grund der juristischen Vorkenntnisse

3. Controlling, da Compliance ähnlich wie im Controlling einen Regelkreis mit Bewertungen, Festlegung von Soll-Zuständen, Maßnahmen und Soll-Ist-Vergleichen umfasst und die Compliance-Berichterstattung in das allgemeine Berichtswesen integriert werden sollte

4. Qualitätsmanagement, da viele Maßnahmen mit Verfahrensanweisungen, Belehrungen und Schulungen zu tun haben und Compliance-Verstöße in der Regel zugleich Qualitätsmängel darstellen

5. Innenrevision, wegen der bereits risikoorientierten Betrachtung der Organisation und ggf. auf Grund häufig vorhandener juristischer Kenntnisse, allerdings um den Preis, dass die Corporate Compliance nicht mehr Prüfungsfeld der Innenrevision sein kann

Anwendung

Passen Sie den Aufgabenkatalog an die Bedürfnisse Ihrer Organisation an:

- Wägen Sie den sinnvollen Aufgabenumfang in Ihrer Organisation ab,
- entscheiden Sie über die Ansiedlung der Funktion in Ihrer Organisation und
- diskutieren Sie die Aufgaben mit dem künftigen Stelleninhaber.

Eine erfolgreiche Delegation der Verantwortung setzt voraus, dass Sie

- die Aufgaben eindeutig benannt und einer konkreten Person zugewiesen haben,
- die Person fachlich und persönlich geeignet ist,
- über ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen – für Schulungen und externe Beratung – verfügt und
- den erforderlichen Rückhalt der Geschäftsführung hat, um auf eine Zusammenarbeit aller Leitungskräfte bauen zu können.

Arbeitshilfe „Vorschlag Aufgabenbeschreibung Corporate Compliance"

	Vorschlag	eigene Formulierung
Bezeichnung	Corporate Compliance Officer	
vorgesetzte Stelle	kaufmännischer Vorstand	
untergeordnete Stellen	keine	
Vertretung durch	kaufmännischer Vorstand	
Zielsetzung der Stelle	Sicherstellung der Einhaltung aller wesentlichen gesetzlichen, vertraglichen und freiwilligen Verpflichtungen	
Aufgaben	• Führung einer laufend aktualisierten Übersicht über alle rechtlichen Risiken • Überprüfung der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zur Sicherung der Compliance • Anregung der Weiterentwicklung oder Einführung neuer Maßnahmen zur Sicherung der Compliance • Entwicklung und Pflege von Maßnahmen der (Früh-)Erkennung von Compliance-Verstößen, z. B. Critical Incident Reporting System, Anlaufstelle für interne Hinweisgeber (Whistleblower) • Überwachung des Beschwerdemanagements, der Auditergebnisse des Qualitätsmanagements und externer Prüfungen auf Compliance-Verstöße oder -Risiken • Durchführung oder Veranlassung von Schulungen zur Sensibilisierung aller betroffenen Mitarbeiter in den wesentlichen Risikofeldern • Prüfung von Regelungen des Qualitätsmanagements unter dem Aspekt der Corporate Compliance • Beobachtung der Rechtsentwicklung in den wesentlichen Risikofeldern und Ableitung von Handlungsbedarf • Zusammenarbeit mit externen Partnern (Rechtsanwälten, Steuerberatern, Unternehmensberatern) in Bezug auf Corporate Compliance • regelmäßige Berichterstattung an Geschäftsleitung und Risikomanagement über die Risikobewertung und Maßnahmenbewertung	
Anforderungen	grundlegende juristische und Branchenkenntnisse, Fähigkeit, sich schnell in neue Themenfelder einarbeiten zu können, besondere kommunikative Fähigkeiten	

4. Übersicht Risikofelder und Verantwortlichkeiten

Zielsetzung

Auf den ersten Blick erscheinen die Risiken auf Grund von Rechtsverletzungen geradezu unüberschaubar. Mit den sehr begrenzten zeitlichen Ressourcen des Geschäftsführungsorgans scheint eine zuverlässige Bewältigung aller Risiken kaum leistbar. Auch eine umfassende Delegation der Verantwortlichkeit an einen Corporate Compliance Officer stellt kaum eine Lösung dar. Die meisten Nonprofit-Organisationen werden für diese Funktionen keine ganze Stelle oder gar Abteilung schaffen können. Auch bei großzügiger Stellenbemessung wird der CCO die Breite der Rechtsgebiete und die Vielfalt betrieblicher Umstände kaum alleine bewältigen können. Die folgende Arbeitshilfe leistet dabei zweierlei:

1. Durch die Identifikation wesentlicher Risikofelder können die Ressourcen gezielt dort eingesetzt werden, wo besondere Risiken zu erwarten sind. Dies wird sich von Organisation zu Organisation unterscheiden.

2. Durch die Benennung von verantwortlichen Personen je Risikofeld kann die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt und jeweils spezifisches Know-how genutzt werden. Auch sollte hier die gezielte Inanspruchnahme externen Know-hows dokumentiert werden.

Anwendung

In einem Brainstorming werden Fälle von Rechtsverstößen mit wesentlichen Risiken für die Organisation gesammelt. Diese können auf bisherigen Zwischenfällen in der eigenen Organisation, Berichterstattung über Probleme ähnlicher Organisationen oder auf Szenarien möglicher kritischer Verläufe beruhen. Die kritischen Vorfälle werden größeren Risikofeldern zugeordnet. Diese können je nach Zahl und Schweregrad der Risiken geordnet werden. Auf jeden Fall sollte für jeden Risikobereich eine verantwortliche Person bestimmt werden.

