

Österreichischer NPO Governance Kodex



Univ.Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M.

Dr. Christian Grünhaus

Wien, 13. Mai 2024



KOMPETENZZENTRUM FÜR
NONPROFIT-ORGANISATIONEN
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



Der Österreichische NPO-Governance-Kodex ist eine **Empfehlung zur Gestaltung der Leitung und Aufsicht einer Nonprofit Organisation (NPO)**. Er soll, im Sinne der ursprünglichen lateinischen bzw. altgriechischen Herkunft des Begriffs (gubernare; κυβερνάω) helfen die NPOs auf Kurs zu halten und zwar „gut“, also in wünschenswerter Weise.

„Der NPO-Governance-Kodex versteht unter Governance die **Gesamtheit aller steuerungswirksamen Strukturen in einer Organisation und zwischen verbundenen Organisationen, zur Sicherung der Zweckverfolgung** im Rahmen einer funktionierenden Organisation unter Berücksichtigung der schutzwürdigen Interessen der Stakeholder, etwa durch Rechenschaftspflichten, nachvollziehbare Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten.“ (S.9)

- eine transparente und klare Leitung und Aufsicht,
- eine klare Aufgabenteilung zwischen den Organen,
- die Berücksichtigung wesentlicher Intressenträger*innen,
- das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Geldgeber*innen (z.B. Spender*innen) und der öffentlichen Hand in die Organisation,
- die Transparenz durch zeitgerechte, umfassende Informationen über Leistungen, Wirkungen und Tätigkeit der Organisation und
- ein transparentes Zusammenspiel zwischen Nonprofit-Organisationen in Verbänden bzw. Konzernen.

Welche Inhalte behandelt der NPO-Governance-Kodex?

Allgemeine Regelungen

- Zielrichtung und Definitionen des Kodex
- Grundsätze der Nonprofit-Governance
- Rechte der Mitglieder

Organe der Nonprofit-Governance

- Mitglieder- oder Eigentümer*innenversammlung
- Leitungsorgan
- Aufsichtsorgan
- Geschäftsführung

Welche Inhalte behandelt der NPO-Governance-Kodex?

Besondere Regelungen der Nonprofit – Governance

- Verband und Konzern
- Inkompatibilität
- Interessenkonflikte
- Rechnungslegung
- Gesellschaftliche Wirkungen – Wirkungsanalyse
- Nachhaltigkeit
- Gestaltung und Kommunikation der Berichte
- Internes Kontrollsystem, interne Revision und Risikomanagement

Glossar / Anhänge

- Glossar
- Anhang A: Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger*innen
- Anhang B: Vertretungssysteme zur Identifikation von konkreten Vertretungspersonen
- Anhang C: Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse

Was sind NPOs?*

- Private (also nicht-staatliche) Organisationen (juristische Person des Privatrechts oder juristische Person des öffentlichen Rechts) ohne Hoheitsgewalt oder mit Aktivitäten im geringen Umfang der Organisationsleistung im Bereich der Hoheitsgewalt;
- Verbindlich ausgeschlossene Ausschüttung von Gewinnen (bzw. Überschüssen, außer es handelt sich wiederum um NPOs, die diese Regel nicht verletzen)
- Mindestmaß an formaler Organisation (es existiert eine Satzung/Statut oder Gesellschaftsvertrag, und es handelt sich um eine juristische Person)
- Mindestmaß an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie
- Mindestmaß an Freiwilligkeit (z.B.: ehrenamtliche Funktionäre, Freiwilligenarbeit, Spenden), außer es handelt sich um eine 100%ige operative Tochtergesellschaft einer NPO, die dieses Kriterium

*in Anlehnung an die ICNPO Klassifikation

Größen von NPOs

	Anzahl Arbeitnehmer*innen im Jahresdurchschnitt	Umsatzerlöse bzw. gewöhnliche Einnahmen oder gewöhnliche Ausgaben in den 12 Monaten vor Abschlussstichtag bzw. Rechnungslegung	Im Publikum gesammelte Spenden oder öffentliche Förderungen in den 12 Monaten vor Abschlussstichtag	Freiwillige im Jahresdurchschnitt, die zumindest 50h Arbeitsleistung erbringen
Klein	bis 50	bis 10 Mio. Euro	bis 100 TSD Euro	bis 100
Mittel	Zwischen 50 und 250	Zwischen 10 Mio. und 40 Mio.	Zwischen 100 TSD und 1 Mio.	Zwischen 100 und 1.000
Groß	Mehr als 250	mehr als 40 Mio.	mehr als 1 Mio.	mehr als 1.000

