

# *Grundsätze guter Stiftungspraxis*

<b>Vorwort</b> .....	3
----------------------	---

## **Grundsätze guter Stiftungspraxis**

Präambel .....	7
<b>I. Stiftungen</b> .....	8
<b>II. Grundsätze guter Stiftungspraxis</b> .....	9
1. Zu den handelnden Personen .....	9
2. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten .....	11
<b>Grundsätze guter Stiftungspraxis: auch eine kommunikative Chance</b> .....	12

## **Anhang**

Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung .....	13
Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen .....	14
Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von Stiftungen der öffentlichen Hand .....	15
Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen .....	17
Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis .....	19
Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen .....	21
Initiative Transparente Zivilgesellschaft .....	26
European Foundation Centre Principles of Good Practice .....	28

Stand: September 2016

# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen,

mit den Grundsätzen guter Stiftungspraxis haben die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 11. Mai 2006 erstmals in Deutschland einen übergreifenden ethischen Orientierungsrahmen für Stiftungsorgane und deren Handeln verabredet. Seither entfalten die Grundsätze ihre Wirkung.

Zahlreiche Stiftungen haben sich seit 2006 ausdrücklich zu diesen Selbstverpflichtungen als Maßstab ihres Handelns bekannt. Auch über den Kreis der Mitgliedsstiftungen hinaus werden die Grundsätze inzwischen vielfach anerkannt. Die Bandbreite der Anwendung ist groß: vom Bekenntnis zu den Grundsätzen bis hin zu ihrer Integration in die Geschäftsordnung der Stiftung.

Die Grundsätze guter Stiftungspraxis gelten für alle gemeinwohlorientierten Stiftungen, unabhängig davon, in welcher Rechtsform sie verfasst sind. Sie beziehen sich vor allem auf eine transparente, uneigennützige und wirkungsvolle Stiftungspraxis. Mit dem Transparenzgebot

wird herausgestellt, dass die Bereitstellung von Informationen ein Ausdruck der originären Verantwortung jeder gemeinnützigen Organisation gegenüber der Gesellschaft ist.

Zudem sind als Schwerpunkt die Ausführungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten zwischen dem am Gemeinwohl ausgerichteten Stiftungsauftrag und privaten Interessen der handelnden Personen hervorzuheben. Weiterhin enthalten die Grundsätze Hinweise für eine wirkungsvolle Organisation der Stiftungsverwaltung. Auch wird die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Stiftungshandelns besonders betont.

Eine Verankerung der Grundsätze in das Stiftungswirken und ein öffentliches Bekenntnis dazu sind auch im Hinblick auf eventuelle Zustiftungen in das Vermögen einer Stiftung bedeutsam. Stiftungen, die sich nicht zu den Grundsätzen bekennen und die nicht ein Minimum an Transparenz praktizieren – z.B. durch Veröffentlichungen im Internet entsprechend den Vorgaben der Initiative Transparente Zivilgesellschaft –, nimmt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes nicht in die Liste geeigneter Zustiftungsempfänger auf, die oftmals angefragt wird.

Der Adressatenkreis hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich erweitert. Unter dem weiterhin für alle geltenden „Dach“ der Grundsätze guter Stiftungspraxis wurden Empfehlungen und Maßstäbe für bestimmte Stiftungsgruppen konkretisiert, die im Anhang dieser Broschüre dokumentiert werden. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat zusätzlich einen praxisorientierten Erläuterungsband herausgegeben.

Die Gremien des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen werden die Grundsätze guter Stiftungspraxis anhand neu gewonnener Erfahrungen stets weiterentwickeln. Am Fundament – den Ausführungen zu Transparenz, zur Rolle der Stiftungsverantwortlichen als Treuhänder des Stiftungszweckes, zur Vermeidung von Interessenkonflikten sowie zur Effizienz des Stiftungshandelns – werden wir jedoch keinesfalls rütteln.

Berlin, im April 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Michael Göring". The signature is written in a cursive style with a large initial 'M' and a stylized 'G'.

**Prof. Dr. Michael Göring**

Vorsitzender des Vorstandes

Bundesverband Deutscher Stiftungen

# *Grundsätze guter Stiftungspraxis*

Verabschiedet von der Mitgliederversammlung  
des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen  
am 11. Mai 2006 in Dresden

# Präambel

**D**ie Gründung von Stiftungen ist lebendiger Ausdruck von Freiheit und Verantwortung der Bürger. Stiftungen engagieren sich auf vielfältige Weise in zentralen gesellschaftlichen Feldern. Die gesellschaftliche Bedeutung und Funktion von Stiftungen muss sich widerspiegeln in einer verantwortungsvollen Ausführung der von den treuhänderisch wirkenden Stiftungsorganen übernommenen Verpflichtungen.

Die Grundsätze sollen Stiftungsorganen, Stiftungsverwaltern, Stiftungsmitarbeitern sowie potenziellen Stiftern als Orientierung dienen. Insbesondere sollen sie das Bewusstsein aller Beteiligten für die Vermeidung von Interessenkonflikten, für die angemessene Transparenz bei der Zweckverwirklichung und für die Effizienz der Mittelverwendung schärfen.