Die folgende Arbeitshilfe nennt typische Risikofelder, die in vielen Nonprofit-Organisationen von Bedeutung sind. Sie sollte individuell angepasst, insbesondere ergänzt werden.

Arbeitshilfe „Übersicht Risikofelder und Verantwortlichkeiten"

Risikofeld	Beschreibung, Beispiele	verantwortliche Person(en) für Risikomonitoring
Arbeits-/ Sozialversicherungsrecht	Viele Nonprofit-Organisationen sind personalintensive Dienstleistungsorganisationen, so dass die vielfältigen Regelungen von korrekter Tarifanwendung über Einhaltung von Arbeitszeiten bis zum teilweise verbandsspezifischen Kollektivarbeitsrecht einzuhalten sind.	
Betriebsrisiken	Nahezu jede Aktivität führt zu Verkehrssicherungspflichten. Viele NPO haben zudem mit besonders schützenswerter Klientel (Kinder, Menschen mit Behinderung etc.) zu tun. Zahlreiche Betriebe führen zu jeweils spezifischen Risiken und Vorbeugepflichten, z. B. Küche (Hygienerisiko) oder therapeutisches Reiten (Unfallrisiko).	
Mittelverwendung	Typisch für Nonprofit-Organisationen ist ein meist vielfältiger Mix der Mittelbeschaffung, der zu komplexen Pflichten bei der Mittelverwendung führt. Diese können sich z. B. aus Leistungsvereinbarungen (Fachkraftquoten, weitere Qualitätsstandards), Zuwendungsrecht (Einhaltung der VOB/VOL bei der Auftragsvergabe) oder Spenden (Zweckbindungen) ergeben.	
Steuerrecht	Neben den zahlreichen Einzelsteuergesetzen sind insbesondere die schwer durchschaubaren Regelungen des Gemeinnützigkeits- und Umsatzsteuerrechts zu beachten (im Einzelfall schwierige Abgrenzung zwischen steuerbefreiten und steuerpflichtigen Aktivitäten).	
Organisationsrecht	Nonprofit-Organisationen nutzen vielfältige Rechtsformen, insbesondere Verein, Stiftung und GmbH, aber auch Körperschaft des öffentlichen Rechts. Bei der Gestaltung sind Aspekte der Nonprofit Governance zu beachten. Zum Beispiel kann die fehlerhafte Anwendung der Organisationsverfassung (Formfehler bei der Einladung zur Delegiertenversammlung) ebenso kritisch sein wie mangelhaftes Auftreten im Geschäftsverkehr (keine korrekte organschaftliche Vertretung bei wesentlichen Rechtsgeschäften).	
Kommunikation und Informationstechnologie	Nonprofit-Organisationen sind überwiegend auf öffentliche Unterstützung angewiesen und kommunizieren intensiv, zunehmend über elektronische Medien, mit der Öffentlichkeit. Verstöße insbesondere gegen Klientenrechte (Persönlichkeitsschutz bei Veröffentlichung von Bildmaterial, Datenschutz) können zu einem erheblichen öffentlichen Schaden führen.	

→

→ Arbeitshilfe „Übersicht Risikofelder und Verantwortlichkeiten“

Risikofeld	Beschreibung, Beispiele	verantwortliche Person(en) für Risikomonitoring
Verhaltensrichtlinien und Selbstverpflichtungen	Auf Grund des Anspruchs auf öffentliche Unterstützung werden Nonprofit-Organisationen durch Presse und Öffentlichkeit besonders kritisch beobachtet. Verstöße gegen Selbstverpflichtungen (DZI-Spendensiegel) oder Verhaltensrichtlinien (Korruption, Diskriminierung) können daher noch deutlich gravierendere Folgen als bei gewerblichen Unternehmen haben.	
weitere Risikofelder	z. B. Risiken aus Lieferungen und Leistungen (Verstoß gegen Lizenzvereinbarungen, Versicherungsbedingungen etc.)	

Arbeitshilfe „Aufgaben Risiko-Monitoring"

Das Risiko-Monitoring umfasst für den jeweils zugeordneten Risikobereich folgende Aufgaben

- laufende fachliche Weiterbildung in dem Risikobereich

- Erfassung neuer Risiken, z. B. auf Grund von Fachveröffentlichungen und Fachveranstaltungen, gesetzlichen oder vertraglichen Änderungen, kritischen Ereignissen im eigenen Betrieb oder Kenntnis von entsprechenden Vorfällen bei Dritten

- Auswertung von Anregungen oder Hinweisen
  - aus dem Qualitätsmanagement, z. B. Qualitätsmanagementbeauftragte, Qualitätszirkel
  - aus dem Beschwerdemanagement
  - anonymer Art aus der Belegschaft, ggf. über CCO
  - aus Ergebnissen von internen Audits
  - aus Ergebnissen von externen Prüfungen
  - von externen Experten, z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer

- regelmäßige und anlassbezogene Beurteilung der zur Schadensabwehr oder -minderung ergriffenen Maßnahmen

- bei Bedarf Anregung oder Veranlassung der Inanspruchnahme externen Expertenwissens

- regelmäßige und anlassbezogene Berichterstattung an den CCO

5. Einzelne Risikofelder

Zielsetzung

Durch die intensivere Bearbeitung einzelner Risikofelder sollen möglichst vollständig alle wesentlichen rechtlichen Risiken erfasst werden. Es soll dokumentiert werden, dass jeweils adäquate Maßnahmen vorgesehen und tatsächlich ergriffen werden.

