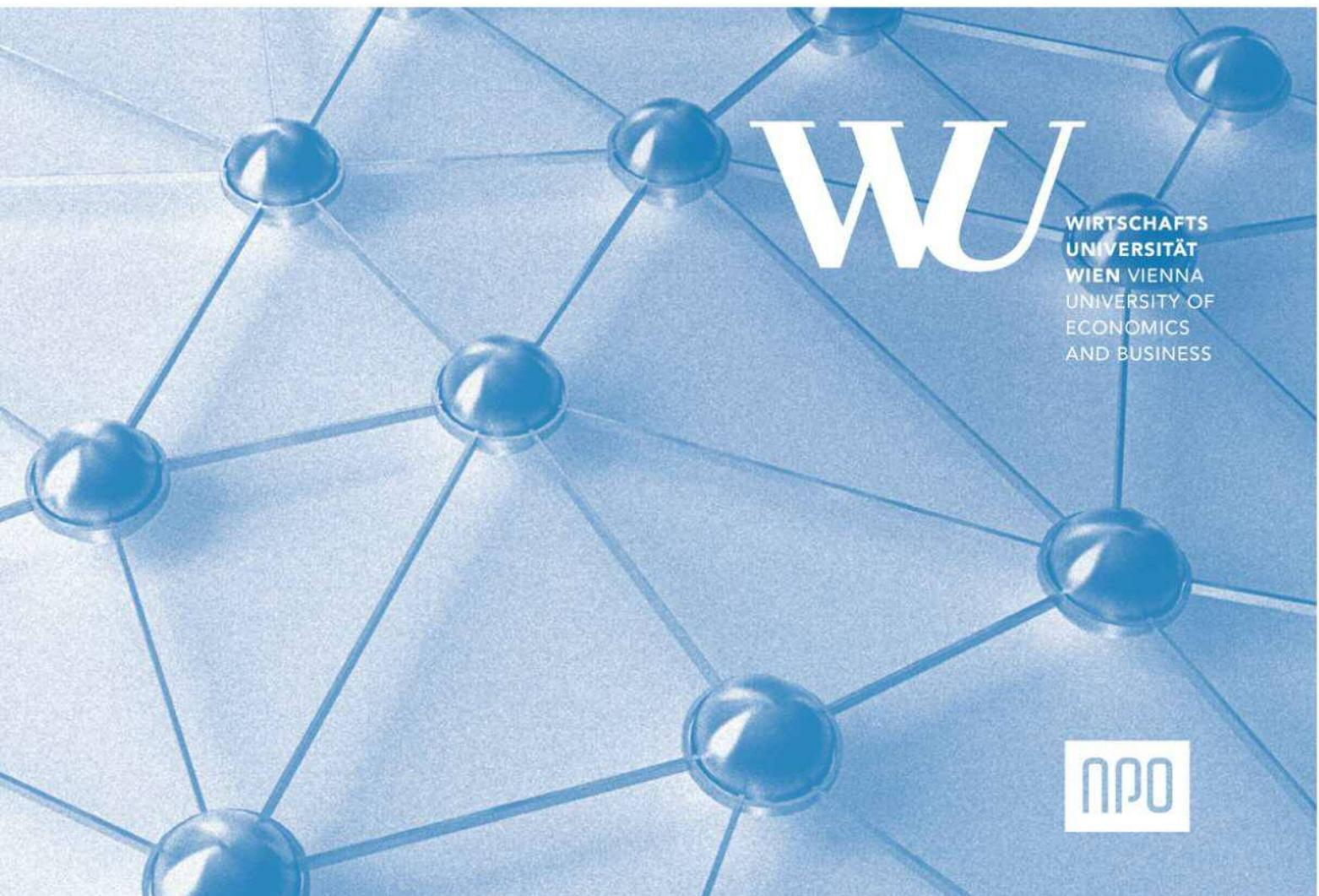


Österreichischer NPO-Governance Kodex

Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und
Leitung einer Nonprofit Organisation

Stand Oktober 2013





Impressum:

WU Wien
NPO&SE-Kompetenzzentrum
Welthandelsplatz 1
1020 Wien
Tel.: 01 31336 5878
Fax: 01 31336 5824
www.npo.or.at

Wien, September 2013

Kontakt: Dr. Christian Schober
Christian.schober@wu.ac.at

Copyright ©NPO&SE-Kompetenzzentrum, WU Wien

VORBEMERKUNG

Der vorliegende Österreichische NPO-Governance Kodex wurde in einer Reihe von Arbeitssitzungen im Zeitraum Mai 2012 bis September 2013 von den zeichnenden Personen erstellt. Eine Rohversion wurde in einem stufenweisen Konsultationsprozess mit Führungskräften aus unterschiedlichsten NPOs diskutiert. Daraus resultiert der vorliegende ExpertInnen-Entwurf, der nunmehr als erste Version einer breiteren (Fach)-Öffentlichkeit präsentiert wird.

Das Projekt wurde ausschließlich aus Eigeninitiative gestartet und getragen. Der Österreichische NPO-Governance-Kodex soll als frei verfügbare Ressource allen Österreichischen Nonprofit Organisationen zur Verfügung stehen. Er steht auf der Website des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen der WU Wien zum Download zur Verfügung.

Der Österreichische Nonprofit-Governance-Kodex versteht sich inhaltlich als Empfehlung zur Gestaltung der Leitung und Aufsicht einer Nonprofit Organisation (NPO) und vereint jene Regelungen und Praktiken, die aktuell aus rechtlicher Sicht und aus Perspektive eines verantwortungsvollen Managements als Good Practice bezeichnet werden können.

Es ist angedacht, den Österreichischen NPO-Governance-Kodex in unregelmäßigen Abständen weiterzuentwickeln. Hierzu sind Vorschläge und Anregungen willkommen.

An dieser Stelle sei auch noch explizit jenen NPO-ManagerInnen gedankt die uns während der Erstellung des Österreichischen NPO-Governance-Kodex mit Vorschlägen und Empfehlungen zur Seite standen.

Der Prozess der Erstellung des Kodex war für die Arbeitsgruppe spannend. Nicht immer waren rechtliche Sichtweise und Managementsichtweise kongruent. Das Ergebnis unserer Diskussion und Bemühungen liegt nun vor. Wir hoffen, die NPO-Praxis nimmt den Österreichischen NPO-Governance-Kodex als hilfreiches Instrument gut auf und er dient als Startschuss für eine breitere Beschäftigung mit dem Thema NPO-Governance in Österreich insgesamt.

Wien, am 20. Oktober 2013

Univ.Prof Dr. Susanne Kalss, LL.M. (Florenz)

Dr. Christian Schober

Univ.Prof Dr. Michael Meyer

Mag. Lukas Eder

Mag. Bojan Djukic

Governance-Kodex für Nonprofit Organisationen

1	EINLEITUNG/VORWORT	1
2	ZIELRICHTUNG UND DEFINITIONEN DES KODEX	3
3	GRUNDSÄTZE DER NONPROFIT GOVERNANCE	5
4	RECHTE DER MITGLIEDER	8
5	MITGLIEDER- ODER EIGENTÜMERINNENVERSAMMLUNG	9
6	LEITUNGSORGAN	10
7	AUFSICHTSORGAN.....	14
8	OPERATIVE GESCHÄFTSLEITUNG.....	16
9	VERBAND	18
10	INKOMPATIBILITÄT	19
11	INTERESSENKONFLIKTE	20
12	RECHNUNGSLEGUNG, BERICHTSLEGUNG UND KONTROLLE	22
13	INTERNES KONTROLLSYSTEM UND RISIKOMANAGEMENT	27
14	GLOSSAR.....	28
15	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	33
16	ANHANG A - SCORING-MODELL ZUR IDENTIFIKATION WESENTLICHER INTERESSENTRÄGERINNEN	34
17	ANHANG B - VERTRETUNGSSYSTEME ZUR IDENTIFIKATION VON KONKRETEN VERTRETUNGSPERSONEN	36

1 EINLEITUNG/VORWORT

Warum wurde der vorliegende Kodex erstellt?

Der vorliegende NPO-Governance-Kodex ist eine Empfehlung zur Gestaltung der Leitung und Aufsicht einer Nonprofit Organisation (NPO). Innerhalb des Rahmens der gesetzlichen Vorgaben werden die weitreichenden gesetzlichen Freiräume ausgestaltet und gesetzliche Regelungsaufträge erfüllt. Ziel dieses Vorhabens ist die Erleichterung der Gestaltung von Satzungen, Statuten, Geschäftsordnungen und sonstiger rechtlich maßgeblicher Urkunden. Die vorliegende Empfehlung wurde aus Eigeninitiative der AutorInnen erstellt und in einem stufenweisen Konsultationsprozess mit Führungskräften aus unterschiedlichsten NPOs weiterentwickelt.

Anstoß für die Entwicklung ist ein starker internationaler Trend zur Etablierung von Governance-Kodizes im Bereich von NPOs. Allein im deutschsprachigen Ausland bestehen 2011 15 unterschiedliche Kodizes. In Österreich etablierten einzelne NPOs eigene Governance-Richtlinien. Einen Kodex oder Empfehlungen für zeitgemäße Strukturen und Prozesse im Bereich der Aufsicht und Leitung, die organisationsübergreifend gelten, gab es bislang jedoch nicht. Die AutorInnen - mit ihrer rechtlichen und NPO-spezifischen Erfahrung - möchten mit dem nunmehr vorgeschlagenen Kodex den NPOs eine allgemeine Empfehlung zur Gestaltung ihrer Leitung und Aufsicht vorschlagen und damit zur Erleichterung der Ausgestaltung der Governance-Grundlagen beitragen.

Was ist das Ziel des vorliegenden Kodex?

Die vorliegenden Empfehlungen für die Leitung, Aufsicht und strategische Begleitung einer Nonprofit Organisation (NPO) sollen die aktuelle Good Practice der NPO-Governance im NPO-Sektor aufzeigen. Die Empfehlungen sollen die Grundlage für allfällige weitere organisationale Weiterentwicklungen und Adaptionen geben und einen gemeinsamen Nenner für gute Governance darstellen. Die Organe der jeweiligen NPO sollen klar erkennen können, welche Aufgaben sie übernehmen sollen und welche Regeln eingehalten werden sollten. Dies soll zur Entlastung der organisationsinternen Beschäftigung mit Abläufen und Strukturen von Kontrolle und Leitung dienen.

Die Empfehlungen sollen in Zeiten erhöhter Anforderung an Transparenz, Mitbestimmung und Kontrolle den NPOs auch die Möglichkeit geben darauf Bezug zu nehmen und solcherart eine Orientierung für den aktuellen Stand der guten Praxis bieten. Auf diese Weise soll auch ungerechtfertigten Vorwürfen oder ungebührlichen Forderungen seitens Interessenträgern adäquat begegnet werden können.