Grundsätze der Nonprofit-Governance

**Teilung von Leitung und
Aufsicht**

**Effizienz, Effektivität und
Verantwortung**

**Transparenz der Leitung
und Aufsicht**

**Berücksichtigung der
Interessenträger*innen**

Grundsätze der Nonprofit-Governance

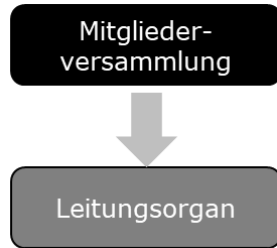
Teilung von Leitung und Aufsicht

Effizienz, Effektivität und Verantwortung

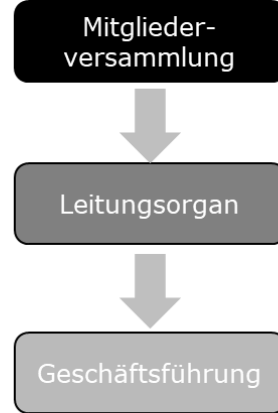
Transparenz der Leitung und Aufsicht

Berücksichtigung der Interessenträger*innen

Unterschiedliche strukturelle Ausgestaltung der Organe einer NPO



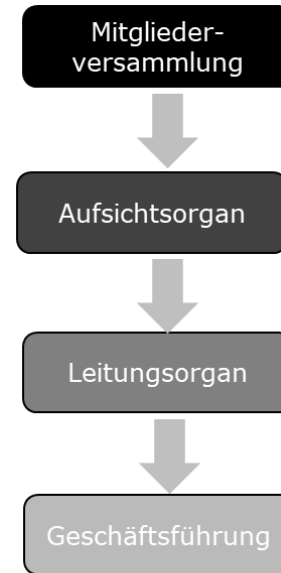
Zweistufige Struktur



Dreistufige Struktur A

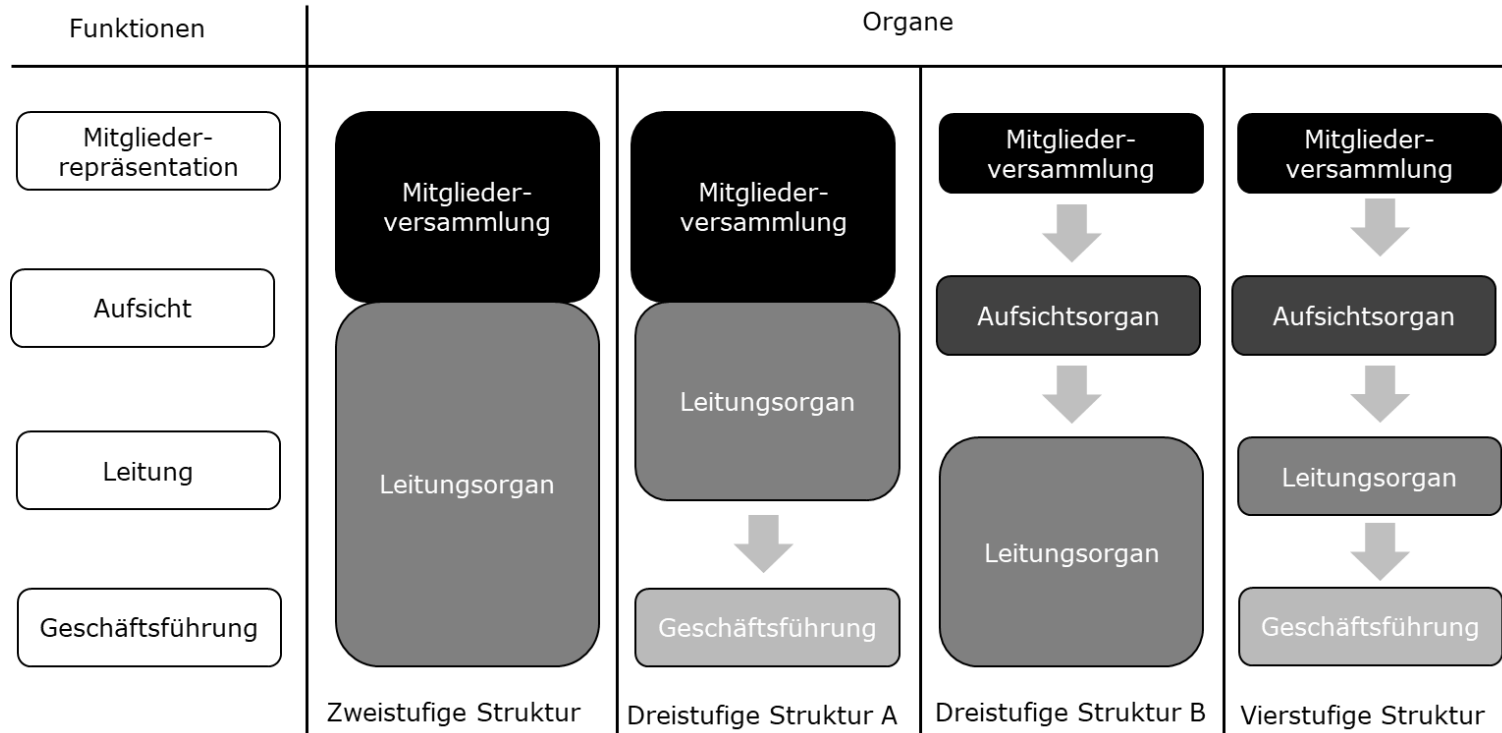


Dreistufige Struktur B



Vierstufige Struktur

Verteilung von Funktionen auf Organe nach struktureller Ausgestaltung



Leitung

- Das Leitungsorgan leitet die Organisation. Es ist für die Planung und Strategie, die Aufsicht über den Geschäftsbetrieb, grundlegende Organisation des Tagesgeschäfts, das Führungspersonal und die permanente Überwachung der Organisation verantwortlich.
- 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. Wenn Leitung und Aufsicht nicht strukturell getrennt sind, muss die Zahl der Mitglieder des Leitungsorgans, die nicht operativ tätig sind, jener der operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans überwiegen.

Aufsicht

- Das Aufsichtsorgan kontrolliert die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit der Organisation und überwacht die Erfüllung des in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Zwecks der Organisation unter Berücksichtigung des Umfelds und der Interessenträger*innen der Organisation.