Anwendung

Die relevanten Risiken werden erstmalig in einem Workshop erfasst und laufend durch die für das Risikofeld verantwortliche Person ergänzt. Um die Aufmerksamkeit und Ressourcen auf besonders relevante Risiken zu konzentrieren, kann eine Bewertung hilfreich sein. Die jeweils zu ergreifenden Maßnahmen sind zu dokumentieren. Bei unzureichenden Maßnahmen sind zeitnah Korrekturen in die Wege zu leiten. Diese Korrekturen sind durch den CCO bzw. die Geschäftsleitung zu überwachen. Die Darstellung ist kontinuierlich zu ergänzen und die Angemessenheit und fortdauernde Umsetzung der Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen.

Die Bewertung kann z. B. wie folgt durch Einteilung in drei Risikoklassen vorgenommen werden:

a. existentiell =
existenzbedrohend oder mehrjährige Folgen einer gravierenden Rechtsverletzung

b. wesentlich =
erheblicher wirtschaftlicher Schaden, wesentliche Einschränkung der Zielerreichung für dieses Jahr

c. sonstige Risiken =
geringe oder überschaubare Auswirkungen auf die wirtschaftlichen oder inhaltlichen Ergebnisse des Jahres

In den Formularen wird auf eine ausführliche Beschreibung der Risiken zu Gunsten der Übersichtlichkeit verzichtet. Gemeint sind jeweils Verletzung gesetzlicher oder vertraglicher Regelungen zu dem genannten Aspekt. Die Bewertung, die tatsächlich ergriffenen oder als angemessen angesehenen Maßnahmen und die Beurteilung der aktuellen Umsetzung in der eigenen Organisation sind individuell vorzunehmen. Je Risikofeld sollte geprüft werden, welche weiteren Risiken im Einzelfall vorliegen. Ferner sollten die in der vorherigen Arbeitshilfe identifizierten weiteren Risikofelder analog bearbeitet werden.

5.1 Arbeits-/Sozialversicherungsrecht
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Arbeits-/Sozialversicherungsrecht“

Risiko/Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut/gut/ unzureichend
Arbeitszeit, z. B. Höchstarbeitszeiten, Ruhepausen, Mindestruhezeiten, Sonntags-/Feiertags-/Nachtarbeit, Anzeige-/Nachweispflichten			
Rechtmäßigkeit der Entgeltgrundlagen, insbesondere Tarifanwendung			
Angemessenheit der Vergütung, z. B. gemeinnützigkeitsrechtlich, in der öffentlichen Wahrnehmung			
Altersversorgung			
Altersteilzeit			
Arbeitnehmerüberlassung/-entsendung			
Berufsausbildung			
Beschäftigung von Ausländern			
Kinder-/Jugendarbeitsschutz			
Mutterschutz			
Scheinselbständigkeit			
Abrechnungssicherheit, Ermittlung des Steuerabzugs			
Eingruppierungsrisiken			
Künstlersozialkasse			
Mitarbeitervertretung, Betriebs-, Personalrat (z. B. behinderungsfreie Gründung und Tätigkeit), Erfüllung von Aufklärungs-, Auskunfts- und Berichtspflichten			

5.2 Betriebsrisiken
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Betriebsrisiken“

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Betriebsgenehmigungen, z. B. Umfang, Einhaltung Auflagen, Anzeigepflichten			
allgemeine Verkehrssicherungspflichten, z. B. Streupflicht, Brandschutz, Sicherung von Baustellen			
besondere Verkehrssicherungs- und Regelungspflichten: individuelle Zusammenstellung von besonderen Betriebsrisiken, z. B. gefährliche Maschinen, See / Schwimmbad, Tierhaltung, Medikamentenabgabe, Gefährdung von Klienten im Straßenverkehr etc.			
Eignung von Betriebsmitteln, z. B. vorgeschriebene Wartungen, Zulassungen, Abnahmen bei Medizinprodukten, Spielgeräten etc.			
Beachtung von Verordnungen bei besonderen Risiken, z. B. Infektionsschutz VO, Hygienebestimmungen, VersammlungsstättenVO, GefahrstoffVO etc.			
Arbeitsschutz, z. B. Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Unfallverhütungsvorschriften etc.			

5.3 Mittelverwendung und Verletzung von Leistungspflichten
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Mittelverwendung“

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Spenden, z. B. grob unwirtschaftlicher Einsatz, Verstoß gegen Zweckbindungen			
Leistungsentgelte, z. B. Nichteinhaltung von Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen, z. B. Fachkraftquote oder Verstoß gegen Dokumentationspflichten			
Zuwendungen, z. B. Antragsfristen, Formerfordernisse, vorzeitiger Maßnahmebeginn, fristgerechter Mittelabruf, zeitnaher Mitteleinsatz, Einhaltung des finanziellen und sachlichen Rahmens der Bewilligung, frist- und sachgerechte Abrechnung			
Produkthaftpflicht			
Verbraucherschutz, z. B. Zulässigkeit und Angemessenheit der AGB			

5.4 Steuerrecht
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Steuerrecht"

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Gemeinnützigkeit, z. B. satzungsmäßige Betriebsführung, zeitnahe Mittelverwendung, Unmittelbarkeit, Selbstlosigkeit, Abgrenzung und Kostendeckung steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe			
Spendenrecht, z. B. korrekte Sachspendenbewertung, nur echte Spenden ohne Gegenleistungen (Einhaltung von Zweckbindungen siehe Mittelverwendung)			
Umsatzsteuer, z. B. korrekte Ermittlung und fristgerechte Abführung			