Die Empfehlungen sollen es der NPO ermöglichen die eigenen Strukturen und Prozesse im Bereich der Leitung und Aufsicht hinsichtlich ihrer zeitgemäßen Ausgestaltung zu überprüfen (Self Assessment). Allenfalls identifizierte Schwachstellen können hierdurch leichter identifiziert werden und zugunsten einer höheren Effizienz in der Organisation abgebaut werden.

Was sollen die vorliegenden Empfehlungen nicht leisten?

Aus heutiger Sicht sollen die Empfehlungen nicht zu einem Zertifizierungssystem ausgebaut werden. Die Empfehlungen sollen weiters möglichst keinen zusätzlichen verpflichtenden administrativen Aufwand verursachen, wiewohl es je nach aktuellem Entwicklungsstand der betroffenen NPO in Teilbereichen zu einigen zusätzlichen administrativen Tätigkeiten kommen wird.

Die Empfehlungen sollen die vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Organisationen sowie zwischen den Organisationen nicht negativ beeinflussen. Abläufe und Strukturen sollen lediglich transparent, missionsorientiert, effektiv und effizient ausgestaltet sein.

Abschnitt A: Allgemeine Regelungen und Grundsätze der Nonprofit Governance

2 Zielrichtung und Definitionen des Kodex

2.1 Der vorliegende Kodex trägt zur effizienten, transparenten, wirksamen und interessengruppenorientierten Aufgabenerfüllung von Nonprofit Organisationen und Verbänden bei. Er fördert

- eine transparente und klare Leitung und Aufsicht
- eine klare Aufgabenteilung zwischen den Organen
- die Berücksichtigung wesentlicher InteressenträgerInnen
- das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Financiers (z.B. SpenderInnen) und der öffentlichen Hand in die Organisation
- die Transparenz durch zeitgerechte, umfassende Informationen über Leistungen, Wirkungen und Tätigkeit der Organisation.

2.2 Der Kodex richtet sich **an Nonprofit Organisationen** (NPO). Hierunter werden Organisationen verstanden, die jedenfalls folgende **Kriterien** erfüllen:

- **Mindestmaß an formaler Organisation** (es existiert eine Satzung/Statut oder Gesellschaftsvertrag und es handelt sich um eine juristische Person)
- **Private** (also nicht-staatliche) **Organisationen** (juristische Person des Privatrechts oder juristische Person des öffentlichen Rechts ohne Hoheitsgewalt oder mit Aktivitäten im Ausmaß von unter 5% im Bereich der Hoheitsgewalt)
- **Keine Gewinn-** (bzw. Überschuss)**ausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder**, außer es handelt sich wiederum um NPOs, die diese Regel nicht verletzen
- **Minimum an Selbstverwaltung** bzw. Entscheidungsautonomie
- **Mindestmaß an Freiwilligkeit** (Ehrenamtliche Funktionäre, Freiwilligenarbeit, Spenden o.ä), außer es handelt sich um die 100% operative Tochter einer NPO, die dieses Kriterium erfüllt.

Der Kodex richtet sich daher an ein **breites Spektrum an Rechtsformen** von gemeinnützigen GmbHs, über nicht-gewinnorientierte OGs und KGs, Verein & Co-KGs, Vereine, Stiftungen, gemeinnützige Privatstiftungen, Genossenschaften bis zu Anstalten des öffentlichen Rechts. Der Kodex **richtet sich ebenfalls an Verbände** (Vereinigungen bzw. Gruppierungen von NPOs).

- 2.3 Der Kodex versteht hier unter Governance die Gesamtheit aller steuerungswirksamen Strukturen in einer Organisation, welche die Erfüllung von Rechenschaftspflichten und den Schutz von Stakeholderinteressen bzw. InteressenträgerInnen sicherstellen.
- 2.4 Der vorliegende Kodex unterscheidet zwischen kleinen, mittelgroßen sowie großen NPOs. Die Einteilung orientiert sich an den Bestimmungen des § 22 Abs. 1 und 2 VerG, wobei für kleine NPOs 1/10 der dort genannten Beträge als Obergrenze gilt.

Somit gelten nach dem Verständnis des NPO-Governance-Kodex als **kleine NPOs** all jene

- mit gewöhnlichen Einnahmen oder gewöhnlichen Ausgaben in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren von jeweils bis zu 300.000 Euro oder
- mit einem in diesem Zeitraum jährlichen Aufkommen an im Publikum gesammelten Spenden von jeweils bis zu 100.000 Euro.

Als mittelgroße NPOs gelten all jene NPOs

- mit gewöhnlichen Einnahmen oder gewöhnlichen Ausgaben in zwei aufeinander folgenden Rechnungsjahren von jeweils bis zu 3 Millionen Euro oder
- mit einem in diesem Zeitraum jährlichen Aufkommen an im Publikum gesammelten Spenden von jeweils bis zu einer Million Euro.

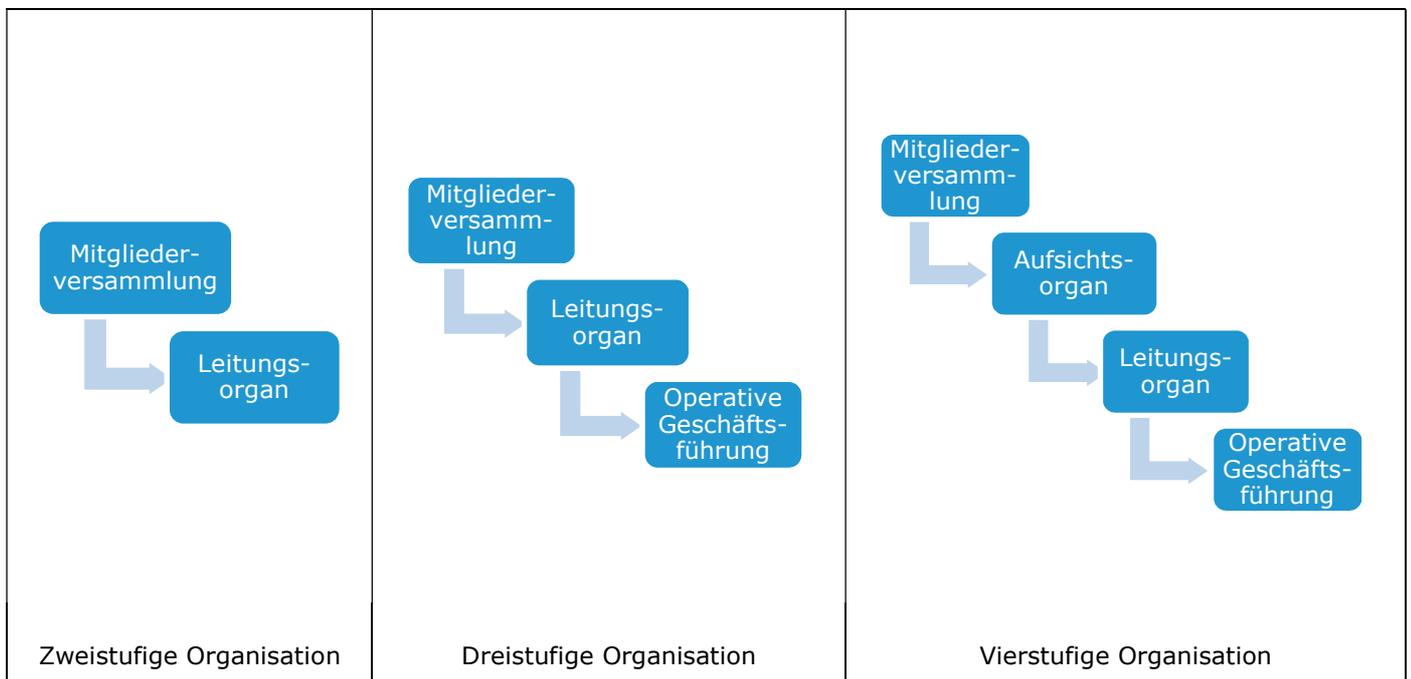
Alle NPOs mit Einnahmen, Ausgaben bzw. Spenden über den genannten Beträgen gelten als **große NPOs** im Verständnis dieses Kodex. Der Kodex differenziert bei sachlicher Rechtfertigung nach diesen Größeneinordnungen. In diesem Fall werden die eigenen Regelungen nach Größen dargestellt.

3 Grundsätze der Nonprofit Governance

3.1 Gewaltenteilung

- 3.1.1 Die Organe der jeweiligen Organisation identifizieren und trennen auf Basis von Gesetz, Statuten und nachgeordneten Regelungen ihre Verantwortlichkeiten bei Aufsicht, Leitung und operative Geschäftsführung. Sie sorgen für ein ausgewogenes und interessenwahrendes Verhältnis von Leitung und Kontrolle.
- 3.1.2 Die konkrete Gestaltung von Aufsicht und Leitung und der damit verbundenen Pflichten richtet sich nach der jeweiligen Rechtsform und begleitender Verträge, der Größe und Ausrichtung der Organisation. Aufsicht und Leitung können daher in zwei- (Leitungsorgan und Mitgliederversammlung), drei- (operative Geschäftsführung, Leitungsorgan, Mitgliederversammlung) und vierstufiger (operative Geschäftsführung, Leitungsorgan, Aufsichtsorgan, Mitgliederversammlung) Form organisiert sein (wie in folgender Abbildung dargestellt).

Abbildung 1: Unterschiedliche Arten von Aufsicht und Leitung einer Organisation



3.2 Effiziente und verantwortungsvolle Führung

Die leitenden Organe der NPO führen ihre Organisation verantwortungsvoll, effizient und nachhaltig auf Basis der der Organisation zugrunde liegenden Werte, die in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde (z.B. Vereinsstatuten, Gesellschaftsvertrag, Stiftungsurkunde) niedergelegt sind unter Berücksichtigung des Umfelds und der Interessenträger (*siehe Definition im Glossar*) der Organisation.

3.3 Effiziente und verantwortungsvolle Aufsicht

Die Aufsichtsorgane der NPO überwachen und beraten ihre Organisation verantwortungsvoll, effizient und nachhaltig auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte der Organisation. Leitung und Aufsicht können - je nach Größe der Organisation sowie der Zahl der maßgeblichen Gruppen der Interessenträger (Punkt 2.4.) - in einem gemeinsamen oder in zwei getrennten Organen besorgt werden.

3.4 Transparenz der Leitung und Aufsicht

Die Organe der NPO bekennen sich zu einer offenen und transparenten Informationshaltung. Sie sorgen für eine zeitgerechte und angemessene interne und externe Information über die Struktur, Tätigkeit und Zielverfolgung der Organisation sowie die Verwendung der Mittel.

