

# **Swiss NPO–Code**

**Corporate Governance-Richtlinien  
für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz**

**vom 31. März 2006**

**Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.)**

**Gleichbehandlung von Frau und Mann**

Der Swiss NPO Code trägt in inhaltlicher und sprachlicher Hinsicht der Gleichbehandlung von Frau und Mann Rechnung. Wo keine geschlechtsneutralen Bezeichnungen zur Verfügung stehen, werden die weibliche und die männliche Form angeführt.

## Trägerschaft

Der Swiss NPO-Code (nachfolgend auch Code genannt) wird durch die *Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (KPGH)* getragen. Die teilnehmenden Organisationen beschlossen im September 2003 die Entwicklung und Unterstützung von Standards zur Corporate Governance und setzten eine Projektfachgruppe bestehend aus Mitgliedern von Vorständen und Stiftungsräten sowie Geschäftsleitungen der beteiligten Organisationen ein.

Zudem wurden die Stiftung ZEWÖ (Fachstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen) und proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz, zugezogen.

Folgende Organisationen haben die Entwicklung des Swiss NPO-Code unterstützt:

- Brot für alle (BFA)
- Fondation Terre des hommes, Lausanne (Tdh)
- Hilfswerk der Evangelischen Kirchen der Schweiz (HEKS)
- Helvetas - Schweizer Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- Krebsliga Schweiz
- Pro Infirmis
- Pro Juventute
- Pro Senectute Schweiz
- Schweizerische Rettungsflugwacht (REGA)
- Rotkreuz-Stiftung für Krankenpflege Lindenhof
- Schweizerisches Arbeiterhilfswerk (SAH)
- Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG)
- Schweizerisches Rotes Kreuz (SRK)
- Schweizerischer Samariterbund (SSB)
- Stiftung Kinderdorf Pestalozzi
- Swisscontact — Schweizerische Stiftung für technische Entwicklungszusammenarbeit
- WWF Schweiz (World Wide Fund for Nature)
- Winterhilfe Schweiz

## **Zusammensetzung der Projektfachgruppe Swiss NPO-Code**

### **Präsidium**

**Prof. Dr. René Rhinow**, Ordinarius für Staats- und Verwaltungsrecht,  
Präsident des Schweizerischen Roten Kreuzes, Präsident Projektfachgruppe

**Anthony P. Dürst**, Präsident Hilfswerk der Evangelischen Kirchen der  
Schweiz, Vizepräsident Projektfachgruppe

### **Projektleitung und inhaltliche Bearbeitung des Code:**

**Ruth C. Voggensperger**, stv. Leiterin Rechtsdienst Schweizerisches Rotes  
Kreuz, Autorin des Kommentars zum Swiss NPO-Code

**Gregor Oliver Thaler**, Consilium Thaler, Autor des Kommentars zum Swiss  
NPO-Code

### **Mitglieder**

**Dr. Christoph Degen**, Anwalt, Geschäftsführer proFonds (Expertenstatus)

**Alard Du Bois-Raymond**, Direktor Pro Infirmis (bis 31.12.2004)

**Rita Roos-Niedermann**, Direktorin Pro Infirmis (ab 1.1.2005)

**Heinrich von Grünigen**, Präsident Fondation Terre des hommes, Lausanne,  
Präsident der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser  
Hilfswerke (bis Januar 2004)

**Christian Hafner**, Vize-Präsident Fondation Terre des hommes (ab Januar  
2004)

**Dr. Robert Karrer**, Anwalt, Vizepräsident Schweizerische Gemeinnützige  
Gesellschaft

**Markus Mader**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Stiftung Kinderdorf  
Pestalozzi

**Bruno Meili**, Geschäftsführer Krebsliga Schweiz

**Bernhard Rasper**, Mitglied der Geschäftsleitung Pro Senectute

**Andreas Zehnder**, Zentralsekretär Winterhilfe Schweiz

**Dr. Martina Ziegerer**, Geschäftsführerin Stiftung ZEWO (Expertenstatus)

Die Verdichtung der Resultate aus der Projektarbeit erfolgte in einem Redaktionsausschuss, in welchem das Präsidium der Projektfachgruppe sowie die Herren Hafner und von Grünigen sowie die Projektleitenden mitwirkten.

In der Fachgruppe wurde die Abstimmung zwischen Swiss NPO-Code, dem Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen und den Fachempfehlungen Swiss GAAP FER 21 koordiniert. Im Redaktionsausschuss koordiniert wurde zudem die Informationspolitik in Bezug auf den Swiss NPO-Code und den von der SwissFoundations am 26. Oktober 2005 erlassenen Swiss Foundation Code.

Der Swiss NPO-Code wurde am 19. Januar 2006 von der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke auf Empfehlung des Ausschusses beschlossen und nach der redaktionellen Bereinigung vom Präsidium der KPGH definitiv verabschiedet.

## VORWORT

### *Erläuterungen zum Code*

I. Der Swiss NPO-Code ist ein Gemeinschaftswerk von 20 grossen Schweizer Nonprofit-Organisationen im humanitären Bereich, die gemeinsam in Eigenverantwortung die Grundsätze für eine verantwortungsvolle, transparente und zeitgemässe Corporate Governance im NPO-Bereich festgelegt haben. Der Impuls dazu ging von Prof. René Rhinow, Präsident des Schweizerischen Roten Kreuzes, aus, der 2002 die Präsidentinnen und Präsidenten Grosse Hilfswerke der Schweiz zu einer Konferenz einberief, aus der die spätere „KPGH“ (Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke) entstand. Durch die rasante Entwicklung und die zunehmende Komplexität der Aktivitäten im NPO-Bereich sahen und sehen sich die Stiftungsräte und Vorstände der grösseren Organisationen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die klare und zukunftsweisende Empfehlungen für die Regelung deren Verantwortung nötig machen.

II. Der Inhalt des Codes basiert auf der Praxis der am Code beteiligten Organisationen und auf Governance Bestimmungen in der Privatwirtschaft, allen voran auf den beiden Regelwerken „Swiss Code of Best Practice“ und „Governance-Richtlinie der SWX Swiss Exchange“. Sekundär beigezogen wurden diverse Unterlagen und Untersuchungen zur Corporate Governance im ausländischen Nonprofit-Sektor.