5.5 Organisationsrecht
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Organisationsrecht“

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Außenkommunikation, z. B. Pflichtangaben auf Geschäftsbriefen und E-Mails, Impressumspflicht auf der Website			
rechtsformspezifische Pflichten, z. B. Anzeige- und Nachweispflichten, Gremieninformation und -einladung, Geschäftsordnungen			
Einhaltung von Grundsätzen der Corporate bzw. Nonprofit Governance			

5.6 Kommunikation und Informationstechnologie
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Kommunikation und Informationstechnologie"

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Beachtung von Urheber-, Marken- und Persönlichkeitsrechten, Impressumspflicht (siehe Organisationsrecht)			
Angaben nach Dienstleistungs-Informationspflichten-Verordnung (DL-InfoV)			
Datenschutz, z. B. Bestellung Datenschutzbeauftragter			
Lizenzverwaltung			
Archivierungspflichten			

5.7 Verhaltensrichtlinien und Selbstverpflichtungen
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen Verhaltensrichtlinien und Selbstverpflichtungen“

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend
Beachtung von allgemeinen Verhaltensrichtlinien der Organisation (Code of Conduct), z. B. öffentliches Auftreten, Verhalten bei Beschwerden, Umgang mit Interessenkonflikten etc.			
Antikorruptionsrichtlinie: aktive und passive Bestechung			
Vermeidung von Diskriminierung (= Einhaltung AGG)			
soziale und ökologische Unternehmens-standards (z. B. keine Kinderarbeit, Holz aus nachhaltigem Anbau etc.) einschließlich verpflichtender Weiter-gabe der Standards an Vertragspartner			
Spendensiegel			
Transparenzstandards, Governance Kodex (siehe Organisationsrecht)			

5.8 weitere Risikofelder
Arbeitshilfe „Risiken und Maßnahmen weitere Risikofelder“

Risiko / Beschreibung	Bewertung ABC	Maßnahmen	Umsetzung sehr gut / gut / unzureichend

6. Schnittstellen zu anderen Steuerungs- und Kontrollsystemen

6.1 Risikomanagement

Zielsetzung

Während Risikomanagement die Überwachung aller wesentlichen Risiken für eine Organisation anstrebt, bezieht sich Corporate Compliance speziell auf Risiken aus Rechtsverletzungen. Sofern ein Risikomanagement besteht, sollte geprüft werden, ob die Organisation der Compliance-Überwachung in das bereits vorhandene System des Risikomanagements integriert werden kann, um Überschneidungen und Doppelarbeit zu vermeiden.

Anwendung

Sofern die Fragen vollständig oder überwiegend positiv beurteilt werden, sollte eine Integration der Compliance Organisation in das Risikomanagement angestrebt werden. Im Falle eines negativen Ergebnisses kann nach Aufbau eines entsprechenden Risikomanagements die Überprüfung wiederholt werden.

Arbeitshilfe „Einsatz des Risikomanagementsystems zur Compliance-Überwachung"

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Es gibt eine für das Risikomanagement zuständige Person (Risikomanager/in). Dabei muss es sich nicht um eine vollständige Stelle handeln.			
Die personelle Ausstattung des Risikomanagers ist fachlich und quantitativ ausreichend, um die Risikomanagementaktivitäten in der Organisation zu koordinieren und eine zeitnahe Berichterstattung sicherzustellen.			
Das Risikomanagement beruht auf einem schriftlich geregelten Ablauf, der auch tatsächlich praktiziert wird.			
In das Risikomanagement sind alle Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Einrichtungen einbezogen. Insbesondere werden Informationen von allen Leitungskräften und relevanten Stabsstellen aufgenommen.			
Das Monitoring umfasst auch rechtliche Risiken bzw. diese können leicht integriert werden. Insbesondere werden die oben identifizierten wesentlichen rechtlichen Risikofelder abgedeckt.			
Das Risikomanagement verweist als Maßnahme auch auf wichtige Subsysteme, insbesondere Innenrevision, Beschwerdemanagement, Qualitätszirkel.			
Das Risikomanagement bezieht entsprechende – auch externe – Experten zur Risikoüberwachung ein, z. B. Fachanwalt für Arbeitsrecht, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Steuerberater.			
Im Rahmen des Risikomanagements werden ausreichend detailliert Handlungsbedarfe erfasst und die Erledigung (Wiedervorlage) überwacht.			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen/geprüft:

6.2 Corporate Governance

Zielsetzung

Eine gute Corporate Governance erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Compliance-Verstöße erkannt und sachgerecht aufgegriffen werden. Umgekehrt unterstützt eine gute Compliance-Organisation die Unternehmensleitung bei ihrer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung. Einzelne Aspekte der Corporate Governance betreffen unmittelbar Compliance-Verstöße, z. B. Umgang mit Interessenkonflikten. Häufig übernehmen Nonprofit-Organisationen Governance Kodizes ihrer Dachverbände im Rahmen von Selbstverpflichtungen, so dass Verstöße gegen den Governance Kodex zugleich einen Compliance-Verstoß darstellen.

Anwendung

Die Beantwortung der Fragen liefert Hinweise auf Schwächen der Corporate Governance, die bearbeitet werden sollten. Die oben erstellte Risikoanalyse ist ggf. zu ergänzen.