- Je nach Größe, Komplexität und Risikoexposition soll die Organisation neben dem Leitungsorgan ein ständiges Aufsichtsorgan einrichten. Bei großen Organisationen (im Sinne des Punkts 1.4) muss ein Aufsichtsorgan eingerichtet werden.
- Sofern kein Aufsichtsorgan existiert, soll das Leitungsorgan Vertreter*innen wesentliche Interessenträger*innen umfassen

Grundsätze der Nonprofit-Governance

**Teilung von Leitung und
Aufsicht**

**Effizienz, Effektivität und
Verantwortung**

**Transparenz der Leitung
und Aufsicht**

**Berücksichtigung der
Interessenträger*innen**

- Organe der NPO bekennen sich zu einer offenen und transparenten Informationshaltung. Sie sorgen für zeitgerechte und angemessene interne und externe Information über die Struktur, Tätigkeit und Zielverfolgung der Organisation sowie über die Herkunft und Verwendung ihrer Mittel. Sie haben zudem in angemessener Weise über die Effektivität bzw. Wirksamkeit der Mittelverwendung zu berichten
- Das Leitungsorgan sorgt für ein der Größe, der Komplexität und dem Aufgabenbereich der Organisation angemessenes Rechnungs- und Berichtswesen.
- (Große) Verbände und die beherrschende Organisation in (großen) Konzernen haben einen konsolidierten Jahresabschluss und Rechenschaftsbericht zu erstellen
- NPO hat neben den gesetzlich vorgesehenen finanziellen Aufzeichnungen und Rechnungslegungsvorschriften einen schriftlichen Rechenschaftsbericht (synonym: Jahresbericht, Tätigkeitsbericht, Wirkungsbericht) 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 insbesondere in angemessener Weise über die entfalteten gesellschaftlichen Wirkungen, die Wirksamkeit (Effektivität), die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) sowie die Nachhaltigkeit der Organisation Auskunft zu geben.