Organisation und Arbeitsweise des obersten Leitungsorgans unterscheidet sich nicht wesentlich von der Organisation des Verwaltungsrates in einer Aktiengesellschaft. Hingegen greift der im Aktienrecht vorrangige Schutz der Aktionäre aufgrund der Trennung von Eigentum (Aktionäre) und Unternehmensleitung (Management) und das daraus entstehende Machtungleichgewicht für den Verein und die Stiftung zu kurz. Wesentlich für die Nonprofit-Organisation und ihre Mitglieder und Gönner ist die optimale Erreichung der ideellen Sachziele, wobei Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit eine wesentliche Rolle spielen. Mit zunehmender Grösse und dementsprechend zunehmender Professionalität des operativen Managements entsteht ein Spannungsfeld zum in der Regel ehrenamtlich tätigen obersten Leitungsorgan. Ein weiteres Thema der Corporate Governance ist die sinnvolle Kontrolle des obersten Stiftungsorgans. Weil der Kreis der Leistungsempfänger vom Kreis der Leistungserbringenden (Spenden/Mitarbeit etc.) unterscheidet, ergibt sich ein zusätzliches Spannungsfeld. Die Führung der Organisation muss zwingend auf die Interessen der Mitglieder oder der Gönnerinnen und Gönner, auf die Auftraggeber und auf die Leistungsempfänger ausgerichtet sein. Die Richtlinien des Swiss NPO-Code tragen den skizzierten Spannungsfeldern

sorgfältig Rechnung, indem sie auf bewährte „Practices“ in den beteiligten Trägerorganisationen zurückgreifen und diese mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem Ausland anreichern.

**III.** Der Swiss NPO-Code wird von allen Nonprofit-Organisationen umgesetzt, die ihn unterzeichnen und sich so zu dessen Einhaltung verpflichten. Er wendet sich an die grösseren und grossen Hilfswerke und sozialdienstleistenden Organisationen mit Sitz in der Schweiz, welche hauptsächlich als Verein oder Stiftung konzipiert sind, dabei wird den unterschiedlichen Rahmenbedingungen bei Verein und Stiftung besondere Beachtung geschenkt. Den gewachsenen Strukturen und individuellen Bedürfnissen im schweizerischen Nonprofit-Sektor wird durch den Grundsatz „comply or explain“ Rechnung getragen: Sieht eine NPO von der Umsetzung und Offenlegung einzelner Bestimmungen ab, so hat sie die Gründe dafür öffentlich und substantiell dazulegen. Die unterzeichnenden Organisationen setzen den Code schrittweise ab den Jahr 2007 verbindlich um.

**IV.** Die Bestimmungen des Swiss NPO-Code geben Antworten auf die folgenden Grundfragen:

- Wie müssen die Aufgaben zwischen den Organen verteilt sein, damit das „oberste Organ“ seine ihm zugewiesene Verantwortung wahrnehmen und der Vereinsvorstand/Stiftungsrat als Leitungsorgan seine Führungsfunktion ausüben kann?
- Wie ist das Leitungsorgan auszugestalten, damit es seine Funktionen und seine Offenlegungspflicht gegenüber der Vereinsversammlung, dem Management sowie den sich stark voneinander unterscheidenden Interessengruppierungen (Stakeholdern) und gegenüber Mitglied/Partnerorganisationen wahrnehmen kann?
- Wie ist die Aufgabenteilung zwischen strategischer und operativer Ebene auszugestalten, damit das Leitungsorgan seine Führungsverantwortung wahrnehmen kann, das Management im operativen Bereich hingegen größtmögliche Handlungsfreiheit besitzt?

Das eigentliche Herzstück des Codes stellen Organisation und Arbeitsweise des obersten Leitungsorgans dar. Der Swiss NPO-Code setzt in diesem Bereich allgemeine Standards. Einen Schritt in die Zukunft wagt der Swiss NPO-Code auch in der Frage der Ehrenamtlichkeit. Bei den beteiligten Organisationen nehmen die Verantwortung und die Anforderungen an die Mitglieder der obersten Leitungsorgane stark zu. Für die Herstellung eines Gegengewichts zum professionell arbeitenden Management sind hohe fachliche und persönliche Qualifikationen erforderlich. Der Swiss NPO-Code formuliert erstmals für grössere und komplexe Organisationen Kriterien und

Rahmenbedingungen für die allfällige Entschädigung von Mitgliedern des obersten Leitungsorgans.

**V.** Bemerkenswert ist, dass die iterative Erarbeitung des Codes einen offenen und ausführlichen Wissenstransfer „aus erster Hand“ über die Probleme bei der Führung von grossen Nonprofit-Organisationen ermöglicht hat. Damit wurde auch der Grundstein gelegt für eine branchenorientierte Zusammenarbeit in der Schweiz.

Mit ihrem Bekenntnis zum Inhalt des Swiss NPO-Code haben sich die in der KPGH zusammengeschlossenen Präsidentinnen und Präsidenten verpflichtet, mit ihren Organisationen die Umsetzung der Richtlinien an die Hand zu nehmen. Dabei geht es um einen Entwicklungs- und Lernprozess, in dessen Verlauf der Code seine endgültige Form finden kann.. Mit diesem in freier Selbstbestimmung erarbeiteten Regelwerk setzen die Beteiligten ein Zeichen für Transparenz, Glaubwürdigkeit und nachhaltige Arbeit, in der sie sich getragen wissen vom professionellen Können ihrer Organisationen.

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>SWISS NPO-CODE</b> .....	<b>1</b>
<b>I. ALLGEMEINES</b> .....	<b>11</b>
§ 1 GELTUNGSBEREICH.....	11
§ 2 DEFINITION.....	11
§ 3 ZIELSETZUNGEN.....	11
§ 4 GRUNDSÄTZE DER NONPROFIT-GOVERNANCE.....	12
<b>II. AUFGABEN OBERSTER ORGANE IN VEREIN UND STIFTUNG</b> .....	<b>13</b>
<b>1. VEREIN</b> .....	<b>13</b>
§ 5 AUFGABEN DES OBERSTEN ORGANS.....	13
§ 6 GEWALTENTRENNUNG.....	13
§ 7 WAHRUNG DER INTERESSEN DER MITGLIEDER.....	14
§ 8 AUFGABEN DES OBERSTEN LEITUNGSORGANS.....	14
<b>2. STIFTUNG</b> .....	<b>15</b>
§ 9 AUFGABEN DES OBERSTEN ORGANS.....	15
§ 10 GEWALTENTRENNUNG.....	16
§ 11 SCHUTZ DER MITSTIFTER UND GÖNNER.....	16
§ 12 AUFGABEN DES STIFTUNGS-RATES ALS OBERSTES LEITUNGSORGAN.....	16
<b>III. ORGANISATION UND ARBEITSWEISE DES OBERSTEN LEITUNGSORGANS IN VEREIN UND STIFTUNG</b> .....	<b>18</b>
§ 13 ZUSAMMENSETZUNG.....	18
§ 14 ERNEUERUNG.....	18
§ 15 ARBEITSWEISE.....	18
§ 16 FÜHRUNG- UND FACHKOMPETENZ.....	19
§ 17 UNVEREINBARKEIT.....	19
§ 18 INTERESSENKONFLIKTE.....	19
§ 19 AUSSCHÜSSE.....	19
§ 20 ÜBERTRAGUNG BESONDERER AUFGABEN UND GESCHÄFTSFÜHRUNG.....	20
§ 21 ENTSCHÄDIGUNG.....	20
§ 22 PRÄSIDIUM.....	21
<b>IV. OBERSTES LEITUNGSORGAN UND GESCHÄFTSLEITUNG</b> .....	<b>21</b>
§ 23 ZUSAMMENWIRKEN VON OBERSTEM LEITUNGSORGAN UND GESCHÄFTSLEITUNG.....	21
§ 24 LEITUNG DER GESCHÄFTSSTELLE.....	22
<b>V. RECHNUNGSLEGUNG UND KONTROLLE</b> .....	<b>22</b>
§ 25 SWISS GAAP FER.....	22
§ 26 INTERNE KONTROLLE UND RISIKOMANAGEMENT.....	22
§ 27 EXTERNE KONTROLLE.....	22
<b>VI. KOMMUNIKATION</b> .....	<b>23</b>
§ 28 AUFGABEN DES OBERSTEN LEITUNGSORGANS.....	23
§ 29 JAHRESBERICHT.....	23