3.4.1 Sofern die Organisation über eine Website verfügt, hat sie die maßgebliche Urkunde (Punkt 2.2) und die sonstigen Informationen, die im jeweiligen amtlichen Register (z.B. Zentrales Vereinsregister, Firmenbuch, Stiftungsregister) dokumentiert sind, dort dauerhaft, aktuell und leicht auffindbar zugänglich zu machen. Ferner sind die Mitglieder der Geschäftsführung, des Leitungs- und Aufsichtsorgans bzw. sonstige Personen mit umfassender Vertretungsbefugnis anzuführen.

3.4.2 Verfügt die Organisation über keine Website, so sind die unter Punkt 3.4.1 genannte Informationen am Sitz der Organisation zur Einsicht zur Verfügung zu stellen oder auf Verlangen an Mitglieder bzw. an InteressenträgerInnen zu übermitteln.

3.4.3 NPOs mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus haben jedem bzw. jeder Interessierten die Information gemäß Punkt 3.4.1. zu übermitteln.

Hinsichtlich der internen Transparenz sollten Geschäftsordnung, laufende Berichtspflichten, Pouvoirregelungen ausreichend deutlich formuliert werden und allen relevanten Personen zur Kenntnis gebracht werden.

3.5 Berücksichtigung der InteressenträgerInnen

- 3.5.1 Bei der Leitung der Organisation haben die Organe die Interessen und Rechte der InteressenträgerInnen, insbesondere der Mitglieder, Begünstigten, SpenderInnen oder FördergeberInnen zu wahren. Sie berücksichtigen auch die Interessen der ehrenamtlichen, freiwilligen und der entgeltlich arbeitenden MitarbeiterInnen, GläubigerInnen sowie der Öffentlichkeit.
- 3.5.2 Jede maßgebliche Gruppe dieser InteressenträgerInnen sollte das Recht besitzen, im Aufsichtsorgan durch eine durch sie bestimmte Person repräsentiert zu werden und eine ihren Interessen entsprechende Information zu erhalten. Im Anhang A ist ein Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher InteressenträgerInnen angeführt.
- 3.5.3 Die Organe verantworten die korrekte Beschaffung von Mitteln und deren bestimmungsgemäße Verwendung auf Basis der der Organisation zugrunde liegenden Werte.

4 Rechte der Mitglieder

- 4.1 Die Mitglieder bzw. Delegierten der NPO haben das Recht an der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung teilzunehmen und sich zu Angelegenheiten der Tagesordnung zu äußern. In der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung haben sie die Möglichkeit, das ihnen zukommende Stimmrecht auszuüben.
- 4.2 Pro Jahr findet eine Mitglieder- oder Delegiertenversammlung statt. Die Mitglieder oder Delegierten werden rechtzeitig, d.h. mindestens 21 Tage vor der Versammlung über das Datum, den Ort und die Tagesordnung informiert. Sie erhalten mindestens 7 Tage vor der Versammlung ausreichende Unterlagen zu den einzelnen in der endgültigen Tagesordnung angekündigten Maßnahmen.
- 4.3 Mindestens 5 % der Mitglieder bzw. Delegierten der NPO (bei ungeraden Werten wird aufgerundet) können bis 14 Tage vor der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung verlangen, dass Punkte auf die Tagesordnung gesetzt werden. Jedem von Mitgliedern bzw. Delegierten eingebrachten Tagesordnungspunkt muss ein Beschlussvorschlag einschließlich Begründung beiliegen. In der maßgeblichen rechtlichen Urkunde der NPO kann die Schwelle von 5 % herabgesetzt werden.
- 4.4 Sofern gesetzlich keine niedrigeren Schwellenwerte vorgesehen sind, haben mindestens 10 % der Mitglieder bzw. Delegierten das Recht, vom Leitungsorgan die Einberufung einer Mitglieder- oder Delegiertenversammlung zu verlangen.
- 4.5 Das Informationsrecht für die Mitglieder ist auf die Mitglieder- oder Delegiertenversammlung konzentriert. Außerhalb der Jahresversammlung kann den Mitgliedern nur unter Wahrung der Gleichbehandlung aller Mitglieder über die Entwicklung der Organisation und die Geschäftspolitik durch das Leitungsorgan Auskunft gewährt werden.
- 4.6 Das Protokoll der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung ist spätestens 21 Tage nach der Versammlung allen Mitgliedern über die Website zugänglich zu machen. Sofern das Protokoll nicht über eine Website zugänglich gemacht wird, ist es allen Mitgliedern zuzusenden.

Abschnitt B: Organe der Nonprofit Governance

Eine Organisation soll – je nach Rechtsform und Größe – grundsätzlich über folgende Organe verfügen:

- Mitglieder- oder EigentümerInnenversammlung
- Leitungsorgan
- Aufsichtsorgan

Leitungsorgan und Aufsichtsorgan können organisatorisch in einem Organ zusammengefasst sein. Ab einer bestimmten Größe der Organisation sowie der Zahl der maßgeblichen Anspruchsgruppen müssen Leitung und Aufsicht jedenfalls funktional getrennt sein (z.B. im Rahmen eines Verwaltungsrates oder Vereinsvorstandes), sollten aber auch organisatorisch getrennt sein (z.B. Vorstand-Aufsichtsrat, Geschäftsführung-Vorstand). Im Anhang A ist ein Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher InteressenträgerInnen angeführt.

5 Mitglieder- oder EigentümerInnenversammlung

5.1 Zusammensetzung und innere Organisation der Mitglieder- oder EigentümerInnenversammlung

5.1.1 In Organisationen mit mehr als 500 Mitgliedern empfiehlt sich die Einrichtung eines Repräsentationsorgans. Dieses Organ soll zumindest aus 25 und maximal aus 100 Vertretern zusammengesetzt sein. Die Mitgliederversammlung legt die Funktionsdauer, den Wahlmodus und die Abberufung der Delegierten fest. Jedes Mitglied ist in angemessener Weise darüber zu informieren. Die Delegierten haben die Interessen der von ihnen repräsentierten Mitglieder wahrzunehmen, müssen selbst Mitglieder, dürfen aber keine DienstnehmerInnen dieser Organisation sein.

5.1.2 Die Mitgliederversammlung sollte sich eine Geschäftsordnung geben, in der u.a. der Vorsitz, die Einberufung (Frist), die Übermittlung von Unterlagen, das Einbringen von Tagesordnungspunkten und die Antragstellung (unter Berücksichtigung der in Punkt 3 geregelten Rechte und Pflichten der Mitglieder) geregelt sind, sofern dies nicht bereits in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegt ist.

5.2 Rechte und Pflichten der Mitglieder- oder EigentümerInnenversammlung

5.2.1 In Organisationen mit Mitgliedern ist die Mitgliederversammlung oder ein entsprechendes Repräsentationsorgan (Delegiertenversammlung) das oberste Organ und bestimmt die Grundsätze der Organisation.

- 5.2.2 Diese Mitgliederversammlung oder das Repräsentationsorgan sollte – abgesehen von den gesetzlich vorgesehenen – folgende Aufgaben erfüllen:
- Sie erlässt und ändert die Statuten und beschließt die Ausrichtung und die grundlegenden Werte der Organisation.
 - Sie legt den Kreis der Mitglieder der Organisation und deren Rechte und Pflichten fest.
 - Sie wählt die Mitglieder des Leitungsorgans, falls die Aufgabe nicht dem Aufsichtsorgan zukommt.
 - Sie nimmt die durch das Leitungsorgan erarbeitete und beschlossene Strategie und das Budget zur Kenntnis.
 - Je nach Rechtsform nimmt sie den Jahresbericht und den Jahresabschluss sowie den Prüfbericht zur Kenntnis oder billigt den Jahresabschluss.
 - Sie legt durch statutenmäßige Bestimmung und ergänzende Bestimmungen die Aufsicht über die Geschäftstätigkeit fest.
 - Sie wählt die Mitglieder des Aufsichtsorgans.
 - Sie entscheidet ferner über die Entlastung der Leitungs- und Aufsichtsorgane und setzt die Regelungen dafür fest.
 - Sie legt gegebenenfalls die Grundsätze der Bezahlung für die Mitglieder des Aufsichtsorgans fest.
 - Sie beschließt die Auflösung der Organisation.

6 Leitungsorgan

6.1 Zusammensetzung und innere Organisation des Leitungsorgans

- 6.1.1 Das Leitungsorgan soll fachlich ausgewogen zusammengesetzt sein. Jedes einzelne Mitglied des Leitungsorgans soll fachlich und persönlich zuverlässig sein, damit eine eigenständige Willensbildung für jedes Mitglied und eine effiziente und wirksame Wahrnehmung der Aufgaben des Leitungsorgans möglich ist. Im Rahmen der grundlegenden Werte der Organisation sollte bei der Zusammensetzung auch auf die gesellschaftliche Diversität (z.B. Alter, Geschlecht) geachtet werden.
- 6.1.2 Sofern kein Aufsichtsorgan existiert, soll das Leitungsorgan VertreterInnen jener InteressenträgerInnen umfassen, die ein hohes Interesse an der NPO haben, das durch andere Rechtsinstitute (z.B. Arbeitsvertrag) vergleichsweise schlecht geschützt wird und deren Ressourcenbeitrag (finanziell, arbeitsmäßig, etc.) für die NPO substanziell ist. Im Anhang A ist ein Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher InteressenträgerInnen angeführt. Diese sollten nach Möglichkeit mit Sitz und Stimme im Leitungsorgan vertreten sein.

- 6.1.3 Das Leitungsorgan setzt sich aus mindestens zwei Mitgliedern zusammen. Wenn innerhalb des Leitungsorgans ein Mitglied die operative Geschäftsführung wahrnimmt, dann setzt sich das Leitungsorgan aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Jedenfalls muss die Zahl der Mitglieder des Leitungsorgans, die nicht operativ tätig sind, jener der operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans überwiegen.
- 6.1.4 Eine Amtsperiode eines Mitglieds eines Leitungsorgans soll fünf Jahre nicht übersteigen. Die Organisation soll ein Alterslimit festlegen. Das Leitungsorgan plant rechtzeitig und langfristig die Erneuerung seiner Mitglieder.
- 6.1.5 Das Leitungsorgan hat eine Vorsitzende bzw. einen Vorsitzenden die/der für die Einberufung der Sitzungen zuständig ist und dafür Sorge trägt, dass ein Protokoll geführt wird. Das Leitungsorgan bestimmt die Vertretung der Organisation nach außen.
- 6.1.6 Das Leitungsorgan tritt auf geeignete Weise mindestens zweimal im Jahr zusammen. Davon hält es mindestens einmal im Jahr eine Sitzung unter persönlicher Anwesenheit ab.
- 6.1.7 Das Leitungsorgan legt Berichtspflichten zwischen dem Leitungsorgan und der Geschäftsleitung fest. Das Leitungsorgan seinerseits unterliegt den vom Aufsichtsorgan festgelegten Berichtspflichten. Die Berichtspflichten können Teil der jeweiligen Geschäftsordnungen sein.
- 6.1.8 Das Leitungsorgan soll sich periodisch einer Selbst- und bei Bedarf einer Fremdevaluierung für seine Gesamtleistung und die Leistungen seiner einzelnen Mitglieder unterziehen.
- 6.1.9 Das Leitungsorgan überprüft in regelmäßigen Abständen seine Geschäftsordnungen und die Geschäftsverteilung sowie die von ihm beschlossenen Richtlinien.