Arbeitshilfe „Corporate Governance bei Nonprofit-Organisationen“ [1]

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Ideelle Orientierung: Gibt es eine strategische Planung, die sich erkennbar an den ideellen Werten des Unternehmens orientiert?			
Strategische Planung: Gibt es eine systematische strategische Planung, die gemeinsam von Aufsichtsrat und Geschäftsführung entwickelt und schriftlich dokumentiert wird?			
Kommunikation mit Anspruchsgruppen: Werden die Wertorientierung, strategische Unternehmensentscheidungen und die Entwicklung der Gesellschaft gegenüber wesentlichen Anspruchsgruppen differenziert kommuniziert, z. B. durch Veröffentlichung von Jahresabschluss und Geschäftsbericht?			
Dokumentation: Dokumentiert ein Organisationshandbuch (oder entsprechender Bereich im Intranet) wesentliche Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Regelungen in aktueller, verständlicher und ausreichend umfassender Form?			
Unternehmensverbund: Werden, z. B. bei einer Holding, durch das Organisationshandbuch und das Controllingsystem alle verbundenen Unternehmen nahtlos und transparent integriert, ohne dass „blinde Flecken“ für Aufsicht und Steuerung entstehen?			
Trennung von Aufsicht und Kontrolle: Bleiben in der tatsächlichen Ausfüllung der Funktionen Aufsicht und Kontrolle getrennt, d. h. beschränkt sich das Aufsichtsorgan auf die ihm zugewiesenen Aspekte der Führung (Kontrolle, Beratung und im vorgesehenen Umfang Mitwirkung bei der strategischen Planung) oder übernimmt es zunehmend Aufgaben der operativen Geschäftsführung?			

1 Leicht überarbeitete Fassung von http://www.socialnet.de/materialien/114.php.
Wiedergabe der Fragen mit freundlicher Genehmigung von socialnet.

→

→ Arbeitshilfe „Corporate Governance bei Nonprofit-Organisationen"

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Geschäftsführung: Stimmt zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung die Balance zwischen harmonischer, produktiver Zusammenarbeit einerseits und kritischem Hinterfragen der Planungen und Führungsergebnisse andererseits?			
Gremiensitzungen: Stehen notwendige Unterlagen und Protokolle zeitnah und komfortabel zur Verfügung? Finden die Gremiensitzungen satzungskonform statt und zeichnen sich auf der Basis guter Vorbereitung, regelmäßiger Teilnahme der Mitglieder und sachkundiger Moderation durch produktive Arbeitsergebnisse aus oder gibt es irgendwelche Arbeitshemmnisse struktureller oder personeller Art?			
Besetzungen: Werden die Organe im Rahmen einer weitsichtigen Nachfolgeplanung, ohne direkten Wechsel aus der Geschäftsführung in das Aufsichtsgremium und entsprechend sachlich begründeter Kompetenzprofile besetzt, so dass ideelle, wirtschaftliche und fachliche Aspekte jederzeit ausreichend berücksichtigt sind?			
Überprüfung „kritischer" Regelungen: Sind folgende Regelungen, soweit gegeben, noch notwendig und wird ihre Praxis angemessen kontrolliert: Regelungen zu Interessenkollisionen bei Organmitgliedern, gewährte Alleinvertretungsberechtigungen, Gestattung von In-Sich-Geschäften, Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Organmitgliedern sowie deren Angehörigen?			
Wirtschaftsprüfung: Wird ein branchenerfahrener Wirtschaftsprüfer direkt durch den Aufsichtsrat beauftragt und wird mit ihm ausreichend ausführlich persönlich kommuniziert? Werden Interessenkollisionen vermieden und wird durch regelmäßigen Wechsel des Prüfers einer Betriebsblindheit vorgebeugt?			
Operatives Controlling: Erhalten die Organe zeitnahe, verständliche und ausreichend differenzierte Berichte zur wirtschaftlichen und fachlichen Entwicklung, z. B. als Soll-Ist-Vergleiche auf Kostenstellenebene und als Balanced Scorecard?			
Geschäftsführung: Funktioniert bei einer mehrköpfigen Geschäftsführung die klare Aufgabenabgrenzung, kooperative Zusammenarbeit und kritische Einsicht in die Bereiche des jeweils anderen? Gilt Entsprechendes bei einer einköpfigen Geschäftsführung in Verbindung mit ihrer Stellvertretung?			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

6.3 Qualitätsmanagement

Zielsetzung

Das Qualitätsmanagement beschreibt Zuständigkeiten und Abläufe, die für die Compliance von entscheidender Bedeutung sind. Eine gute Corporate Compliance wird nicht nur dadurch erreicht, dass Risikoübersichten regelmäßig aktualisiert werden, sondern insbesondere auch durch laufende Prozesse zur Überwachung. Die Checkliste soll den Zusammenhang von Compliance und Qualitätsmanagement beispielhaft verdeutlichen und zur weiteren Ausarbeitung anregen.

Anwendung

Die Fragen liefern Hinweise auf organisatorische Schwächen, die im Interesse der Compliance behoben werden sollten. Insbesondere sollte die Liste jedoch individuell ergänzt werden um die einschlägig besonders relevanten Abläufe.

Arbeitshilfe „Für die Compliance relevante Regelungen im Qualitätsmanagement"

Allgemeine Fragen zum Qualitätsmanagement	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Ist die Stelle eines Qualitätsmanagementbeauftragten fachlich und quantitativ ausreichend besetzt?			
Gibt es ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) inkl. Qualitätspolitik, Qualitätshandbuch, Qualitätszirkeln, Qualitätszielen und Audits?			
Wird das QM-System von der Leitung unterstützt?			
Umfasst das QM-System alle Bereiche des Unternehmens (auch Verwaltung, Tochtergesellschaften, Außenstellen etc.)?			
Stellt das QM-System eine vollständige und klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sicher?			
Werden alle wesentlichen Abläufe, insbesondere aus den oben unter 4. identifizierten Risikofeldern, ausreichend differenziert, klar und aktuell beschrieben?			
Wird die Einhaltung wesentlicher Prozessbeschreibungen regelmäßig durch die zuständige Leitungskraft, die Innenrevision und im Rahmen von Audits überprüft und weiterentwickelt?			