**VII. INKRAFTTRETEN.....24**  
**ANHANG: GLOSSAR.....~~25~~24** |

## I. Allgemeines

### § 1 Geltungsbereich

<sup>1</sup> Der vorliegende Code richtet sich - in Anlehnung an die Definition von Swiss GAAP FER21 - an die leitenden Organe von grossen Nonprofit-Organisationen mit Sitz in der Schweiz, welche

- a. gemeinnützige Leistungen im Interesse der Allgemeinheit erbringen und
- b. sich öffentlich an eine unbestimmte Zahl von Spendenden wenden oder unentgeltliche Zuwendungen erhalten und/oder mit zweckbestimmten Geldern der öffentlichen Hand finanziert werden.

<sup>2</sup> Als gross gilt eine Organisation, wenn sie an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen zwei der nachfolgenden Größen erreicht:

- a. Bilanzsumme 2 Millionen Franken;
- b. Erlöse aus öffentlichem Beschaffen von unentgeltlichen Zuwendungen (Spenden/Legate) und zweckbestimmte Gelder der öffentlichen Hand (öffentliche Beiträge) insgesamt 1 Million Franken;
- c. bezahlte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für 10 Vollzeitstellen im Durchschnitt des Geschäftsjahres.

### § 2 Definition

Unter Corporate Governance sind alle Grundsätze zu verstehen, die - unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz der Leitungsorgane - eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen.

### § 3 Zielsetzungen

Der vorliegende Code trägt zur effizienten und wirksamen Erfüllung der Aufgaben von Nonprofit-Organisationen bei. Insbesondere fördert er

- a. die Wahrnehmung und Übernahme von Verantwortung der leitenden Organe;
- b. transparente und klare Führungsstrukturen;

- c. das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Spendenden und der öffentlichen Hand in die Organisation;
- d. das Miteinander von ehrenamtlicher, freiwilliger und entlohnter Tätigkeit innerhalb der Organisation;
- e. die Transparenz durch objektive Informationen über Tätigkeit und Erfolg der Organisation.

#### § 4 Grundsätze der Nonprofit-Governance

- 1 **Gewaltenteilung:** Die leitenden Organe gewährleisten im Rahmen von Gesetz und Statuten eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten bei Aufsicht, Leitung und Vollzug. Sie sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis von Steuerung, Führung und Kontrolle (checks and balances).
- 2 **Verantwortung und Effizienz:** Die leitenden Organe führen die Organisation verantwortungsbewusst, effizient und nachhaltig. Insbesondere berücksichtigen sie die der Organisation zugrunde liegenden Werte.
- 3 **Transparenz:** Die leitenden Organe legen die Informationspolitik fest. Sie sorgen für eine zeitgerechte, transparente interne und externe Information über die Struktur und Tätigkeiten der Organisation sowie die Verwendung ihrer Mittel.
- 4 **Wahrung der Interessen von Mitgliedern, Gönnern und Freiwilligen:** Die leitenden Organe wahren die Interessen und Rechte von Mitgliedern, Gönnerinnen und Gönnern. Sie gewährleisten eine wirksame Zusammenarbeit von ehrenamtlichen, freiwilligen und entlohnten Mitarbeitenden.
- 5 **Wahrung der Interessen von Spenderinnen und Spendern:** Die leitenden Organe wahren die Anliegen von Spenderinnen und Spendern. Insbesondere verantworten sie die faire Beschaffung von Mitteln und deren bestimmungsgemässe Verwendung.

## **II. Aufgaben oberster Organe in Verein und Stiftung**

### **1. Verein**

#### **§ 5 Aufgaben des obersten Organs**

<sup>1</sup> Die Vereins- oder Delegiertenversammlung bestimmt die Grundsätze der Organisation.

<sup>2</sup> Ihr stehen insbesondere folgende Aufgaben zu:

- a. Sie erlässt die Statuten und das Leitbild. Sie legt eine dem Zweck und der Grösse der Organisation angepasste Aufbauorganisation für den Verein fest. Dabei achtet sie auf Kongruenz zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Organe.
- b. Sie nimmt die durch das oberste Leitungsorgan verabschiedete Strategie und den Finanzplan zur Kenntnis.
- c. Sie nimmt den Jahresbericht und die Jahresrechnung ab.
- d. Sie legt den Kreis der Mitglieder der Organisation, deren Stimmrechte sowie ihre übrigen Rechte und Pflichten fest.
- e. Sie regelt Kontrolle und Aufsicht über die Geschäftstätigkeit.
- f. Sie wählt die Mitglieder des obersten Leitungsorgans und erteilt ihnen Décharge. Zudem regelt sie die Voraussetzungen und das Verfahren für deren Wahl, die Erteilung der Décharge und die Abwahl.
- g. Sie genehmigt die Grundsätze der Entschädigungen für die Mitglieder des obersten Leitungsorgans.
- h. Sie beschliesst über die Auflösung und die Veränderung der juristischen Form der Organisation.

#### **§ 6 Gewaltentrennung**

Das oberste Leitungsorgan und die Geschäftsleitung sind personell zu trennen.