6.2 Rechte und Pflichten des Leitungsorgans

- 6.2.1 Das Leitungsorgan leitet die Organisation. Es ist für die Planung und Strategie, die Organisation des Tagesgeschäfts, das Führungspersonal und die permanente Überwachung der Organisation verantwortlich.
- 6.2.2 Das Leitungsorgan trägt die Gesamtverantwortung für die Organisation und hat entsprechende Vorkehrungen zur Besorgung der Leitungsaufgaben zu treffen.

6.2.3 Die Mitglieder des Leitungsorgans erfüllen ihre Aufgaben mit der gebotenen Sorgfalt und widmen sich der Organisation mit angemessenem, zeitlichem Engagement. Aufgaben der Geschäftsführung sind mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. einer gewissenhaften Geschäftsleiterin zu erfüllen. Inhaltliche Aufgaben sind auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Ziele und Werte zu erfüllen.

6.2.4 Das Leitungsorgan hat insbesondere folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Im Rahmen der Ausrichtung und der grundlegenden Werte der Organisation erarbeitet das Leitungsorgan die Strategie und bestimmt die damit verbundenen Zielgruppen.
- Es berichtet der Mitgliederversammlung über die Mittelverwendung, die Zweckerfüllung unter Berücksichtigung der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte und unterbreitet den Rechnungsabschluss.
- Es legt den Finanzplan und das jährliche Budget fest.
- Es legt die Grundsätze des Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesens fest, insbesondere das Risikomanagement und das Controlling.
- Es legt die Verwendung des Vereinsvermögens fest und steuert und überwacht die für die Zielerreichung notwendige Mittelverwendung.
- Es erlässt für sich selbst eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung, sofern diese Aufgabe nicht das Aufsichtsorgan oder die Mitgliederversammlung wahrnimmt.
- Besteht eine vom Leitungsorgan getrennte operative Geschäftsleitung, so erlässt das Leitungsorgan die Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung für diese.
- Es bestimmt, beaufsichtigt und kündigt die mit der Geschäftsleitung betrauten Personen und schließt mit diesen den Dienstvertrag einschließlich der Vergütung ab.
- Es hat Grundsätze für den professionellen Umgang der ehrenamtlich und freiwillig Tätigen ebenso festzulegen, wie für bezahlte Mitarbeiter.
- Es ist für alle sonstigen Aufgaben zuständig, die nicht einem anderen Organ zugewiesen sind.
- Es hat die Umsetzung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung oder Delegiertenversammlung und des Leitungsorgans zu überwachen.

6.2.5 Das Leitungsorgan soll folgende Aufgaben erfüllen:

- Es erstellt zusätzlich zum jährlichen Rechnungsabschluss gemäß den gesetzlichen Vorgaben einen schriftlichen Rechenschaftsbericht (siehe auch 11.3), in dem insbesondere auf die Mittelverwendung, die Zweckerfüllung unter Berücksichtigung der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte und diesbezüglich in einem Ausblick auf die folgenden Perioden eingegangen wird. Die Berichte sollen nachvollziehbar gestaltet, einheitlich gegliedert und im Zeitverlauf vergleichbar sein.

6.2.6 Das Leitungsorgan kann folgende Aufgaben erfüllen:

- Es kann bei Bedarf themenspezifisch ständige (z.B. Finanzausschuss) oder temporäre (z.B. projektbezogen) Ausschüsse einrichten und hat dafür Regelungen vorzusehen.

6.3 Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans

6.3.1 Die operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans sind angemessen zu vergüten. Sonstigen Mitgliedern des Leitungsorgans sollte eine Vergütung nur bei entsprechender Größe der NPO und Beanspruchung der Mitglieder des Leitungsorgans gewährt werden.

6.3.2 Den Mitgliedern des Leitungsorgans kann in drittvergleichsfähiger Weise Aufwandersatz für ihre Organtätigkeit gewährt werden.

6.3.3 Die Grundsätze der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung und des Leitungsorgans werden von der Mitgliederversammlung festgelegt, sofern nicht das Aufsichtsorgan diese Aufgabe wahrnimmt.

6.3.4 Die Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans richtet sich nach dem Umfang ihres Aufgabenbereichs, ihrer Verantwortung und ihrer persönlichen Leistung. Bei der Festlegung der Vergütung ist auf die Größe und Komplexität der Organisation sowie auf ihre in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde festgelegten Ziele Rücksicht zu nehmen. Insbesondere ist der Nonprofit-Charakter der Organisation zu beachten.

6.3.5 Auf variable Vergütungsbestandteile soll verzichtet werden.

6.3.6 Werden variable Vergütungsbestandteile vereinbart, dürfen diese maximal 25 % der Gesamtvergütung betragen.

6.3.7 Werden variable Vergütungsbestandteile vereinbart, muss die Bemessung transparent und sachlich nachvollziehbar sein. Durch die Festlegung bestimmter, überprüfbarer Kriterien sollen dabei nachhaltig der Bestand der Organisation gesichert und die Umsetzung ihrer in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde festgelegten Ziele gewährleistet werden.

6.4 Leitungsorgan – Geschäftsleitung

- 6.4.1 Das Leitungsorgan kann bestimmte Aufgaben oder die operative Geschäftsführung an eines oder mehrere Mitglieder des Leitungsorgans übertragen.
- 6.4.2 Das Leitungsorgan kann unter Wahrung seiner Gesamtverantwortung und der notwendigen Aufsicht eine operative Geschäftsleitung einrichten und bestimmte Aufgaben mit entsprechenden Vollmachten an diese Geschäftsleitung delegieren. Dabei sind die Bedingungen zwischen dem Leitungsorgan und den einzelnen Mitgliedern bezogen auf die besondere Aufgabe oder die Geschäftsführung klar festzulegen.
- 6.4.3 Das Leitungsorgan einer mittelgroßen bzw. großen Organisation iSd Punkt 1.4. dieses Kodex soll eine Geschäftsleitung entweder nach 6.4.1 oder 6.4.2. einrichten. Hierbei muss sichergestellt werden, dass diese Funktion mindestens von einer dafür qualifizierten Person hauptamtlich (nicht zwingend gesondert bezahlt) wahrgenommen wird.
- 6.4.4 Das Leitungsorgan und die Geschäftsführung sind bei mittelgroßen bzw. großen Organisationen personell zu trennen, sofern kein Aufsichtsorgan besteht. In diesem Fall darf die Mehrzahl der Mitglieder des Leitungsorgans nicht der Geschäftsführung angehören.

7 Aufsichtsorgan

7.1 Zusammensetzung und innere Organisation des Aufsichtsorgans

- 7.1.1 Je nach Größe, Komplexität und Risikogeneignetheit soll die Organisation neben dem Leitungsorgan ein ständiges Aufsichtsorgan einrichten. Jedenfalls empfiehlt sich die Einrichtung eines Aufsichtsorgans bei einer großen Organisation.
- 7.1.2 Ein ständiges Aufsichtsorgan soll weiters eingerichtet werden, wenn InteressenträgerInnen vorhanden sind, die ein hohes Interesse an der NPO haben, das durch andere Rechtsinstitute (z.B. Arbeitsvertrag) vergleichsweise schlecht geschützt wird und deren Ressourcenbeitrag (finanziell, arbeitsmäßig, etc.) für die NPO substanziell ist (vgl. Aufzählung im Anhang A). Diese sollten nach Möglichkeit mit Sitz und Stimme im Aufsichtsorgan vertreten sein.

- 7.1.3 Handelt es sich bei den InteressenträgerInnen um Personengruppen, ist seitens der NPO für ein der Heterogenität der Gruppe entsprechendes adäquates Vertretungssystem zu sorgen (*vgl Anhang B*).
- 7.1.4 Das Aufsichtsorgan ist im Hinblick auf fachliche Qualifikation zusammengesetzt. Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans sollte persönlich zuverlässig und bereit sein, ausreichend Zeit und Engagement für die Aufsichtstätigkeit aufzuwenden. Im Rahmen der grundlegenden Werte der Organisation und der notwendigen Repräsentanz der InteressenträgerInnen sollte bei der Zusammensetzung auch auf die gesellschaftliche Diversität (z.B. Alter, Geschlecht) geachtet werden.
- 7.1.5 Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das Aufsichtsorgan ständige oder temporäre Ausschüsse einrichten.

7.2 Rechte und Pflichten des Aufsichtsorgans

- 7.2.1 Das Aufsichtsorgan kontrolliert die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Organisation und überwacht die Erfüllung des Zwecks und der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Ziele der Organisation unter Berücksichtigung des Umfelds und der InteressenträgerInnen der Organisation.
- 7.2.2 Das Aufsichtsorgan erlässt für sich selbst eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung, sofern diese Aufgabe nicht die Mitgliederversammlung wahrnimmt.
- 7.2.3 Das Aufsichtsorgan erlässt eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung für das Leitungsorgan.
- 7.2.4 Das Aufsichtsorgan bestellt, überwacht und entlässt die Mitglieder des Leitungsorgans.
- 7.2.5 Das Aufsichtsorgan legt die Grundsätze und die Höhe der Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans gemäß Punkt 6.3 fest.
- 7.2.6 Das Aufsichtsorgan überwacht den Rechnungs- und Berichtslegungsprozess sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und Risikomanagements (Punkt 11). Es stellt sicher, dass diese Funktionen zielgerichtet, entsprechend der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte in der Organisation verankert und vollzogen werden.
- 7.2.7 Das Aufsichtsorgan genehmigt den vorgelegten Jahresvoranschlag (Budget der NPO).

7.2.8 Bei wesentlichen strategischen Entscheidungen der Organisation soll dem Aufsichtsorgan eine Zustimmungspflicht zukommen.

7.3 Information des Aufsichtsorgans und seiner Mitglieder

7.3.1 Die für die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit notwendige Information muss durch Berichtspflichten des Leitungsorgans und/oder der Geschäftsführung an das Aufsichtsorgan gewährleistet werden. Darüber hinaus kann das Aufsichtsorgan anlassbezogen jederzeit einen Bericht über konkrete Geschäfte verlangen.

7.3.2 Der/die Vorsitzende des Aufsichtsorgans kann jederzeit zu allen Fragen der Leitungstätigkeit einen Bericht verlangen. Ein sonstiges Mitglied des Aufsichtsorgans bedarf hierfür der Zustimmung eines anderen Mitglieds. Zu berichten ist jeweils an das gesamte Aufsichtsorgan.