Grundsätze der Nonprofit-Governance

Teilung von Leitung und Aufsicht

Effizienz, Effektivität und Verantwortung

Transparenz der Leitung und Aufsicht

Berücksichtigung der Interessenträger*innen

- Die Organe verantworten die korrekte Beschaffung von Mitteln und deren bestimmungsgemäße und wirkungsvolle Verwendung auf Basis der der Organisation zugrunde liegenden Werte und Organisationsziele.
- Effizienz: Mit den vorhandenen Ressourcen möglichst umfassende Leistungen zu erbringen oder bei gegebenem Leistungsumfang möglichst wenig Ressourcen einzusetzen (Input – Output – Relation)
- Effektivität: möglichst wirkungsvoller Einsatz der Ressourcen (Input – Outcome – Relation)

Grundsätze der Nonprofit-Governance

**Teilung von Leitung und
Aufsicht**

**Effizienz, Effektivität und
Verantwortung**

**Transparenz der Leitung
und Aufsicht**

**Berücksichtigung der
Interessenträger*innen**

- Bei der Leitung der Organisation haben die Organe die Interessen und Rechte der Interessenträger*innen, insbesondere der Mitglieder, Begünstigten, Spender*innen und Fördergeber*innen zu wahren. Sie berücksichtigen auch die Interessen der ehrenamtlichen, freiwilligen und der entgeltlich arbeitenden Mitarbeiter*innen, Gläubiger*innen sowie der Öffentlichkeit.
- Jede maßgebliche Gruppe dieser Interessenträger*innen sollte das Recht besitzen, im Aufsichtsorgan durch eine durch sie bestimmte Person repräsentiert zu werden und ihren Interessen entsprechende Informationen zu erhalten.

Scoring Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger*innen

1. Wie wichtig sind die finanziellen Ressourcen, die durch die Interessenträger*innen beigetragen werden?
2. Wie wichtig ist der Arbeitseinsatz dieser Gruppe?
3. Wie wichtig ist die sonstige Unterstützung durch diese Gruppe?
4. Wie stark kann diese Gruppe ihre Interessen zulässigerweise anderweitig durchsetzen?
5. Wie stark ist die Gruppe am Zweck und der Zielerreichung der Organisation interessiert?

Scoring Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger*innen

Beispiel NPO						
Stakeholdergruppe	Wie wichtig sind folgende Beitragskategorien?			Wie stark kann die Gruppe ihr Interessen zulässigerweise anderweitig durchsetzen?	Wie stark ist die Gruppe am Zweck und der Zielerreichung der Organisation interessiert?	Gesamtpunkte
	finanzielle Ressourcen	Arbeits-einsatz	sonstige Unterstützung			
Mitglieder	Hoch	Kein	Niedrig	Nicht	Stark	13
Begünstigte/Leistungsempfänger*innen	Niedrig	Kein	Niedrig	Nicht	Stark	10
Arbeitnehmer*innen	Kein	Hoch	Niedrig	Stark	Stark	9
ehrenamtliche MitarbeiterInnen	Niedrig	Mittel	Niedrig	Schwach	Stark	10
Verwaltung Bundesland A	Hoch	Kein	Niedrig	Stark	Schwach	6
Spender*innen	Mittel	Kein	Niedrig	Nicht	Mittel	9
Ministerium B	Niedrig	Kein	Mittel	Mittel	Schwach	6
politische Entscheidungsträgerin Bundesland B	Kein	Kein	Hoch	Mittel	Stark	10

Excel-Vorlage zum Scoring-Modell:
<https://short.wu.ac.at/npo-kodex> oder:



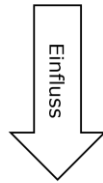
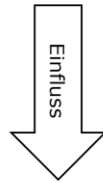
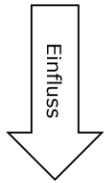
Konzern

Zusammenschluss mehrerer Vereine oder anderer Rechtsträger zu einem gemeinsamen Zweck, wobei von der Konzernspitze beherrschender Einfluss auf die abhängigen Gesellschaften oder Rechtsträger ausgeübt wird