## **§ 7 Wahrung der Interessen der Mitglieder**

- <sup>1</sup> Alle Mitglieder haben das Recht und die Möglichkeit, sich an der Vereins- oder Delegiertenversammlung zu den Traktanden zu äussern und ihr Stimmrecht effektiv auszuüben.
- <sup>2</sup> Pro Jahr wird mindestens eine Versammlung des obersten Organs durchgeführt. Mitglieder und Delegierte werden rechtzeitig über Datum, Ort und Tagesordnung informiert. Sie erhalten ausreichende Unterlagen zu den einzelnen Geschäften.
- <sup>3</sup> Auf Wunsch erhalten Mitglieder und Delegierte ausserhalb der Jahresversammlung Auskünfte über die Entwicklung der Organisation und die vom obersten Leitungsorgan verfolgte Geschäftspolitik.

## **§ 8 Aufgaben des obersten Leitungsorgans**

- <sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan ist das strategische Führungsorgan. Es nimmt die mittel- und langfristigen Leitungs- und Kontrollfunktionen wahr. Es trägt die Gesamtverantwortung für den Verein, insbesondere für dessen Geschäftstätigkeit, die Verwaltung und die Verwendung des Vereinsvermögens, das Risikomanagement und das Controlling.
- <sup>2</sup> Dem obersten Leitungsorgan obliegen insbesondere folgende Aufgaben:
  - a. Es definiert die Zielgruppen der Organisation und legt die strategische Ausrichtung fest. Es unterbreitet dem obersten Organ den Jahresbericht und die Jahresrechnung zur Genehmigung.
  - b. Es legt die Grundsätze des Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesens fest.
  - c. Es steuert und überwacht die für die Zielerreichung notwendige Mittelverwendung.
  - d. Es genehmigt den Finanzplan und das Budget.
  - e. Es regelt die Struktur und die Verantwortlichkeiten der Geschäftsleitung. Es wählt, beaufsichtigt und entlässt die mit der Geschäftsleitung betrauten Personen.
  - f. Es kann unter Wahrung der Aufsicht und der Verantwortlichkeit Aufgaben an die Geschäftsleitung delegieren.

- g. Es sorgt für eine kompetente Betreuung der ehrenamtlich und freiwillig Tätigen.
  - h. Es informiert die Mitglieder, Gönner und Spendenden regelmässig und sorgt für Transparenz bei der Mittelverwendung.
- <sup>3</sup> Aufgaben, die nicht ausdrücklich dem obersten Organ oder der Geschäftsleitung zugewiesen sind, fallen in den Zuständigkeitsbereich des obersten Leitungsorgans.

## 2. Stiftung

### § 9 Aufgaben des obersten Organs

<sup>1</sup> Das oberste Organ der Stiftung regelt nach Massgabe der Stiftungsurkunde die Grundsätze der Organisation.

<sup>2</sup> Ihm stehen insbesondere folgende Aufgaben zu:

- a. Es stellt an die zuständige Behörde Antrag auf Änderung der Urkunde.
- b. Es erlässt das Leitbild und weiterführende Reglemente.
- c. Es nimmt die durch das oberste Leitungsorgan verabschiedete Strategie und den Finanzplan zur Kenntnis.
- d. Es nimmt den Jahresbericht und die Jahresrechnung ab..
- e. Es regelt die Voraussetzungen und das Verfahren für die Wahl des Stiftungsrates (oberstes Leitungsorgan), die Erteilung der Décharge und die Abwahl. Es wählt die Mitglieder des Stiftungsrates und erteilt ihnen Décharge.
- f. Es regelt die Aufsicht und die Kontrolle über die Geschäftstätigkeit.
- g. Es genehmigt die Grundsätze der Entschädigungen für die Mitglieder des Stiftungsrates.

## **§ 10 Gewaltentrennung**

- <sup>1</sup> Stiftungsurkunde und Reglement gewährleisten eine klare Bestimmung und Trennung der Organe und der damit verbundenen Verantwortung.
- <sup>2</sup> Nimmt der Stiftungsrat sowohl die Funktion als oberstes Leitungsorgan wie auch die des obersten Organs wahr, so sorgt er für einen transparenten Umgang mit dieser Doppelfunktion.
- <sup>3</sup> Ist der Stiftungsrat mehrgliedrig ausgestaltet oder verfügt die Stiftung über ein weiteres leitendes Organ, so kann die Funktion des obersten Organs und des obersten Leitungsorgans nach Massgabe der Stiftungsurkunde oder des Reglements festgelegt werden.

## **§ 11 Schutz der Mitstifter und Gönner**

- <sup>1</sup> Mitstifter und Gönner werden in einem Geschäftsbericht über die Entwicklung der Stiftung und über die Verwendung ihrer Beiträge informiert. Sie sollen die Möglichkeit haben, Auskünfte über die Entwicklung der Organisation und die vom obersten Leitungsorgan verfolgte Geschäftspolitik zu erhalten.
- <sup>2</sup> Für Stiftungen mit einer Stiftungsversammlung wird mindestens eine Versammlung pro Jahr durchgeführt. Mitglieder der Stiftungsversammlung werden rechtzeitig mit ausreichenden und vollständigen Informationen über Datum, Ort und Tagesordnung informiert.
- <sup>3</sup> Auf Wunsch erhalten Mitstifter und Gönner Auskünfte über die Entwicklung der Organisation und die vom Stiftungsrat verfolgte Geschäftspolitik.

## **§ 12 Aufgaben des Stiftungsrates als oberstes Leitungsorgan**

- <sup>1</sup> Der Stiftungsrat ist in der Regel das strategische Führungsorgan und nimmt die mittel- und langfristigen Leitungs- und Kontrollfunktionen wahr. Der Stiftungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Stiftung, insbesondere für die Geschäftstätigkeit, die Verwaltung und Verwendung der Stiftungsmittel, das Risikomanagement und ein wirksames Controlling.
- <sup>2</sup> Dem Stiftungsrat obliegen insbesondere folgende Aufgaben:
  - a. Er führt die Stiftung nach dem Willen des Stifters, entscheidet aber im Rahmen der Stiftungsurkunde, der Reglemente und des pflichtgemässen Ermessens selbständig und eigenverantwortlich.