7.4 Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans

7.4.1 Die Grundsätze und die Höhe der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans werden von der Mitgliederversammlung festgelegt. Eine Vergütung soll nur bei entsprechender Größe der NPO und Beanspruchung der Mitglieder des Aufsichtsorgans gewährt werden.

7.4.2 Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans richtet sich nach dem Umfang ihres Aufgabenbereichs, ihrer Verantwortung und ihrer persönlichen Leistung. Insbesondere kann dabei die Funktion des/der Vorsitzenden im Aufsichtsorgan sowie die Tätigkeit in Ausschüssen des Aufsichtsorgans berücksichtigt werden.

7.4.3 Den Mitgliedern des Aufsichtsorgans kann in drittvergleichsfähiger Weise Aufwandsersatz für ihre Organtätigkeit gewährt werden.

8 Operative Geschäftsleitung

8.1 Die Geschäftsleitung führt die operativen Geschäfte der NPO in effizienter und wirksamer Weise auf Grundlage der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte unter Berücksichtigung des Umfelds und der InteressenträgerInnen der Organisation.

8.2 Innerhalb der Richtlinien des Leitungsorgans legt es die Prioritäten für die Erreichung des Zwecks fest und setzt sie um.

- 8.3 Das Leitungsorgan legt bei Bedarf Regelungen über Unvereinbarkeiten für die operative Geschäftsleitung fest.
- 8.4 Die Mitglieder der operativen Geschäftsleitung sorgen für eine angemessene Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Führungs- und fachlichen Kompetenz.
- 8.5 Für die Vergütung der operativen Geschäftsleitung gelten die gleichen Regelungen wie für die operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans gemäß Punkt 6.3.
- 8.6 Die Geschäftsleitung unterstützt das Leitungsorgan in seiner Tätigkeit.
- 8.7 Die Geschäftsleitung bereitet die Maßnahmen und Angelegenheiten des Leitungsorgans vor und setzt dessen Beschlüsse um. Die Geschäftsleitung bringt Ideen, Vorschläge sowie Konzepte ein und ist berechtigt, Anträge an das Leitungsorgan zu stellen.
- 8.8 Die Geschäftsleitung informiert das Leitungsorgan über alle für die Aufgaben des Leitungsorgans maßgeblichen Belange. Bei Gefahr in Verzug besteht auch ein Informationsrecht an das Aufsichtsorgan.
- 8.9 Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind dem Leitungsorgan verantwortlich.
- 8.10 Der/die Vorsitzende des Leitungsorgans ist die Schnittstelle zur Geschäftsleitung. Er/sie soll eine effiziente Zusammenarbeit zwischen dem Leitungsorgan und der Geschäftsleitung sicherstellen.
- 8.11 Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollen an den Sitzungen des Leitungsorgans mit beratender Stimme teilnehmen.

Abschnitt C: Besondere Regelungen der Nonprofit Governance

9 Verband

- 9.1 Ein Verband ist ein dauerhafter Zusammenschluss zweier oder mehrerer rechtlich selbständiger NPOs zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks, der nach außen hin unter einem gemeinsamen Erscheinungsbild auftritt, gemeinsame Ziele definiert und die Verfolgung dieser Ziele koordiniert.
- 9.2 Ein Verband kann als Gleichordnungsverband, als Unterordnungsverband sowie im Rahmen desselben Verbands in beiden Formen ausgestaltet sein. Ein Gleichordnungsverband ist ein Verband deren Mitglieder im Rahmen einer NPO oder eines sonstigen Vertrages wesentliche Aktivitäten koordinieren. In einem Unterordnungsverband wird die Koordination der Aktivitäten der Verbandsmitglieder von einer NPO bestimmt.
- 9.3 Die Governance-Grundsätze gelten sinngemäß auch für den Verband. Insbesondere die Trennung von Aufsicht und Leitung sind auf Verbandsebene zu wahren. Überkreuzverflechtungen der im Verband einbezogenen Mitgliedsorganisationen sind jedenfalls zu vermeiden (*siehe Punkt 10.3*). Ferner sind die Offenlegungspflichten (*siehe Punkt 3.4*) einzuhalten.
- 9.4 In einem Unterordnungsverband hat das Leitungsorgan der bestimmenden NPO für eine angemessene interne Transparenz zu sorgen. Ein entsprechendes Informationsregime ist dafür vom Leitungsorgan einzurichten.
- 9.5 Im Gleichordnungsverband soll im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten durch organisatorische Vorkehrungen für interne Transparenz gesorgt und ein dafür notwendiges Informationsregime eingerichtet werden.
- 9.6 Der Verband soll durch eine geeignete Informationspolitik für Transparenz über die Funktionen und die Aktivitäten des Verbandes gegenüber der Öffentlichkeit sorgen. Für den Verband ist ein eigener Rechenschaftsbericht zu erstellen (Punkt 12.3.).

10 Inkompatibilität

- 10.1 Ein Mitglied des Leitungsorgans oder ein Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin sowie ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin der NPO darf nicht gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsorgans sein. Ist ein Mitglied des Leitungsorgans, der Geschäftsführung, oder des Aufsichtsorgans mit einem anderen Mitglied dieser Organe oder der Geschäftsführung verwandt, verheiratet oder verpartnert, muss die Tätigkeit dem Leitungs- und dem Aufsichtsorgan offengelegt werden.
- 10.2 Ein Mitglied des Leitungsorgans einer verbandszugehörigen NPO oder eine/r deren GeschäftsführerInnen oder MitarbeiterInnen kann nicht Mitglied des Aufsichtsorgans der bestimmenden Organisation des Unterordnungsverbandes sein. Ebenso wenig können ArbeitnehmerInnen einer NPO des Verbands Mitglieder des Aufsichtsorgans der bestimmenden Organisation des Unterordnungsverbandes sein. Ehepartner und Verwandte in gerader Linie von Mitgliedern des Leitungsorgans, eines Geschäftsführers bzw. einer Geschäftsführerin oder eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin einer NPO des Verbands müssen die Ausübung eines Mandats im Aufsichtsorgan der bestimmenden Organisation des Unterordnungsverbandes offenlegen.
- 10.3 Mitglied des Aufsichtsorgans einer NPO kann nicht sein, wer Mitglied des Leitungsorgans einer NPO oder einer sonstigen Gesellschaft ist, wenn ein Mitglied des Aufsichtsorgans jener Gesellschaft Mitglied des Leitungsorganes der NPO ist (Verbot der Überkreuzverflechtung).
- 10.4 Mitglied des Aufsichtsorgans einer NPO kann nicht sein, wer bereits zehn Mandate in Aufsichtsorganen von NPOs oder anderen Gesellschaften ausübt. Der Vorsitz im Aufsichtsorgan wird doppelt angerechnet. Auf diese Höchstzahlen sind bis zu zehn Mandate in Aufsichtsorganen innerhalb eines Verbandes iSd Punkt 9 dieses Kodex nicht anzurechnen.

11 Interessenkonflikte

- 11.1 Die Mitglieder des Leitungsorgans sowie die GeschäftsführerInnen einer NPO haben ihre Aufgaben stets im Interesse der NPO und deren Zweckerreichung auszuüben und dürfen dabei keine Eigeninteressen verfolgen oder Geschäftschancen der NPO für sich selbst nutzen.
- 11.2 Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans sowie GeschäftsführerInnen dürfen die Interessen von InteressenträgerInnen nur insoweit wahrnehmen, als diese nicht im Konflikt mit dem Interesse der NPO stehen.
- 11.3 Mitglieder des Leitungsorgans, GeschäftsführerInnen und Mitglieder des Aufsichtsorgans einer NPO dürfen weder für sich noch für andere Zuwendungen oder sonstige Vorteile von Dritten fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- 11.4 Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben Interessenkonflikte unverzüglich dem Vorsitzenden des jeweiligen Organs mitzuteilen. Vorsitzende eines Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben Interessenkonflikte den übrigen Organmitgliedern mitzuteilen. Ein Geschäftsführer bzw. eine Geschäftsführerin muss den Interessenkonflikt dem/der Vorsitzenden des Leitungsorgans mitteilen. Bei einer Beschlussfassung über eine Angelegenheit, in der sie einem Interessenkonflikt unterliegen, sind diese Personen von der Abstimmung ausgeschlossen, der oder die Vorsitzende kann ihnen je nach Schwere des Interessenkonflikts auch das Teilnahmerecht und das Recht auf Übermittlung der Unterlagen entziehen. Sofern der oder die Vorsitzende betroffen ist, entscheidet das jeweilige Organ über den Entzug des Teilnahmerechts und das Recht auf Übermittlung der Unterlagen.
- 11.5 Bestehen Interessenkonflikte dauerhaft, haben die betroffenen Personen ihr Amt zurückzulegen.
- 11.6 Geschäfte der GeschäftsführerInnen mit der NPO bedürfen der Zustimmung des Leitungsorgans; Geschäfte von Mitgliedern des Leitungsorgans mit der NPO bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsorgans; Geschäfte von Mitgliedern des Aufsichtsorgans bedürfen der Beschlussfassung des Aufsichtsgremiums. Dasselbe gilt für den Ehepartner/die Ehepartnerin der genannten Personen. Geschäfte von Mitgliedern des Leitungs- oder Aufsichtsorgans sowie von GeschäftsführerInnen mit der NPO sind zu gleichen Bedingungen wie für Dritte abzuschließen und müssen branchenüblichen Standards entsprechen. Darüber hinaus sind diese Geschäfte offenzulegen.

11.7 Sind die Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans oder GeschäftsführerInnen in einem Leitungs- oder Aufsichtsorgan einer Gesellschaft tätig, bedürfen Geschäfte dieser Gesellschaft mit der NPO ebenfalls einer Zustimmung gemäß Punkt 11.6. Geschäfte innerhalb eines Verbandes sind von dieser Regelung ausgenommen.

12 Rechnungslegung, Berichtslegung und Kontrolle

12.1 Rechnungswesen

- 12.1.1 Das Leitungsorgan sorgt für ein der Größe, der Komplexität und dem Aufgabenbereich der Organisation angemessenes Rechnungswesen.
- 12.1.2 Das Aufsichtsorgan sorgt für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung von Rechnungs- und Berichtslegung sowie deren strategische Ausrichtung.
- 12.1.3 Die Rechnungslegung der Organisation entspricht den jeweiligen, rechtsformspezifischen rechtlichen Vorgaben.
- 12.1.4 Das Rechnungswesen der Organisation muss jederzeit ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage darstellen und bei mittelgroßen und großen NPOs iSd Punkt 2.4. dieses Kodex durch eine geeignete Kosten- und Leistungsrechnung eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ermöglichen.
- 12.1.5 Ist die Organisation verpflichtet, einen Jahresabschluss und/oder einen Lagebericht aufzustellen, so sind diese in entsprechender Anwendung der Vorschriften des UGB aufzustellen und nach diesen Vorschriften zu prüfen.
- 12.1.6 Der Jahresabschluss wird vom Leitungsorgan aufgestellt. Sofern ein Aufsichtsorgan existiert, muss der Jahresabschluss diesem zur Kenntnis gebracht werden. Der Jahresabschluss wird entsprechend den jeweiligen gesetzlichen Vorschriften geprüft und gebilligt.
- 12.1.7 Unabhängig von sonstigen rechtlichen Vorgaben haben mittelgroße Organisationen iSd Punkt 2.4. dieses Kodex jedenfalls einen Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) gem § 22 Abs 1 VerG aufzustellen.