Verband

Zusammenschluss von mehreren Vereinen oder andern Rechtsträgern zur Verfolgung gemeinsamer Interessen, der nach außen hin unter einem gemeinsamen Erscheinungsbild auftritt. Hierbei dient der Verband als Instrument seiner Mitgliedsorganisationen, um deren Zwecke zu koordinieren. Einfluss wird in erster Linie von den Mitgliedsorganisationen gemeinsam gegenüber dem Dachverband ausgeübt

Konzernspitze



Abhängige Gesellschaft A

Abhängige Gesellschaft B

Abhängige Gesellschaft C

Dachverband



Mitgliedsorganisation A

Mitgliedsorganisation B

Mitgliedsorganisation C

Konzern

- Das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation hat die Geschäfte dieser Organisation zu führen und zugleich die abhängigen Gesellschaften des gesamten Konzerns zu leiten und zu überwachen. Dies kann beispielsweise durch Berichtspflichten, Besetzung der Leitungs- und Aufsichtsorgane der abhängigen Gesellschaften und durch die Gestaltung der Ressourcenströme umgesetzt werden.
- Konzernleitung ist für die sorgfältige Verwaltung des gesamten Konzernvermögens und der Einhaltung der grundlegenden Zwecke und Ziele verantwortlich
- Im Rahmen der Informationsverantwortung (Sicherstellung des Informationsflusses zur beherrschenden Organisation) ist ein umfassendes Dokumentations- und Berichtswesen für den gesamten Konzern zu gewährleisten.
- Das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation hat die Intensität der Zentralisierung des Konzerns im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts zu definieren und dieses mit dem Aufsichtsorgan der beherrschenden Organisation abzustimmen.

Verband

- Die Mitgliedsorganisationen eines Verbandes sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass jede Mitgliedsorganisation dem Zweck des Verbandes nachkommt. Sie kommen dieser Verantwortung durch laufende Beobachtung und Begleitung und angemessene Reaktion im Bedarfsfall nach.
- Umgesetzt werden kann dies durch die Besetzung der Leitungs- und Aufsichtsorgane des Dachverbandes und durch die Abstimmung von Richtlinien und parallelen Vorgehensweisen hinsichtlich strategischer Ausrichtung, Kommunikation und Aktivitäten.
- In einem Verband hat das Leitungsorgan des Dachverbandes für eine angemessene interne Transparenz, d. h. gegenüber dem allfälligen Überwachungsorgan und den Mitgliedsorganisationen, zu sorgen. Ein entsprechendes Informationsregime ist dafür vom Leitungsorgan des Dachverbandes einzurichten.
- Bekleidet eine Person in zwei unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen die Funktion eines Leitungs- bzw. Aufsichtsorgans, so darf diese Person keine Geschäfte zwischen diesen Organisationen abschließen bzw. genehmigen (Verbot des Insichgeschäfts). Der Verband hat zur Vermeidung von Insichgeschäften für Fälle der Doppelvertretung darauf abgestimmte Vertretungsregeln aufzustellen.

Inkompatibilität

– ausgewählte Regelungen

- **Mitglieder des Leitungsorgans, der Geschäftsführung sowie Arbeitnehmer*innen der NPO dürfen nicht gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsorgans sein.** Ausgenommen hiervon sind vom Betriebsrat entsandte Arbeitnehmervertreter*innen. Besteht zwischen einem Mitglied des Leitungsorgans, der Geschäftsführung, oder des Aufsichtsorgans mit einem anderen Mitglied dieser Organe oder der Geschäftsführung eine **nahe Familienbeziehung** (siehe Glossar), so wird die **Mitgliedschaft im Aufsichtsorgan nicht empfohlen. Das Naheverhältnis ist jedenfalls offenzulegen und gegenüber dem Aufsichtsorgan und der Mitgliederversammlung das Mandat zu begründen.** Gleiches gilt für Personen, die von Mitgliedern des Leitungsorgans mit Interessen der NPO oder eines Leitungsorganmitglieds beauftragt wurden (z.B. deren Steuerberater*innen oder Unternehmensberater*innen).
- **In einer NPO ohne Aufsichtsorgan** (zweistufige Struktur oder dreistufige Struktur des Typs A) **und mit unter zehn natürlichen Personen als Mitglieder sind im Leitungsorgan Aufsicht und Leitung zu trennen, und die nicht operativ tätigen Leitungsorganmitglieder dürfen nicht mit den operativ tätigen in naher Familienbeziehung stehen.** Sie dürfen auch keine Personen sein, die von Leitungsorganmitgliedern mit Interessen der NPO oder eines Leitungsorganmitglieds beauftragt worden sind (z.B. deren Steuerberater*innen oder Unternehmensberater*innen). **In NPOs ohne Aufsichtsorgan mit zehn oder mehr natürlichen Personen als Mitgliedern sind solche Naheverhältnisse im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen und gegenüber der Mitgliederversammlung zu begründen.**