- b. Er sorgt für eine dem Stiftungszweck und dem Stiftungsvermögen angemessene Tätigkeit. Er sucht aktiv und vorausschauend Wirkungsfelder, in denen der Stiftungszweck erfüllt werden kann.
  - c. Er definiert die Zielgruppen der Stiftung und legt die strategische Ausrichtung sowie die Grundsätze des Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesens fest.
  - d. Er steuert und überwacht die für die Zielerreichung notwendige Mittelverwendung.
  - e. Er genehmigt den Finanzplan und das Budget.
  - f. Er regelt die Struktur und die Verantwortlichkeiten der Geschäftsleitung. Er wählt, beaufsichtigt und entlässt die mit der Geschäftsleitung betrauten Personen.
  - g. Er sorgt für eine kompetente Betreuung der ehrenamtlich und freiwillig Tätigen.
  - h. Er informiert alle Mitglieder des Stiftungsrates regelmässig und sorgt für Transparenz bei der Mittelverwendung.
- <sup>3</sup> Aufgaben, die nicht ausdrücklich der Geschäftsleitung oder einem anderen Organ zugewiesen sind, fallen in den Zuständigkeitsbereich des Stiftungsrates. Im Zweifelsfall entscheidet dieser über die Zuteilung eines Geschäfts.
- <sup>4</sup> Unter Wahrung seiner Aufsicht und Verantwortlichkeit kann der Stiftungsrat Aufgaben an die Geschäftsleitung delegieren.

### **III. Organisation und Arbeitsweise des obersten Leitungsorgans in Verein und Stiftung**

#### **§ 13 Zusammensetzung**

- <sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan strebt eine Zusammensetzung an, die eine eigenständige Willensbildung für jedes Mitglied sowie eine effiziente und wirksame Wahrnehmung der Aufgaben ermöglicht.
- <sup>2</sup> Das oberste Leitungsorgan setzt sich aus mindestens fünf Mitgliedern zusammen. Diese weisen die erforderlichen Branchen-, Fach-, Management- und Sozialkompetenzen auf.
- <sup>3</sup> Die Mitglieder des obersten Leitungsorgans identifizieren sich mit den Zielsetzungen der Organisation und sind zeitlich disponibel.
- <sup>4</sup> Gehören dem obersten Leitungsorgan mehr als neun Mitglieder an, sorgt es für adäquate interne Entscheidungsstrukturen.

#### **§ 14 Erneuerung**

- <sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan plant die Erneuerung seiner Mitglieder langfristig. Es strebt eine Durchmischung der verschiedenen Altersstufen und der Geschlechter an.
- <sup>2</sup> Eine ordentliche Amtsperiode beträgt maximal vier Jahre. Ein Mitglied soll dem obersten Leitungsorgan nicht länger als 12 Jahre angehören.

#### **§ 15 Arbeitsweise**

- <sup>1</sup> Für die Erfüllung seiner Aufgaben legt das oberste Leitungsorgan zweckmässige Strukturen und Verfahren fest.
- <sup>2</sup> Das oberste Leitungsorgan legt die Anzahl der jährlichen Sitzungen fest. Bei Bedarf kann der Präsident oder die Präsidentin ausserordentliche Sitzungen einberufen. Sehen die Statuten nichts anderes vor, kann jedes Mitglied die Einberufung einer ausserordentlichen Sitzung verlangen.
- <sup>3</sup> Das oberste Leitungsorgan sorgt für standardisierte Informationsflüsse zwischen seinen Mitgliedern und (den Mitgliedern) der Geschäftsleitung. Es regelt die Vertretung nach aussen.

- <sup>4</sup> In Organisationen mit einer mehrstufigen föderativen Struktur regelt es zudem die Informationsflüsse der Organisationen untereinander sowie die Vertretung der Organisation in Bezug auf übergeordnete Aufgaben.
- <sup>5</sup> Das oberste Leitungsorgan evaluiert periodisch die von ihm festgelegten Strukturen und Verfahren, seine Gesamtleistung und die Leistungen der einzelnen Mitglieder.
- <sup>6</sup> Es sorgt für eine regelmässige Aktualisierung seiner Erlasse.

## **§ 16 Führungs- und Fachkompetenz**

Die Mitglieder des obersten Leitungsorgans sorgen für angemessene Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Fachkompetenz.

## **§ 17 Unvereinbarkeit**

Mitglieder des obersten Leitungsorgans dürfen untereinander oder mit Mitgliedern der Geschäftsleitung weder verheiratet, nahe verwandt oder verschwägert sein, noch in einer dauerhaften Partnerschaft leben. Zusätzliche Voraussetzungen von Unvereinbarkeiten sind in einem Erlass zu regeln.

## **§ 18 Interessenkonflikte**

- <sup>1</sup> Mitglieder des obersten Leitungsorgans sorgen für die Vermeidung von Interessenkonflikten und -kollisionen.
- <sup>2</sup> Kollidieren Interessen der Organisation mit Interessen von Mitgliedern des obersten Leitungsorgans (oder ihnen nahe stehenden Personen), so werden diese gegenüber dem obersten Leitungsorgan offen gelegt. In diesem Falle tritt das betreffende Mitglied in den Ausstand.
- <sup>3</sup> Geschäfte der Organisation mit Mitgliedern des obersten Leitungsorgans sind zu gleichen Bedingungen wie für Dritte abzuschliessen und offen zu legen.

## **§ 19 Ausschüsse**

- <sup>1</sup> Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das oberste Leitungsorgan ständige oder nichtständige Ausschüsse einsetzen. Die Gesamtverantwortung für die delegierten Aufgaben bleibt beim obersten Leitungsorgan.

<sup>2</sup> Zusammensetzung, Auftrag, Kompetenzen, Dauer und Verantwortlichkeit der Ausschüsse sind zu regeln. Bei ständigen Ausschüssen sind sie in einem Erlass festzuhalten.

## **§ 20 Übertragung besonderer Aufgaben und Geschäftsführung**

<sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan kann besonders zeitintensive Aufgaben oder solche, die unter die ordentliche Geschäftstätigkeit fallen, an eines oder mehrere Mitglieder des obersten Leitungsorgans übertragen.

<sup>2</sup> Das oberste Leitungsorgan beschliesst die Übertragung von besonderen Aufgaben oder Geschäftsführungstätigkeiten an einzelne seiner Mitglieder und regelt die Bedingungen vertraglich. Die Übertragung von Aufgaben ist zeitlich zu limitieren.

<sup>3</sup> Die Übertragung von besonderen Aufgaben oder Geschäftsführungstätigkeiten darf nicht höher als branchenüblich entschädigt werden. Die Entschädigung trägt dem Nonprofit-Charakter der Organisation Rechnung.

## **§ 21 Entschädigung**

<sup>1</sup> Die Mitglieder des obersten Leitungsorgans erbringen ihre Leistungen grundsätzlich unentgeltlich.