- 12.1.8 Unabhängig von sonstigen rechtlichen Vorgaben haben große Organisationen iSd Punkt 2.4. dieses Kodex jedenfalls einen erweiterten Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) gem § 22 Abs 2 VerG aufzustellen und überdies für die Abschlussprüfung durch einen Abschlussprüfer zu sorgen.
- 12.1.9 Im Anhang des Jahresabschlusses sind jedenfalls die Mitgliedsbeiträge, öffentliche Subventionen, Spenden und sonstige Zuwendungen sowie Einkünfte aus wirtschaftlichen Tätigkeiten und die ihnen jeweils zugeordneten Aufwendungen auszuweisen. Darüber hinaus enthält der Anhang Informationen über die Beziehungen der Organisation zu ihren EigentümerInnen oder Mitgliedern, zu den Mitgliedern des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsleitung und diesen nahestehenden Einrichtungen und Personen. Ebenso sind Geschäfte zwischen den Mitgliedern des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsleitung mit der Organisation im Anhang darzustellen.
- 12.1.10 NPOs mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus haben den Jahresabschluss samt Anhang über die Website, oder, sofern keine Website existiert, ist der Jahresabschluss samt Anhang am Sitz der Organisation zur Einsicht zur Verfügung zu stellen oder auf Nachfrage jedem bzw. jeder Interessierten zu übermitteln. Die Übermittlung hat binnen 6 Monaten nach Abschluss der Berichtsperiode zu erfolgen. NPOs ohne Gemeinnützigkeitsstatus haben den Jahresabschluss samt Anhang auf Verlangen den Mitgliedern oder InteressenträgerInnen zu übermitteln.
- 12.2 Rechnungsprüfer, Abschlussprüfer
- 12.2.1 Für kleine und mittelgroße NPOs iSd Punkt 2.4. dieses Kodex sind Rechnungsprüfer, für große NPOs Abschlussprüfer zu bestellen, die jeweils über die nötige fachliche Qualifikation für die Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen müssen.
- 12.2.2 Die Rechnungsprüfer oder Abschlussprüfer haben jedenfalls die Finanzgebarung der Organisation im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung innerhalb von 4 Monaten ab der Erstellung der Einnahmen-/Ausgabenrechnung oder des Jahresabschlusses zu prüfen.

12.2.3 Die Rechnungsprüfer oder Abschlussprüfer haben einen Prüfbericht zu erstellen, in dem sie die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung bestätigen oder festgestellte Gebahrungsmängel oder Gefahren für den Bestand der Organisation aufzeigen. Die Rechnungsprüfer müssen im Prüfbericht auf ungewöhnliche Einnahme und Ausgaben besonders hinweisen.

12.2.4 Vor der Bestellung zum Rechnungs- oder Abschlussprüfer haben diese eine Erklärung darüber abzugeben, ob und gegebenenfalls welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Rechnungs- oder Abschlussprüfer und der Organisation sowie ihrer Organmitglieder bestehen, die Zweifel an ihrer Unabhängigkeit begründen können.

12.3 Berichtslegung – Rechenschaftsbericht

12.3.1 Im Sinne einer offenen und transparenten Informationshaltung hat eine NPO neben den gesetzlich vorgesehenen wirtschaftlichen Aufzeichnungen und Rechnungslegungsvorschriften einen Rechenschaftsbericht (synonym: Jahresbericht, Tätigkeitsbericht) zu erstellen, in dem insbesondere auf die Mittelverwendung und die Zweckerfüllung, unter Berücksichtigung der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte, eingegangen wird. Es ist in angemessener Weise über die entfalteteten Wirkungen, die Leistungsfähigkeit (Effektivität) sowie die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der Organisation Auskunft zu geben.

12.3.2 NPOs mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus haben diesen Rechenschaftsbericht über die Website, oder, sofern keine Website existiert, am Sitz der Organisation zur Einsicht zur Verfügung zu stellen oder auf Nachfrage jedem bzw. jeder Interessierten, zu übermitteln. Die Übermittlung hat binnen 9 Monaten nach Abschluss der Berichtsperiode zu erfolgen. NPOs ohne Gemeinnützigkeitsstatus haben den Rechenschaftsbericht auf Verlangen den Mitgliedern oder InteressenträgerInnen zu übermitteln.

- 12.3.3 Der Rechenschaftsbericht hat folgende Informationen zu enthalten:
- Der Zweck der Organisation (allenfalls genauer ausformuliert als in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde),
 - die für die Berichtsperiode gesetzten Ziele,
 - eine Beschreibung der erbrachten Leistungen in Bezug zu den gesetzten Zielen,
 - eine Beschreibung der durch die erbrachten Leistungen vermuteten Wirkungen bei den Zielgruppen oder im jeweiligen Wirkungsfeld,
 - die Höhe und Herkunft der zur Verfügung stehenden Mittel in der Berichtsperiode,
 - die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel,
 - die Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsführung und ihre jeweiligen Amtszeiten,
 - Verbindungen zu nahe stehenden Organisationen,
 - sofern Soll-Regelungen dieses Kodex nicht eingehalten werden eine entsprechende Begründung hierfür.
- 12.3.4 Bei mittelgroßen und großen NPOs ist Punkt 2.4. dieses Kodex im Rechenschaftsbericht in einem Ausblick auf folgende Perioden einzugehen.
- 12.3.5 Der Rechenschaftsbericht soll darüber hinaus folgende Angaben enthalten:
- Vergütungen und Entschädigungen an Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsorgans (z.B. Personalkosten, Boni, Spesen),
 - Transaktionen mit nahestehenden, rechtlich selbständigen Organisationen, Personen und Projekten,
 - die Unterscheidung des vorhandenen Kapitals in eigenfinanzierte, zweckgebundene und Fremdmittel sowie die Veränderung derselben,
 - Darstellung der Aktivitäten, Leistungen und Wirkungen in einem Wirkungsmodell
 - Beurteilung der Leistungen durch die Leistungsempfänger bzw. Begünstigten,
 - Messung und Analyse der erreichten Wirkungen in einer für die Ressourcenlage der Organisation angemessenen Form,
 - Beschreibung der in der kommenden Periode geplanten Leistungen,
 - aussagekräftige Kennzahlen für die Erreichung der gesetzten Ziele,
 - Hauptrisiken, denen die Organisation gemäß Einschätzung des Leitungsorgans ausgesetzt ist,
 - Beschreibung der implementierten Systeme zum internen Kontrollsystem und Risikomanagement.

- 12.3.6 Sofern im Aufsichtsorgan Begünstigte als InteressenträgerInnen nicht vertreten sind und es sich um eine große Organisation handelt, müssen im Rechenschaftsbericht eine adäquate Leistungsbeurteilung und Wirkungsanalyse enthalten sein. Die Wirkungsanalyse hat in angemessenen Zeitabschnitten zu erfolgen und ist durch externe, dazu befähigte Personen bzw. Institutionen zu erbringen.
- 12.3.7 Alle NPOs die einen Abschlussprüfer bestellen, müssen den Rechenschaftsbericht von diesen im Hinblick auf die in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte der Organisation überprüfen lassen. Bei mittelgroßen NPOs iSd Punkt 2.4. dieses Kodex sollen die Rechnungsprüfer den Rechenschaftsbericht im Hinblick auf die in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte der Organisation überprüfen. Die Rechnungs- oder Abschlussprüfer nehmen in ihrem Bericht (Bestätigung, Prüfbericht) Stellung zur Einhaltung dieser Werte.

13 Internes Kontrollsystem und Risikomanagement

- 13.1 Das Leitungsorgan sorgt für ein der Größe, der Komplexität, dem Aufgabenbereich und dem Risikoprofil der Organisation angemessenes internes Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement (RM).
- 13.2 Das Aufsichtsorgan sorgt für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung von IKS und RM sowie deren strategische Ausrichtung.
- 13.3 Mittels IKS werden interne Kontroll- und Steuerungssysteme sowie Führungsprozesse geregelt. Darüber hinaus wird mittels IKS die Übereinstimmung sämtlicher Abläufe im Unternehmen mit der maßgeblichen rechtlichen Urkunde, weiteren Organisationsrichtlinien und den geltenden Gesetzen (Compliance) sichergestellt.
- 13.4 Das IKS beruht auf den drei Säulen Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Es trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der betrieblichen Tätigkeit als auch zur Zuverlässigkeit der Rechnungs- sowie Berichtslegung bei.
- 13.5 Das Risikomanagement regelt den systematischen Umgang mit Unsicherheiten, Gefahren und Chancen im Zusammenhang mit den der Organisation zugrunde liegenden Werten sowie den Zielen der NPO. Die Systematisierung umfasst dabei zumindest eine Risikopolitik, ein Früherkennungssystem sowie operative Handlungen zum Umgang mit Risiken.
- 13.6 Es hat insbesondere neben materiellen Risiken auch die Reputation der Organisation, das freiwillige und ehrenamtlich tätige sowie vergütete Personal, die gesellschaftliche Relevanz des Organisationszwecks, die Entwicklung von Spenden- und Mitgliedsbeiträgen, Fördergeber und Kooperationen mit außenstehenden Dritten einzubeziehen.
- 13.7 Bei mittelgroßen und großen NPOs ist Punkt 2.4. dieses Kodex im Rechenschaftsbericht auf bestehende Inhalte, Besonderheiten und Aktivitäten des vergangenen Jahres im Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem sowie dem Risikomanagement einzugehen.