→

Spezielle Fragen zur Corporate Compliance	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Gibt es eine systematische Personalentwicklung, so dass die fachlichen Kenntnisse und formalen Abschlüsse eine sachgerechte Aufgabenwahrnehmung ermöglichen?			
Berücksichtigt die Weiterbildungsplanung die erforderlichen rechtlichen und fachlichen Kenntnisse in den oben unter 4. beschriebenen Risikofeldern, d. h. können die Mitarbeiter überhaupt die einzuhaltenden Vorschriften kennen?			
Wird die Weiterbildung regelmäßig evaluiert, um ausreichende (Rechts-)Kenntnisse sicherzustellen?			
Finden in den Risikobereichen regelmäßig interne Maßnahmen unter Einbeziehung interessierter Mitarbeiter statt, z. B. Workshops im Rahmen des Risikomanagements, Audits und Qualitätszirkel, um Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln?			
Werden Anregungen aus den zuvor genannten Aktivitäten und einem betrieblichen Vorschlagswesen zeitnah bewertet und umgesetzt?			
Überwachen Geschäftsleitung oder CCO unmittelbar die Umsetzung interner Vorschläge, insbesondere zur Beseitigung kritischer Schwachstellen?			
Gibt es ein geregeltes Beschwerdemanagement?			
Überwachen Geschäftsleitung oder CCO unmittelbar die zufriedenstellende Bearbeitung kritischer Beschwerden?			
Werden Beanstandungen externer Prüfungen analog zu Beschwerden systematisch erfasst und die zufriedenstellende Bearbeitung kritischer Beanstandungen durch Geschäftsleitung oder CCO unmittelbar überwacht?			
Überwachen Geschäftsleitung oder CCO unmittelbar die laufende Aktualisierung von Regelungen in den individuell identifizierten Risikobereichen?			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

6.4 Corporate Social Responsibility

Zielsetzung

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet alle Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Seit 2010 liegt mit der ISO 26000 eine internationale Norm vor. Thematisch umfasst CSR nach dieser Norm und in der bisherigen praktischen Anwendung überwiegend stark rechtlich geprägte Themen, wie z. B. die Beachtung von Menschenrechten, Mitarbeiterrechten, Verbraucherrechten und fairem Wettbewerb, so dass es zu einer starken Überschneidung mit Corporate Compliance kommt. Gerade von Nonprofit-Organisationen wird eine besondere Sensibilität im Umgang mit allen Aspekten von CSR erwartet. Verstöße gegen CSR-Richtlinien können unmittelbar Rechtsverstöße oder Verstöße gegen Selbstverpflichtungen darstellen. Fast immer stellen sie eine erhebliche Gefahr für das öffentliche Ansehen der Organisation dar. Die folgenden Fragen sollen die individuelle Bedeutung von CSR für die eigene Organisation klären.

Anwendung

Im Falle negativer Antworten sollten konkrete Handlungsschritte festgelegt werden.

Arbeitshilfe „Für die Compliance relevante Aspekte der Corporate Social Responsibility“

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Werden Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung auf oberster Ebene angemessen berücksichtigt, z. B. im Leitbild, in Führungsgrundsätzen und in der strategischen Planung?			
Erfahren besonders schutzwürdige Anspruchsgruppen (Klienten mit eingeschränkter Autonomie, von Diskriminierung bedrohte Mitarbeiter etc.) besondere Aufmerksamkeit durch die Leitung und besonderen Schutz durch betriebliche Regelungen?			
Werden die Vermeidung von Diskriminierung und der Schutz der Menschenrechte auch von Lieferanten eingefordert und die Einhaltung überwacht?			
Werden ein fairer Umgang mit Mitarbeitern, z. B. angemessene Entlohnung und Förderung der individuellen Entwicklung, einschließlich der Förderung kollektiver Interessenvertretung (Betriebsrat, Personalvertretung) im eigenen Unternehmen und bei Lieferanten gewährleistet?			
Gibt es eine Sozialbilanz oder vergleichbare Berichterstattung?			
Wird in allen Unternehmensbereichen auf eine nachhaltige Leistungserbringung und einen schonenden Umgang mit Ressourcen geachtet und wird dies auch bei Lieferanten eingefordert?			
Erfolgt eine Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI) oder in vergleichbarer Weise?			
Wird neben einem unmittelbaren fairen Umgang mit Geschäftspartnern dieser auch, z. B. durch den Bezug von Produkten aus dem fairen Handel, über die gesamte Lieferkette gewährleistet?			
Werden Aspekte des Verbraucherschutzes konsequent durch bedarfsorientierte Angebotsentwicklung, Verringerung von sozial oder gesundheitlich nachteiligen Folgen der Angebote, offene Kommunikationspolitik und kulante Mängelbehebung in allen Angebotsbereichen berücksichtigt?			
Gibt es ein langfristiges Engagement für die Gesellschaft, das über den unmittelbaren Auftrag der Nonprofit-Organisation hinaus geht, und werden die gesellschaftlichen Auswirkungen der eigenen Arbeit umfassend berücksichtigt?			
Liegen Selbstverpflichtungen oder Zertifizierungen zu einzelnen Aspekten der CSR oder zur CSR insgesamt vor und werden die entsprechenden Regelungen eingehalten und laufend überwacht?			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

7. Laufende Überwachung der Compliance

7.1 Periodische Aktualisierung

Zielsetzung

Nur durch die regelmäßige Aktualisierung der Risiko- und Maßnahmenbeobachtung kann dauerhaft eine erfolgreiche Compliance-Arbeit erfolgen. Die Fragen sollen den Stand der organisatorischen Verankerung überprüfen helfen.