<sup>2</sup> Werden Entschädigungen ausgerichtet, so gelten folgende Grundsätze:

- a. Die Bemessung der Entschädigung erfolgt aufgrund sachlich nachvollziehbarer, willkürfreier und transparenter Bemessungskriterien.
- b. Diese tragen einerseits dem Nonprofit-Charakter der Organisation, andererseits der Grösse und Komplexität der Organisation, dem Umfang der Führungsverantwortung und der zeitlichen Belastung durch das Mandat Rechnung.
- c. Die Bemessungskriterien sind dem obersten Organ zur Genehmigung vorzulegen.
- d. Dauer und Umfang von Entschädigungsleistungen an Mitglieder des obersten Leitungsorgans sind durch Beschluss des obersten Leitungsorgans festzulegen und offen zu legen.

<sup>3</sup> Für ZEWO-zertifizierte Organisationen gilt das Reglement über das ZEWO Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen.

## **§ 22 Präsidium**

- <sup>1</sup> Die Präsidentin bzw. der Präsident führt das oberste Leitungsorgan.
- <sup>2</sup> Sie leitet dessen Sitzungen und sorgen für eine effiziente und wirksame Arbeitsweise. Insbesondere gewährleisten sie die langfristige, zeitliche und inhaltliche Planung (Agenda-Setting) und ordnungsgemässe Abläufe für die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen.
- <sup>3</sup> Sie sorgt für die Wahrung der Vertraulichkeit im obersten Leitungsorgan, um eine offene Diskussion zu gewährleisten.
- <sup>4</sup> Sie überwacht die Umsetzung der Beschlüsse des obersten Organs und des obersten Leitungsorgans.

## **IV. Oberstes Leitungsorgan und Geschäftsleitung**

### **§ 23 Zusammenwirken von oberstem Leitungsorgan und Geschäftsleitung**

- <sup>1</sup> Die Geschäftsleitung unterstützt das oberste Leitungsorgan in seiner Entscheidungsfindung und setzt dessen Entscheidungen um.
- <sup>2</sup> Sie bereitet die Geschäfte des obersten Leitungsorgans vor und vollzieht dessen Beschlüsse. Sie denkt und handelt vorausschauend und bringt Impulse und Vorschläge ein.
- <sup>3</sup> Sie sorgt dafür, dass das oberste Leitungsorgan über die für seine Aufgaben relevanten Belange zeitgerecht und umfassend informiert wird.
- <sup>4</sup> Verfügt die Geschäftsleitung über einen Vorsitz (Direktor oder Direktorin, Vorsitzende, CEO), so ist dieser gegenüber dem obersten Leitungsorgan verantwortlich. Andernfalls sind die Mitglieder der Geschäftsleitung dem obersten Leitungsorgan als Kollegialbehörde verantwortlich.
- <sup>5</sup> In der Regel ist die Präsidentin bzw. der Präsident das Bindeglied zur Geschäftsleitung. Sie bemüht sich um eine integrative Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des obersten Leitungsorgans und (den Mitgliedern) der Geschäftsleitung.
- <sup>6</sup> Die Geschäftsleitung oder deren Vorsitz nimmt in der Regel an den Sitzungen des obersten Leitungsorgans mit beratender Stimme teil.

## **§ 24 Leitung der Geschäftsstelle**

- <sup>1</sup> Die Geschäftsleitung führt die Geschäftsstelle und die operativen Geschäfte im Hinblick auf die Ziele der Organisation effizient und wirksam.
- <sup>2</sup> Sie legt die Prioritäten zur Erreichung der vorgegebenen Ziele im Rahmen der Vorgaben des obersten Leitungsorgans fest und setzt diese um.
- <sup>3</sup> Mitglieder der Geschäftsleitung dürfen untereinander oder mit Mitgliedern des obersten Leitungsorgans weder verheiratet, nahe verwandt oder verschwägert sein, noch in einer dauerhaften Partnerschaft leben. Zusätzliche Voraussetzungen von Unvereinbarkeiten sind in einem Erlass zu regeln.
- <sup>4</sup> Die Mitglieder der Geschäftsleitung sorgen für angemessene Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Fachkompetenz.

## **V. Rechnungslegung und Kontrolle**

### **§ 25 Swiss GAAP FER**

Die Empfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER, insbesondere FER 21, gelten als integrierter Bestandteil des vorliegenden Codes.

### **§ 26 Interne Kontrolle und Risikomanagement**

- <sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan sorgt für ein adäquates internes Kontrollsystem und Risikomanagement.
- <sup>2</sup> Das interne Kontrollsystem berücksichtigt die Grösse, Komplexität und das Risikoprofil der Organisation. Es regelt das interne Kontroll- und Steuerungssystem, die Führungsprozesse sowie die Berichterstattung.
- <sup>3</sup> Das Risikomanagement richtet sich nach den Besonderheiten der Organisation. Das Management von Risiken bezieht sich insbesondere auf den Zweck und die Ziele der Organisation, ihre Eigentumsrechte, die Infra- und Führungsstruktur, das Anlagevermögen, die Finanzen und die Reputation der Organisation sowie auf das Personal, auf Freiwillige und Spendende sowie auf die Zusammenarbeit mit Dritten.

### **§ 27 Externe Kontrolle**

- <sup>1</sup> Das oberste Organ wählt die Revisionsstelle.

- <sup>2</sup> Buchführung und Jahresrechnung sind innert sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres durch eine unabhängige und fachlich befähigte Revisionsstelle zu prüfen und durch das oberste Organ zu genehmigen.
- <sup>3</sup> Das oberste Leitungsorgan sorgt für einen periodischen Wechsel des Leiters oder der Leiterin des Revisionsmandats.

## VI. Kommunikation

### § 28 Aufgaben des obersten Leitungsorgans

- <sup>1</sup> Das oberste Leitungsorgan ist für eine zielgruppen- und zeitgerechte transparente Kommunikation verantwortlich.
- <sup>2</sup> Grundsätzlich gelten für Berichterstattung und Jahresrechnung die Fachempfehlungen von Swiss GAAP FER und im Speziellen von FER 21.