14 GLOSSAR

Abschlussprüfung	Die Jahresabschlussprüfung ist eine Prüfung des am Ende des Geschäftsjahres aufzustellenden Jahresabschlusses durch einen Abschlussprüfer.
Abschlussprüfer	Für große NPOs sind Abschlussprüfer zu bestellen. Das sind Prüfer, die Prüfungen von Jahresabschlüssen von Unternehmen und Konzernen (Jahresabschlussprüfung, Konzernabschlussprüfung) vornehmen. Prinzipiell sind Jahresabschlussprüfungen für Unternehmen Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vorbehalten.
Aufsichtsorgan	Überwachungsorgan einer Organisation, welches aus unabhängigen und unbefangenen natürlichen Personen besteht. Es übt Überwachungs- und beratende Tätigkeiten, auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte, der Organisation aus.
Controlling	Controlling leistet ein begleitendes betriebswirtschaftliches Service für Führungskräfte zur zielorientierten Planung und Steuerung. Controlling ist somit ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Evaluierung aller Unternehmensbereiche ist. Die Zukunftsorientierung, Maßnahmenplanung zur Zielerreichung, Berichtswesen, betriebswirtschaftliche Beratung bzw. Maßnahmen- und Programmevaluierungen fallen in den Aufgabenbereich des Controllings.
Delegierte/r	Mitglied eines Repräsentationsorgans, welches für Organisationen mit mehr als 500 Mitgliedern empfohlen wird. Die Mitgliederversammlung legt die Funktionsdauer, den Wahlmodus und die Abberufung der Delegierten fest. Die Delegierten haben die Interessen der von ihnen repräsentierten Mitglieder wahrzunehmen, müssen selbst Mitglieder, dürfen aber keine DienstnehmerInnen dieser Organisation sein.
Drittvergleichsfähige Weise	Die Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans kann in drittvergleichsfähiger Weise gewährt werden. D.h. es geht um die Frage, wie viel ein/e angestellte/r GeschäftsführerIn (fremde/r Dritte/r) zu vergleichbaren Konditionen in einer vergleichbaren NPO verdienen würde.
Fremdevaluierung	Fremdevaluierung ist der Gegenpol zur Selbstevaluierung. Der Evaluationsprozess wird hier strukturiert durch Dritte durchgeführt.
Finanzplan	Ein Finanzplan stellt erwartete zukünftige Ein- und Auszahlungen in einer Periode dar. Der Finanzplan ist ein Instrument der operativen Finanzplanung und dient daher vorrangig der Liquiditätsplanung.

Früherkennungssystem (FES)	Früherkennungssysteme sind spezielle Informationssysteme, die in Unternehmen zur Erkennung von Bedrohungen und Risiken eingesetzt werden.
Gebarungsmängel	Gebarungsmängel sind Mängel / Fehler in der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung bzw. der statutengemäßen Verwendung der finanziellen Mittel in einer Organisation. Diese können Gefahren für den Bestand der Organisation darstellen und werden im Prüfbericht des Rechnungs- bzw. Abschlussprüfers ausgewiesen. Gebarungsmängel können beispielsweise ungewöhnliche Einnahmen oder Ausgaben sowie Insichgeschäfte sein.
Geschäftsführung	Geschäftsführung (als Aufgabenbereich) ist die Aufgabe bzw. die Tätigkeit einer Person oder einer Gruppe von Personen, die fremde oder eigene Geschäfte führt. Dies können die Geschäfte einer natürlichen Person sein, die einer juristischen Person (z. B. GmbH), aber auch die einer Gesellschaft (z. B. OGs, KGs) oder die einer Personengruppe oder Vermögensmasse (z. B. Stiftung).
Geschäftsleitung	Es kann eine operative Geschäftsleitung (Personen, die mit der Führung der Geschäfte beauftragt sind) durch das Leitungsorgan unter Wahrung seiner Gesamtverantwortung und der notwendigen Aufsicht eingerichtet werden. Das Leitungsorgan delegiert bestimmte Aufgaben (die Führung der Geschäfte) mit entsprechenden Vollmachten an die Geschäftsleitung.
Geschäftsordnung	Eine Geschäftsordnung umfasst Richtlinien, nach denen die Arbeit von Gremien bzw. Organen der Organisation abgewickelt wird, soweit sie gesetzlich oder satzungsmäßig nicht geregelt ist.
Geschäftsverteilung	Bei aus mehreren Personen bestehenden Organen bestimmt die Geschäftsverteilung, welche interne Einheit des Organs für die Bearbeitung eines konkreten Sachverhalts zuständig ist.
Gesellschaftliche Diversität	Als Konzept steht gesellschaftliche Diversität für die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit von Lebensstilen und -entwürfen, die die Gesellschaft charakterisieren. Diese Vielfalt bezieht sich zum Beispiel auf Merkmale wie Geschlecht, Alter, Nationalität. Die zunehmende Diversität in der Gesellschaft soll in diesem Zusammenhang in den Organisationsstrukturen widerspiegelt, mehr Heterogenität gefördert und Vielfalt als Querschnittsaufgabe wahrgenommen werden.

Gleichordnungsverband	Ein Verband kann als Gleichordnungsverband, als Unterordnungsverband sowie im Rahmen desselben Verbands in beiden Formen ausgestaltet sein. Ein Gleichordnungsverband ist ein Verband deren Mitglieder im Rahmen einer NPO oder eines sonstigen Vertrages wesentliche Aktivitäten koordinieren.
Informationsregime	Informationsregime bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Festlegung von Informationspflichten der Mitglieder in einem Gleich- bzw. Unterordnungsverband durch das Leitungsorgan.
InteressenträgerIn	Personen und Gruppen die ein legitimes Interesse an Existenz, Entwicklung und Aktivitäten der jeweiligen Organisation besitzen, z.B. Mitarbeiter, Mitglieder, Begünstigte, Spender, Gläubiger, Fördergeber.
Internes Kontrollsystem (IKS)	Die Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation. Darin enthalten sind die jeweiligen organisatorischen Richtlinien der Organisation sowie die festgelegten Kontrollmechanismen und die Überwachungsaufgaben der unmittelbaren Prozessverantwortlichen. Überwacht werden üblicherweise die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Tätigkeit, die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung und die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen gesetzlichen Vorschriften, um zu verhindern, dass das Erreichen der Unternehmensziele durch den Eintritt geschäftlicher Risiken beeinträchtigt wird.
Jahresabschluss	Ein Jahresabschluss ist der rechnerische Abschluss eines wirtschaftlichen Geschäftsjahres. Er stellt die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens fest. Die Bestandteile des Jahresabschluss sind die nach den unternehmensrechtlichen Vorschriften aufzustellende Jahresbilanz (Bilanz) und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).
Kosten- und Leistungsrechnung	Die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst Kosten und Leistungen, die bei einer Leistungserstellung entstehen und ordnet sie verursachungsgerecht zu. Sie ist somit ein Instrument zur kurzfristigen Erfolgsberechnung und -überwachung betrieblicher Input-Output-Beziehungen.
Lagebericht	Der Lagebericht verkörpert ein rechtlich und funktional eigenständiges Rechnungslegungsinstrument der jährlichen Pflichtpublizität von Unternehmen neben dem Jahresabschluss. Er erläutert den Jahresabschluss und ergänzt diesen um Informationen allgemeiner Art über den Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu enthalten.

Leitungsorgan	Für die Planung und Strategie, die Organisation des Tagesgeschäfts, das Führungspersonal und die permanente Überwachung der Organisation verantwortliches Organ einer Organisation. Ihm kommen außerdem alle sonstigen Aufgaben zu, die nicht einem anderen Organ zugewiesen sind. Es besteht aus mindestens zwei natürlichen Personen und leitet die Organisation.
Maßgebliche rechtliche Urkunde	Jene Dokumente, die die Existenz der Organisation entsprechend der rechtlichen Erfordernisse der jeweiligen Rechtsform begründen und formalisieren (z.B. Vereinsstatuten, Gesellschaftsvertrag, Stiftungsurkunde).
Materielle Risiken	Gewerbliche, materielle Risiken ergeben sich aus dem unternehmerischen Schaffen. Gegen Regressansprüche Dritter oder den Verlust seiner Investitionsgüter – Betriebstätten, Inventar, Handelswaren, Personal – sollte sich die Organisation schützen. Mit Lösungen wie einer Berufs- bzw. Betriebshaftpflicht-, Wohngebäude-, Inhalts- oder Rechtsschutzversicherung kann diesen Risiken entgegengewirkt werden
Nonprofit Organisation (NPO)	Eine Nonprofit Organisation (siehe Punkt 2.1.) ist eine private Organisation mit einem Mindestmaß an Formalität, Selbstverwaltung und Freiwilligkeit ohne Gewinnausschüttung an Mitglieder oder Eigentümer.
Organe (der NPO)	Organe sind die Stellen einer juristischen Person, die für die juristische Person verbindlich nach außen handeln. Es gibt unterschiedliche Organe für verschiedene Aufgaben. Organe haben keine eigenen Rechte, sondern handeln für die juristische Person, der sie angehören. In einer NPO sind dies z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitgliederversammlung.
Pouvoirregelungen	Pouvoirregelungen definieren konkrete Regelungen zu den jeweiligen Handlungsvollmachten der einzelnen Organe einer NPO.
Rechenschaftsbericht	Der Rechenschaftsbericht (synonym: Jahresbericht, Tätigkeitsbericht) wird neben den gesetzlich vorgesehenen wirtschaftlichen Aufzeichnungen und Rechnungslegungsvorschriften erstellt. Er gibt über die entfalteteten Wirkungen, die Leistungsfähigkeit (Effektivität) sowie die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der Organisation Auskunft.
Rechnungsabschluss	Allgemein ist ein Rechnungsabschluss eine abschließende Aufstellung aller Ausgaben und Einnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Der jährliche Rechnungsabschluss hat gemäß gesetzlicher Vorgaben zu erfolgen (Rechnungsabschlussverordnungen). Bei NPO ist hierbei die transparente Darstellung von Herkunft und Verwendung von Spendengeldern von wesentlicher Bedeutung.

Rechnungsprüfer	Bei kleinen oder mittelgroßen NPOs sind Rechnungsprüfer zu bestellen. Bei privatrechtlich organisierten Vereinigungen, insbesondere bei Vereinen, nehmen regelmäßig aus dem Mitgliederkreis gewählte Rechnungsprüfer eine Kontrolle der Finanzen der Organisation vor.
Rechtmäßigkeit	Rechtmäßigkeit bedeutet Legalität, Gesetzlichkeit. Rechtmäßigkeit ist die Übereinstimmung eines Aktes mit geltendem Recht.
Rechtsinstitut	Der Begriff Rechtsinstitut umfasst die Gesamtheit aller Normen zur Regelung eines bestimmten Rechtsverhältnisses bzw. Sachverhalts. D.h. geltende Gesetze, Verträge, etc.
Risikomanagement (RM)	Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken. Risiken sind untrennbar mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden und können den Prozess der Zielsetzung und Zielerreichung negativ beeinflussen.
Selbstevaluierung	Selbstevaluation ist ein spezifischer Ansatz der Evaluation mit fließenden Übergängen zum Qualitätsmanagement. Kennzeichnend ist, dass die Evaluation durch jene Personen („Praktiker“) durchgeführt wird, die im Praxisfeld für die Konzeption und/oder Durchführung des Evaluationsgegenstands verantwortlich sind
Überkreuzverflechtungen	Überkreuzverflechtungen sind personelle Verflechtung von Unternehmungen.
Unterordnungsverband	Ein Verband kann als Gleichordnungsverband, als Unterordnungsverband sowie im Rahmen desselben Verbands in beiden Formen ausgestaltet sein. In einem Unterordnungsverband wird die Koordination der Aktivitäten der Verbandsmitglieder von einer NPO bestimmt.
Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit ist ein allgemeines Maß für die Effizienz im Sinne der Kosten-Nutzen-Relation, bzw. für den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen. Wirtschaftlichkeit wird allgemein als das Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und dafür benötigten Mitteleinsatz definiert.
Zweckmäßigkeit	Zweckmäßigkeit bedeutet den (Unternehmens-)Zweck gut erfüllend, sinnvoll, im gegebenen Zusammenhang nützlich. Wird eine Prüfung der Zweckmäßigkeit einer Ermessensentscheidung vorgenommen, wird geprüft, ob die Entscheidung erfolgswirksam und sachgerecht war.