Anwendung

Sofern keine durchgehend positive Beantwortung gegeben ist, sollten entsprechende Maßnahmen zur verbesserten Verankerung der Compliance-Arbeit in der Organisation ergriffen werden.

Arbeitshilfe „Maßnahmen zur laufenden Überwachung der Corporate Compliance"

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Die laufende Überwachung der Compliance insgesamt ist bei einer ausreichend ausgestatteten Stelle (CCO) oder einer vergleichbaren Stelle angesiedelt.			
Die Überwachung aller wesentlichen Risikobereiche ist fachkompetenten Stellen oder externen Experten zugeordnet.			
Die risikoverantwortlichen Personen werden regelmäßig vom CCO um eine Aktualisierung ihrer Einschätzung gebeten und liefern diese sach- und fristgerecht.			
Die Risikoverantwortlichen überwachen ihre Risikobereiche autonom und qualifizieren sich entsprechend laufend fort.			
Systeme zur Früherkennung von Compliance-Risiken bestehen für alle Risikobereiche in ausreichendem Umfang, z. B. jährliche gemeinnützigkeits- und arbeitsrechtliche Beratung, Übersicht und jährliche Kontrolle von Wartungsverträgen oder Beschwerdemanagementsystem.			
Die Früherkennungssysteme werden nachweisbar von den Risikoverantwortlichen genutzt und entsprechende Signale erreichen auch den CCO.			
Hinweise der Risikoverantwortlichen bzw. Signale aus den Früherkennungssystemen werden konsequent in entsprechende Maßnahmen überführt.			
Die Umsetzung von erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung der Compliance erfolgt zeitnah und wird durch den CCO überwacht.			
Die Geschäftsleitung informiert sich regelmäßig über den Stand des Corporate Compliance-Systems, wesentliche Risiken und ihre Bearbeitung.			
Bei Bedarf greift die Geschäftsführung auch persönlich ein, damit erforderliche Maßnahmen zeitnah und im ausreichenden Umfang umgesetzt werden.			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

7.2 Linienverantwortung

Zielsetzung

Corporate Compliance kann nicht alleine durch eine Stabsstelle und die Geschäftsführung gewährleistet werden, sondern muss als Aufgabe aller Leitungskräfte und letztlich aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden werden. Die Fragen sollen helfen, die breite Verankerung im Unternehmen zu prüfen.

Anwendung

Sofern keine durchgehend positive Beantwortung gegeben ist, sollten entsprechende Maßnahmen zur verbesserten Verankerung der Compliance-Arbeit in der Organisation ergriffen werden.

Arbeitshilfe „Corporate Compliance als Aufgabe aller Führungskräfte“

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Corporate Compliance wird im gesamten Unternehmen als Aufgabe aller (Führungs-)Kräfte kommuniziert.			
Corporate Compliance wird allseits als sinnvolle und notwendige Aktivität verstanden, die Risiken von dem Unternehmen, den Mitarbeitern und den Kunden (Klienten etc.) abzuwenden hilft. Sie wird als Teil von Risiko- und Qualitätsmanagement begriffen und damit als untrennbarer Bestandteil jeder Funktion im Unternehmen.			
Die Beachtung einschlägiger gesetzlicher und vertraglicher sowie ethischer Standards wird arbeitsrechtlich und organisatorisch, z. B. über Aufgabenbeschreibungen, im gesamten Unternehmen verankert.			
Die Personalentwicklung beachtet bei der Personalauswahl und der systematischen Fortbildungsplanung die stellenspezifischen Anforderungen an Kenntnisse rechtlicher Rahmenbedingungen. Sie stellt insbesondere eine zeitnahe Aktualisierung des Wissens sicher, wenn sich rechtliche Rahmenbedingungen wesentlich geändert haben.			
Das Qualitätsmanagement berücksichtigt die organisationsspezifisch ermittelten Risikofelder bei der Schwerpunktsetzung seiner Arbeit und die konkreten Risiken in einzelnen Prozessdiagrammen, Verfahrensbeschreibungen und Arbeitsanweisungen.			
Das Qualitätsmanagement sieht rechtssicher dokumentierte Belehrungen bei besonders kritischen Abläufen vor.			
Schriftlich verankerter Teil jeder Führungstätigkeit ist die laufende Vermittlung von Compliance-Aspekten der Mitarbeiterführung, die Auswertung von Hinweisen auf Compliance-Schwächen und die Anregung bzw. Umsetzung von Systemverbesserungen z. B. im Rahmen des Qualitätsmanagements.			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

7.3 Stabsstelle

Zielsetzung

Sofern die Unternehmensgröße es zulässt, sollte die Koordination aller Compliance-Aktivitäten im Unternehmen durch eine Stabsstelle gewährleistet werden. Sie soll entsprechende Tools bereitstellen und ein Berichtswesen sicherstellen. Die Fragen sollen eine ausreichende Verankerung zentraler Aufgaben überprüfen. Bei kleinen Organisationen kann die Funktion ggf. vom Controlling ausgeübt oder auch (teilweise) ausgelagert als Dienstleistung erbracht werden. Dabei wäre besonders kritisch zu hinterfragen, ob der externe Funktionsträger ausreichend Einblick in den betrieblichen Alltag hat.