### § 29 Jahresbericht

- <sup>1</sup> Der Jahresbericht besteht aus einem Selbstporträt der Organisation. Dieses enthält den Zweck und die Zielsetzungen der Organisation, deren wichtigste Kerngeschäfte, einen Leistungsbericht und einen Ausblick in die Zukunft.
- <sup>2</sup> Das oberste Leitungsorgan macht den Jahresbericht allen Interessierten zugänglich. Es legt insbesondere folgende Bereiche offen:
- a. Tochtergesellschaften, Partnerschaften mit anderen Organisationen und Einsitznahme in deren Führungsorganen;
  - b. Angaben über Beruf der Mitglieder des obersten Leitungsorgans;
  - c. Angaben über Mandate und Verbindungen der Mitglieder des obersten Leitungsorgans, sofern sie für die Geschäftstätigkeit der Organisation relevant sind;
  - d. die Gesamtsumme der Entschädigungen und Kosten für das oberste Leitungsorgan sowie die Entschädigung für die Präsidentin bzw. den Präsidenten;
  - e. Angaben über die Mitglieder der Geschäftsleitung, ihre Funktion sowie die Gesamtsumme der Entschädigungen für die Geschäftsleitung, inklusive vertraglich vereinbarte Kosten, Spesen und andere Auslagen;

- f. die Einhaltung und Umsetzung von Governance-Grundsätzen, in Organisationen mit föderativen Strukturen soweit möglich auch in deren Unterorganisationen.

## VII. Umsetzung

Der Swiss NPO-Code wurde Ende März 2006 abschliessend bereinigt und den an seiner Erarbeitung beteiligten Organisationen für die interne Umsetzung zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen sind abrufbar unter:

[www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch)

Das Copyright für den Swiss NPO-Code liegt bei der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Grossen Hilfswerke KPGH; gegen eine angemessene finanzielle Abgeltung kann dieser auch von Organisationen übernommen und angewendet werden, die bei seiner Erarbeitung nicht mitgewirkt haben.

## **Anhang: Glossar**

### **Agenda-Setting<sup>1</sup>**

Langfristige Planung der für die Sitzungen des obersten Leitungsorgans vorzusehenden Traktanden, resp. Geschäfte.

### **Auffangkompetenz**

Aufgaben, die nicht ausdrücklich einem Organ zugewiesen sind, fallen in den Zuständigkeitsbereich eines durch Statuten bzw. Reglemente bestimmten anderen Organs. Der Swiss NPO-Code siedelt die Auffangkompetenz beim obersten Leitungsorgan an.

### **Ausschuss**

In der Nonprofit-Organisation sind Ausschüsse Gremien, die in der Regel aus Mitgliedern des obersten Leitungsorgans und allenfalls weiteren Experten gebildet werden.

### **Best Practice**

Handeln, das der neuesten Erkenntnis von Wissenschaft, Lehre und Praxis entspricht.

### **Checks and Balances**

Ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle innerhalb der Organisation. Die leitenden Organe gewährleisten im Rahmen von Gesetz und Statuten eine klare Zuweisung der Verantwortlichkeiten in Bezug auf Aufsichts-, Regulierungs- und Vollzugstätigkeiten (der Organe und der Geschäftsleitung).

### **Comply or Explain .....**

---

<sup>1</sup> Als eine Agenda (lateinisch: zu tuende Dinge [im lat. sächlich, Mehrzahl]) bezeichnet man allgemein eine Liste von Stichworten in einem Merkheft mit zu bearbeitenden Themen oder Aufgaben.

Sog. C-Regelungen ("halte den Code ein oder erkläre!"), wonach ein Abweichen von dieser Regelung zu erklären und zu begründen ist, um ein kodexkonformes Verhalten zu erreichen. Im Gegensatz dazu haben R-Regelungen ("Recommendation") Empfehlungscharakter, deren Nichteinhaltung weder offen zu legen noch zu begründen ist.

### **Corporate Governance**

Der von der economiesuisse herausgegebene „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ definiert Corporate Governance wie folgt: „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben“.

=> Nonprofit-Governance

### **Effektivität (Wirksamkeit)**

Mit verfügbaren Mitteln Erzielen einer möglichst grossen Wirkung; auch: die „richtigen“ Dinge tun (Zweckmässigkeit; die von der NPO gesetzten Ziele sollen erreicht werden).

### **Effizienz<sup>2</sup>**

Realisierung des gewollten Ergebnisses mit den geringst möglichen Mitteln; auch: die Dinge „richtig“ tun. Es soll ein bestmögliches Verhältnis zwischen den von der NPO erbrachten Leistungen (Output) und den dafür eingesetzten Mitteln (Input) angestrebt werden.

### **Ehrenamt<sup>3</sup>**

Eine freiwillig erbrachte, nicht auf Entgelt ausgerichtete ausserberufliche Aktivität in einer NPO oder im Staat. Ehrenamtliche werden in der Regel von einem Organ auf eine bestimmte Dauer gewählt und können für ausserordentlichen Zeitaufwand honoriert werden.

### **Entscheidungsstrukturen**

---

<sup>2</sup> a.a.O.

<sup>3</sup> a.a.O.

Festgelegte interne Organisation zur Herbeiführung von Entscheidungen bzw. zur Lösung von anstehenden Problemen.

### **Erlass<sup>4</sup>**

Unter Erlass versteht der Gesetzgeber im öffentlichen Recht eine generell-abstrakte Rechtsnorm, welche in der Regel Rechte und Pflichten für die Adressaten begründen. Im vorliegenden Code wird darunter eine betriebsrechtliche Regelung (Reglement, Verordnung, Richtlinie etc.) verstanden, welche in der Regel vom obersten Leitungsorgan erlassen wird und als betriebliches Ordnungsinstrument für den Adressatenkreis (z.B. Arbeitnehmende/Mitglieder/Freiwillige) verbindlich ist.

### **Freiwillige<sup>5</sup>**

Freiwillige sind auf der ausführenden Ebene der NPO unentgeltlich tätig, oft auf Grund einer altruistischen Motivation und aus Verantwortung gegenüber einer Idee, einem Zweck oder der Gesellschaft schlechthin.

### **Swiss GAAP FER (<http://www.fer.ch>)**

Generally Accepted Accounting Principles: Fachempfehlungen zur Verbesserung der Vergleichbarkeit und Aussagekraft von Jahresrechnung und (finanzieller) Berichterstattung. Swiss GAAP FER21 enthalten Empfehlungen zur Rechnungslegung für gemeinnützige soziale Nonprofit-Organisationen. Die Stiftung ZEWO hat sie für die Berichterstattung ZEWO-zertifizierter Organisationen verbindlich erklärt.

### **Gemeinnützigkeit**

Eine Organisation ist dann gemeinnützig oder wohlthätig, wenn ihre Leistungen altruistisch zum Wohle dritter Personen erbracht werden. Gemeinnützige Zwecke sind Aufgaben, „durch deren Zweckerfüllung ausschliesslich und unmittelbar die Allgemeinheit auf materiellem, geistigen oder sittlichen Gebiet gefördert wird“<sup>6</sup> Wo die Verfolgung des Zwecks zugleich den persönlichen Interessen der Beteiligten dient (z.B. Selbsthilfeorganisationen) wird der Gemeinnützigkeit verneint<sup>7</sup>. Ein wichtiges Indiz für die Gemeinnützigkeit einer Organisation bildet deshalb deren Befreiung von Bundes- und Kantonssteuern.