Interessenkonflikte

– ausgewählte Regelungen

- Die Mitglieder des Leitungsorgans sowie die Geschäftsführer*innen 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.
- Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans sowie Geschäftsführer*innen dürfen die **Interessen von Interessenträger*innen nur insoweit wahrnehmen, als diese nicht im Konflikt mit dem Interesse der NPO** stehen
- Werden Personen mit einem familiären oder sonstigen Naheverhältnis zu Leitungsorganmitgliedern, Geschäftsführer*innen oder Aufsichtsorganmitgliedern für eine Position in der Organisation ausgewählt, so ist dieses Naheverhältnis im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen
- Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben **Interessenkonflikte unverzüglich der Vorsitzperson des jeweiligen Organs mitzuteilen**. Vorsitzende eines Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben Interessenkonflikte den übrigen Organmitgliedern mitzuteilen. Geschäftsführer*innen müssen den Interessenkonflikt der Vorsitzperson des Leitungsorgans mitteilen. Bei einer Beschlussfassung über eine Angelegenheit, in der sie einem Interessenkonflikt unterliegen, sind diese Personen von der Abstimmung ausgeschlossen;
- **Bestehen Interessenkonflikte dauerhaft, haben die betroffenen Personen ihr Amt zurückzulegen.**

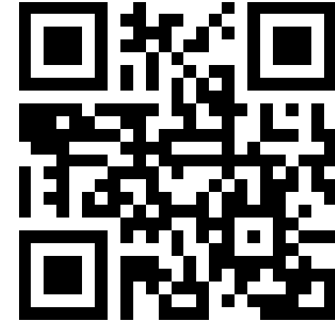
Weitere Regelungen für Verband und Konzern

Warum macht es Sinn die Regelungen des NPO-Governance-Kodex zu berücksichtigen?

- Proaktive Verringerung des Risikos von organisationsschädigendem Verhalten einzelner Akteure
- Signal nach Außen, dass es eine vertrauenswürdige NPO hinsichtlich ihrer Struktur/Prozesse/Rechenschaftslegung
- Basis für eine vertrauensvolle Kooperation mit anderen NPOs, Unternehmen und der öffentlichen Hand
- Element in Richtung New Public Governance statt New Public Management
- ...

■ ...

Oder sehen Sie es ganz anders?
Reden wir darüber.



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

WU | KOMPETENZZENTRUM FÜR
NONPROFIT-ORGANISATIONEN
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
VIENNA

**Kompetenzentrum für Nonprofit
Organisationen und Social Entrepreneurship**

Welthandelsplatz 1/D2/3.Stock
1020 Vienna, Austria

Dr. Christian Grünhaus

Wissenschaftlicher Leiter
Senior Researcher

T +43-1-313 36-5888
M +43-699-19250584
christian.gruenhaus@wu.ac.at
www.wu.ac.at



WU | KOMPETENZZENTRUM FÜR
NONPROFIT-ORGANISATIONEN
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
VIENNA

Anmeldung für weitere Informationen:
<https://www.wu.ac.at/npo-infos>



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS



Institut für Unternehmensrecht

Welthandelsplatz 1/D3
1020 Vienna, Austria

**Univ.Prof. Mag.Dr.iur. Susanne Kalss
LL.M.(Florenz)**

T +43-1-313 36-4647
susanne.kalss@wu.ac.at
www.wu.ac.at/unternehmensrecht