15 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

IKS	Internes Kontrollsystem
NPO	Nonprofit Organisation
RM	Risikomanagement
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VerG	Vereinsgesetz

16 Anhang A - Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher InteressenträgerInnen

Wesentliche InteressenträgerInnen sollen von der NPO, die den vorliegenden Empfehlungen folgen will, in einem Punktwertverfahren bestimmt werden. Hierbei soll evaluiert werden, welche Interessen schützenswert sind. Schützenswert sind vor allem jene InteressenträgerInnen, deren Interessen nicht durch andere Rechtsnormen (z.B. Zivilrechtliche Verträge, Arbeitsrecht) ausreichend geschützt sind.

Das hier vorgeschlagene Punktwertverfahren berücksichtigt dabei folgende Kriterien:

1. Wie wichtig sind die finanziellen Ressourcen, die durch die InteressenträgerInnen beigetragen werden?
2. Wie wichtig ist der Arbeitseinsatz dieser Gruppe?
3. Wie wichtig ist die sonstige Unterstützung durch diese Gruppe?
4. Wie groß ist deren Interesse an der NPO?
5. Wie stark sind ihre Interessen durch andere Rechtsinstitute geschützt?

Jede der fünf Kriterien ist mit einer 4-stufigen Skala hinterlegt, die eine Einstufung ermöglicht. Die Skala reicht hierbei von „kein/e“ bzw. „nicht“ über „niedrig“ bzw. „schwach“ und „mittel“ bis zu „hoch“ bzw. „stark“. Die Stufen der Skala wie auch die Kriterien sind hinsichtlich der Punkte unterschiedlich stark gewichtet. So werden in der Summierung der „Schutz durch andere Rechtsinstitute“ sowie die Skalenstufe „Hoch“ doppelt gewertet. Die höhere Gewichtung des Kriteriums „Schutz durch andere Rechtsinstitute“ liegt darin begründet, dass ein schwacher Schutz eine höhere Verpflichtung mit sich bringt, sich mit Interessen dieser Gruppe auseinanderzusetzen. Die Skalenstufe „Hoch“ wiederum ist doppelt gewichtet, da wiederum ein hoher Beitrag bzw. hohes Interesse ebenfalls besonders Berücksichtigungswert sind.

Die mögliche Gesamtpunkteanzahl pro Stakeholder liegt somit theoretisch zwischen 0 und 30, wobei die Wahrscheinlichkeit in die beiden Extremregionen zu gelangen sehr gering ist. Bei Null bzw. nahe Null ist die Frage zu stellen ob es sich tatsächlich um InteressenträgerInnen handelt. Umgekehrt ist es wenig wahrscheinlich, dass Interessenträger sowohl hohen Ressourceneinsatz in allen Kategorien und hohes Interesse einbringen und gleichzeitig keinen Schutz durch andere Rechtsinstitute haben.

Nachfolgende Tabelle gibt das skizzierte Punktwertverfahren zur Veranschaulichung wieder. Eine Excel-Vorlage zum Modell ist auch von der Website www.npo.or.at abzurufen.

Stakeholdergruppe	Beitragskategorie			Interesse an NPO	Geschützt durch andere Rechtsinstitute	Gesamtpunkte
	finanzielle Ressourcen	Arbeitsinput	sonstige Unterstützung			
Mitglieder/Eigentümer	Mittel	Niedrig	Niedrig	Hoch	Mittel	12
Begünstigte/LeistungsempfängerInnen	Niedrig	Kein	Kein	Hoch	Schwach	11
hauptamtliche MitarbeiterInnen	Kein	Hoch	Niedrig	Hoch	Stark	13
ehrenamtliche MitarbeiterInnen	Niedrig	Hoch	Niedrig	Hoch	Schwach	18
Verwaltung Bundesland A	Hoch	Kein	Niedrig	Hoch	Stark	13
SpenderInnen	Mittel	Kein	Niedrig	Niedrig	Kein	10
Ministerium B	Niedrig	Kein	Mittel	Niedrig	Schwach	8
politische Entscheidungsträger in XY	Kein	Kein	Hoch	Hoch	Kein	18
...	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Kein	30
...	Kein	Kein	Kein	Kein	Stark	0

Anhand der Gesamtpunkte können jene InteressenträgerInnen identifiziert werden, die in Zusammenhang mit NPO-Governance wesentlich sind. Dies trifft erstens auf InteressenträgerInnen zu, die bei oder über 15 Punkte haben, zweitens auch auf jene, die nicht oder nur schwach durch andere Rechtsinstitute geschützt sind und drittens grundsätzlich auf jene drei mit der höchsten Punkteanzahl.

17 Anhang B - Vertretungssysteme zur Identifikation von konkreten Vertretungspersonen

In den vorliegenden Empfehlungen für die Nonprofit Governance wird sowohl in Hinblick auf die Repräsentation von Interessengruppen im Aufsichtsorgan als auch hinsichtlich einer Delegiertenversammlung auf ein adäquates Vertretungssystem verwiesen. Hier werden drei unterschiedliche Vertretungssysteme vorgeschlagen. Die Vertretungssysteme lassen sich nur sinnvoll aufsetzen, wenn die Gruppe eindeutig adressierbar ist. In Einzelfällen kann dies beispielsweise bei Begünstigten nicht der Fall sein. Hier ist als Ausweg erstens die Einbeziehung einer institutionellen Vertretung dieser Gruppe (z.B. Verein, der die Interessen vertritt) oder zweitens die, unten unter Punkt 6 skizzierte, willkürliche Auswahl in Betracht zu ziehen.

1. Einladung aller Mitglieder einer Gruppe zur Ernennung einer vertretungsbefugten Person

Sofern die Gruppe nur aus wenigen Mitgliedern besteht, können diese allesamt eingeladen werden, aus ihrer Mitte eine Person zu bestimmen, welche die Vertretungsfunktion übernimmt. Wie die Entscheidungsfindung in der Gruppe erfolgt wird hierbei nicht weiter definiert. Die Kontaktdaten der jeweils anderen Mitglieder sollten hierbei zugänglich gemacht werden.

2. Demokratische Wahl

Hierbei werden Mitglieder der betroffenen Gruppe gebeten sich für die Vertretungsfunktion zur Wahl zu stellen. Dies sollte in einem transparenten Prozess erfolgen, der es grundsätzlich allen Mitgliedern ermöglicht sich zur Wahl stellen zu lassen (allgemeiner Aufruf über geeignete Medien). Nachdem Personen identifiziert werden konnten, die für die Wahl zur Verfügung stehen, wird eine demokratische Wahl eines oder mehrerer VertreterInnen durchgeführt. Der Wahlvorgang hat frei, geheim und unter Beachtung der Gleichheit in einem transparenten Prozess zu erfolgen. Sofern nicht der Grundsatz der unmittelbaren Wahl gilt, ist eine genaue Regelung hinsichtlich des Vertretungssystems zu entwerfen und kundzutun.

3. Reihung der Mitglieder einer Gruppe nach Wichtigkeit (ABC-Analyse) und Einladung zur Vertretung nach Wichtigkeit

Hierbei werden die Mitglieder der betroffenen Gruppe hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die NPO gereiht. Die Wichtigkeit kann je nach Gruppe hierbei unterschiedliche Kriterien beinhalten. Diese werden nach Art und Größe der betroffenen Nonprofit Organisation variieren. Beispielsweise können der Einfluss auf die Höhe der Einnahmen (z.B. GroßspenderInnen) oder Umfang der geleisteten Arbeitsstunden (freiwillige MitarbeiterInnen) Kriterien sein. Ist die Reihung erstellt, werden die Personen/bzw. Institutionen in der Reihenfolge der Wichtigkeit zur Vertretung der Interessen der Gruppe eingeladen.

4. Zufallsauswahl und Anhörung bezüglich Eignung

Bei größeren Gruppen (z.B. SpenderInnen, Begünstigte) können zufällig ausgewählte Personen angeschrieben werden und bei Interesse sich Einzubringen zu einer knappen Bewerbung und Anhörung (Hearing) eingeladen werden. Hierbei sollten entsprechende Kriterien zur fachlichen und persönlichen Eignung als Auswahlkriterium definiert werden und im Rechenschaftsbericht angeführt werden.

5. Explizite Einladung an eine von der Mitgliederversammlung als wesentlich erachtete RepräsentantIn

Sofern die Mitgliederversammlung eine bestimmte Institution oder Person aus einer Gruppe an InteressenträgerInnen als zentral erachtet, kann sie diese auch direkt als Vertretung der entsprechenden Gruppe einladen. In diesem Falle sollte im Rechenschaftsbericht begründet werden, warum diese/r Repräsentant/in gewählt wurde und warum kein anderes Verfahren angewendet wurde.

6. Willkürliche Auswahl und Anhörung bezüglich Eignung

Im Falle dessen die VertreterInnen einer Gruppe mangels Kontaktmöglichkeit nicht adressierbar sind, bleibt die willkürliche Auswahl einer Person aus dieser Gruppe, die Interesse hat sich einzubringen und geeignet ist. Hierbei sollten wiederum entsprechende Kriterien zur fachlichen und persönlichen Eignung als Auswahlkriterium definiert und im Rechenschaftsbericht angeführt werden. Soweit möglich sollten wiederum mehrere Personen willkürlich ausgewählt werden und nach einer knappen Bewerbung und Anhörung (Hearing), die geeignetste Person ausgewählt werden.

Andere sinnvolle Vertretungssysteme können ebenfalls herangezogen werden. Das jeweils gewählte Vertretungssystem und die allenfalls definierten Auswahlkriterien sollten jedenfalls in den Rechenschaftsbericht Eingang finden. Sofern die NPO über eine Website verfügt sollten diese Informationen dort auch leicht auffindbar kundgetan werden.

INFOS UND KONTAKT

Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship

Welthandelsplatz 1
Gebäude D1, 2. OG
1020 Wien

T +43-1-313 36-5878
F +43-1-313 36-5824

npo-kompetenz@wu.ac.at
www.npo.or.at