---

<sup>4</sup> vgl. auch Badelt, Christoph, Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 1999; vgl. zum Begriff „Erlass“ in der öffentlich-rechtlichen Gesetzgebung auch Häfelin, Ulrich/Haller, Walter, in: Schweizerisches Bundesstaatsrecht, Zürich 1988, S. 303f.

<sup>5</sup> a.a.O., S. 29.

<sup>6</sup> Purtschert et. al., Das NPO Glossar, Bern 2005

<sup>7</sup> Urteil des Verwaltungsgerichts Basel-Stadt vom 26. März 1999

**Humanitäre Hilfe<sup>8</sup>**

Eine Tätigkeit, die darauf abzielt, ohne Diskriminierung mit pazifistischen Mitteln und im Respekt vor der Würde des Menschen Leben zu erhalten, damit der Einzelne wieder die Fähigkeit zur freien Entscheidung gewinnt. Die Absicht besteht nicht darin, die Gesellschaft zu verändern, sondern ihren Mitgliedern zu helfen, eine schwierige Krise zu überwinden.

**Humanitäre Organisation**

Eine dem menschlichen Wohlergehen verpflichtete Institution, welche ihre Hilfe teilweise mittels freiwilliger Arbeit erbringt. Ihre Aktivitäten können z.B. in der Linderung des Leids einer vom Krieg betroffener Zivilbevölkerung, im Schutz der Menschenwürde oder im Einsatz für Kinder- und Menschenrechte bestehen.

**Leistungsbericht**

Bericht, der in angemessener Weise über die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der Nonprofit-Organisation Auskunft gibt.

**Nonprofit-Governance**

Unter Corporate Governance sind alle Grundsätze zu verstehen, die - unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz der Leitungsorgane - eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen.

**Nonprofit-Organisation<sup>9</sup>**

Private oder staatliche Organisationen, deren Zweck in der Erreichung ideeller Ziele liegt. Die Gewinnerzielung hat nur einen geringen oder überhaupt keinen Stellenwert; im Vordergrund steht die Bedürfnisbefriedigung bzw. die Bedarfsabdeckung.

---

<sup>8</sup> Brauman, Rony, ehemaliger Präsident der Hilfsorganisation Ärzte ohne Grenzen, zitiert in: „Humanitäre Hilfe, Flüchtlinge und Konfliktbearbeitung, 1995/5. Eberwein, Wolf-Dieter, Arbeitsgruppe: Internationale Politik, Juli 2001, S. 2 f.

<sup>9</sup> Thommen, Jean-Paul, Lexikon der Betriebswirtschaft, Zürich 2000, S. 380.

### **Oberstes Leitungsorgan**

Das Oberste Leitungsorgan nimmt auf der Basis von Gesetz, Statuten und interner Reglemente die strategischen, mittel- und langfristigen Leitungs- und Kontrollfunktionen wahr. Es trägt die Gesamtverantwortung für Geschäftstätigkeit, Risikomanagement und Kontrolle.

### **Oberstes Organ**

Jenes Organ, welches nach Gesetz bzw. Statuten die Grundsätze der Organisation bestimmt. Z.B. die Vereins- bzw. Delegiertenversammlung im Verein.

### **Revision**

Unter Revision versteht man ein systematisches Nachprüfen, Analysieren und Beurteilen von Gegenständen, Sachverhalten oder abgeschlossenen Vorgängen. Prüfungsgegenstände sind wirtschaftliche Prozesse und Tatbestände sowie deren Darstellung in der Buchhaltung, Jahresrechnung und anderen finanziellen Ausweisen.

### **Revisionsstelle**

Organ einer NPO, welche mit der Durchführung der Revision (siehe dort) betraut ist. Wird in Vereinen von der Vereins- bzw. Delegiertenversammlung gewählt.

### **Schweizerischer Sozialzeitausweis**

Der vom Forum freiwilligenarbeit.ch herausgegebene Schweizerische Sozialzeitausweis dient dazu, die eigene freiwillige und ehrenamtliche Arbeit zu beurteilen und nachweisen und können. Fähigkeiten und Kompetenzen werden sichtbar gemacht. Freiwilligenarbeit wird so aufgewertet und mit bezahlter Arbeit vergleichbar.

### **Sozialdienstleistungen<sup>10</sup>**

Dienstleistungen, welche Personen zu Gute kommen, die nicht in die Produktionskette eingebettet sind und von der Intimgemeinschaft der Familie

---

<sup>10</sup> Meulemann, Heiner/Beckers, Tilo; Ehren in unterschiedlichen Ämtern. Der Einfluss von Ressourcen und Einstellungen auf die Übernahme eines Ehrenamts in Dienstleistungs- und Wohlfahrtsvereinen in Deutschland im Jahre 2002. in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Heinz Sahne, 2002.

nicht bereitgestellt werden. Faktoren der sozialen und territorialen Kohäsion, auf ähnliche Weise wie andere Dienste von allgemeinem Interesses. Sind wichtige Instrumente der Sozialpolitik.

### **Stakeholder**

=> **Zielgruppe/Anspruchsgruppe**

### **Statuten**

Als Verfassung der NPO bezeichnetes Dokument, welches insbesondere Zweck, Aufgaben, Strukturen, Mitgliederpflichten und –rechte regelt und auf denen sämtliche weiteren Reglemente basieren. Im Verein bestimmt die Vereins- bzw. Delegiertenversammlung über die Abänderung.

### **Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance**

Der SCBP ist eine Leitlinie für Publikumsgesellschaften in der Schweiz. Diese Leitlinie enthält nicht bindende Empfehlungen über das Verhalten von Schweizer Publikumsgesellschaften. Erlassen wurde diese Leitlinie durch (SCBP) «economiesuisse», den Verband der Schweizer Unternehmen. Folgt dem Beispiel in anderen Ländern, z.B. Deutscher Governance Kodex, usw.)

### **Zielgruppe/Anspruchsgruppen**

Bei der Zielgruppe handelt es sich um jene Gruppe, auf welche die Aktivitäten der Nonprofit-Organisation ausgerichtet werden und die man mit den Angeboten ansprechen will. Unter Anspruchsgruppe (Stakeholders) fallen alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Gemäss Stakeholder-Ansatz wird ihnen das Recht zugesprochen, ihre Interessen gegenüber der Unternehmung geltend zu machen. Eine erfolgreiche Unternehmungsführung muss die Interessen aller Anspruchsgruppen bei ihren Entscheidungen berücksichtigen.