Anwendung

Sofern keine durchgehend positive Beantwortung gegeben ist, sollten entsprechende Maßnahmen zur verbesserten Verankerung der Compliance-Arbeit in der Organisation ergriffen werden.

Arbeitshilfe „Ausreichende Umsetzung zentraler Compliance-Aufgaben in einer Stabsstelle"

	erfüllt	weitgehend erfüllt	nicht erfüllt
Es gibt eine im gesamten Unternehmen bekannte zentrale Anlaufstelle für alle Fragen zur Corporate Compliance.			
Die Anlaufstelle ist personell ausreichend ausgestattet, fachlich qualifiziert und bildet sich laufend fort.			
Die Stelle ist im Unternehmen akzeptiert. Sie erhält Hinweise aus allen Bereichen der Organisation und ihre Empfehlungen oder Anfragen werden konstruktiv aufgegriffen.			
Die Stabsstelle arbeitet eng mit der Geschäftsführung zusammen, findet ausreichend Gehör und wird, auch nach außen erkennbar, in ihrer Arbeit von der Geschäftsführung unterstützt.			
Der Aufgabenumfang entspricht sinngemäß der Aufgabenbeschreibung in Arbeitshilfe 3.			
Die Stelle verfügt über eine aktuelle, formal verabschiedete Aufgaben- oder Stellenbeschreibung.			
Die Stelle verfügt über ausreichende Kompetenzen, um sich alle zur Aufgabenwahrnehmung erforderlichen Informationen zu beschaffen.			
Der Stelle stehen ausreichende Mittel zur Verfügung, um bei Bedarf fachliche Expertise von außen einzuholen oder dies erfolgt zeitnah und im ausreichenden Umfang auf ihre Veranlassung hin durch Dritte.			
Die Stelle erfüllt auch praktisch die in der Aufgabenbeschreibung umfassend dargelegten Aufgaben, insbesondere die regelmäßige Zusammenführung von Informationen aus allen Risikobereichen, die Analyse kritischer Fälle und die Überwachung der Maßnahmenumsetzung.			

Zur Verbesserung der Compliance werden folgende Maßnahmen ergriffen / geprüft:

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
CC	Corporate Compliance
CCO	Corporate Compliance Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normung, www.din.de
DL-InfoV	Dienstleistungs-Informationspflichten-Verordnung
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, www.dzi.de
NPO	Nonprofit-Organisation
QM	Qualitätsmanagement
VO	Verordnung, z. B. in Verbindung mit InfektionsschutzVO
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOL	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen

Kommentiertes Link- und Literaturverzeichnis

Bundesministerium der Justiz: Bundesrecht im Internet.
Alle Bundesgesetze online bei Gesetze-im-Internet.de.

CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift: Zeitschrift zur Haftungsvermeidung im Unternehmen
in Kooperation mit Netzwerk Compliance. C.H. Beck in Gemeinschaft mit dem Verlag Franz Vahlen. Erscheint zweimonatlich. (www.vahlen.de).

Dorn, Sophia: Compliance Management. Das hohe C für Non Profit Organisationen.
Masterarbeit online bei socialnet.

Hauschka, Christoph E. u.a. (Hrsg.): Corporate Compliance.
Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen.
C.H.Beck. 2. Auflage 2010. Rezension der ersten Auflage 2008 bei socialnet.

www.socialnet.de
„Das Netz für die Sozialwirtschaft" bietet Informationen zum Risiko- und Chancenmanagement, zum Qualitätsmanagement und weiteren Managementthemen:

- unter Materialien eine Reihe „Schnelltest" mit Checklisten zum Sozialmanagement, die Ihre Stärken- und Schwächenanalyse unterstützt, u. a. auch zur Corporate Governance, sowie branchenspezifische Beiträge zum Risikomanagement
- unter Rezensionen einen zuverlässigen Überblick über wichtige aktuelle Neuerscheinungen in den Bereichen Soziale Arbeit und Sozialmanagement, so dass Sie Trends früh erkennen können.

Umnuß, Karsten: Corporate Compliance Checklisten. Rechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden.
C.H.Beck, 2012. Online bei socialnet Buchversand.

von Holt, Thomas: Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern.
Fachbeitrag online bei socialnet.

von Holt, Thomas und Christian Koch: Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement.
Bank für Sozialwirtschaft, kostenlos downloadbar unter
www.sozialbank.de/bfs_publikationen/#c644.

Autoren

Sicher kann die komplexe Materie mit unserem Konzeptheft nicht vollständig abgedeckt werden. Gerne können Sie unsere Beratung in Anspruch nehmen. Bitte sprechen Sie die Autoren dieses Konzeptheftes an:

npo consult
Herr Dipl.-Kfm. Christian Koch
Weidengarten 25
53129 Bonn
Telefon: 0177 . 623 30 99
koch@npoconsult.de
www.npoconsult.de

Herr Thomas von Holt
Rechtsanwalt Steuerberater
Nachtigallenweg 64
53115 Bonn
Telefon: 0228 . 242 74 27
Telefax: 0228 . 242 74 26
vonHolt@socialnet.de
www.vonHolt.de

Impressum

Verlag / Herausgeber
Bank für Sozialwirtschaft AG
50668 Köln
Wörthstraße 15 – 17
Telefon 0221 . 9 73 56 - 0
Telefax 0221 . 9 73 56 - 478
bfs@sozialbank.de
www.sozialbank.de

© Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln, 2012
Kein Teil der Veröffentlichung darf – über den internen Gebrauch hinaus – ohne schriftliche Genehmigung der Bank für Sozialwirtschaft AG reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Köln, 1. Auflage, August 2012
ISBN 978-3-932559-42-6