In Anbetracht der Vielfalt von Stiftungen sind diese Grundsätze je nach Größe, Zweck und Art der Aufgabenwahrnehmung den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

# I. Stiftungen

Die Grundsätze wenden sich an gemeinwohlorientierte Stiftungen im materiellen Sinne:

- » » » Stiftungen verfolgen vom Stifter bestimmte gemeinwohlorientierte Zwecke, welche in ihrer Satzung verankert sind und durch die Erträge aus dem Stiftungsvermögen erfüllt werden sollen.
- » » » Stiftungen haben ein Vermögen, das ihnen grundsätzlich auf Dauer und ungeschmälert zur Verfügung stehen soll.
- » » » Stiftungen haben Organe oder Träger, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des jeweiligen Stiftungszwecks gewährleisten.
- » » » Stiftungen können in unterschiedlichen Rechtsformen verfasst sein (z.B. als rechtsfähige Stiftung, als Stiftungsgesellschaft und als Stiftungsverein). Auch treuhänderische Stiftungen erfüllen diesen materiellen Stiftungsbegriff.





## II. Grundsätze guter Stiftungspraxis

### 1. Zu den handelnden Personen

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen:

**Grundsatz 1:** Sie verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens. Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.

**Grundsatz 2:** Das in ihre Obhut gegebene Vermögen ist in seiner nachhaltigen Ertragsfähigkeit zu erhalten.

**Grundsatz 3:** Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab.

**Grundsatz 4:** Die Verwaltungsausgaben bewegen sich in einem angemessenen Rahmen.

**Grundsatz 5:** Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von Stiftungen gegenüber der Gesellschaft und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen daher der Öffentlichkeit in geeigneter Weise die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung.

**Grundsatz 6:** Sie veröffentlichen ihre Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein.

**Grundsatz 7:** Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.

**Grundsatz 8:** Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln informiert, integer und verantwortungsvoll. Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer übrigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

**Grundsatz 9:** Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.

**Grundsatz 10:** Die Stiftungsorgane sorgen für die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Stiftungsprogramme, vor allem im Hinblick auf die Verwirklichung des Satzungszwecks, die Effizienz des Mitteleinsatzes und im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Fördersuchenden sowie der Öffentlichkeit; sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

**Grundsatz 11:** Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke. Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden; über den Fortgang der Antragsbearbeitung sollte informiert werden.

**Grundsatz 12:** Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

## 2. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten

Für Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und für Stiftungsmitarbeiter gilt, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützligen Interessen leiten lässt. Insbesondere beachten sie folgende Grundsätze:

**Grundsatz 13:** Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

**Grundsatz 14:** Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

## Grundsätze guter Stiftungspraxis: auch eine kommunikative Chance

Als ethischer Orientierungsrahmen ist die Beachtung der Grundsätze guter Stiftungspraxis zunächst einmal für die Stiftungsorganisation und -wirksamkeit bedeutsam. Darüber hinaus dient sie nicht nur der einzelnen Stiftung, sondern dem Stiftungswesen insgesamt, wenn die Verwirklichung der Grundsätze von der Stiftung auch nach außen kommuniziert wird. So ist der Verweis auf das Bekenntnis zu den Grundsätzen auch eine Antwort auf die wachsende Nachfrage u.a. von Journalisten, wie die steuerbefreiten gemeinnützigen Stiftungen es mit der Transparenz halten.

Aus dieser Erfahrung heraus empfiehlt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen nicht nur, die Grundsätze zu berücksichtigen, sondern dies auch konsequent in die Kommunikation nach innen und außen zu integrieren und sich insbesondere öffentlich zu den Grundsätzen zu bekennen. Der Beschluss der Gremien, die Grundsätze zu einer Leitlinie für die Stiftung zu machen, ist zu ergänzen um eine Planung der Umsetzung dieses Beschlusses sowie um dessen Verlautbarung. Auf der Internetseite und im Jahresbericht sollte daher nicht der Hinweis fehlen, dass die Stiftung sich zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bekennt und ihr Handeln danach ausrichtet. In der Individualkommunikation – z.B. in Briefen an Förderer, Kooperationspartner, Ehrenamtliche und Spender – ist ein entsprechender Hinweis für die Stiftung ebenso hilfreich. Sie trägt damit auch zur Bekanntheit der Grundsätze sowie zur Reputation des Stiftungssektors bei, wovon letztlich alle Stiftungen profitieren.

Ein öffentliches Bekenntnis zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis ist außerdem bedeutsam im Hinblick auf eventuelle Zustiftungen. Stiftungen, die sich nicht zu den Grundsätzen bekennen und die nicht ein Minimum an Transparenz praktizieren – z.B. durch Veröffentlichungen im Internet entsprechend den Vorgaben der Initiative Transparente Zivilgesellschaft –, nimmt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes nicht in die Liste geeigneter Zustiftungsempfänger auf. Von Zustiftungswilligen wird die Geschäftsstelle in jüngster Zeit zunehmend um die Auflistung entsprechender Vorschläge gebeten. Versäumen Sie daher nicht, den Bundesverband zu informieren, wenn Ihre Stiftung nach den Grundsätzen guter Stiftungspraxis handelt. Hierfür genügt ein Kreuzchen auf dem Fragebogen der StiftungsUmfrage, die der Bundesverband alle drei Jahre unten allen Stiftungen durchführt. Informieren Sie uns gern auch per E-Mail an [post@stiftungen.org](mailto:post@stiftungen.org).

Kurz: Die Berücksichtigung der Grundsätze guter Stiftungspraxis lohnt – und wenn das mitgeteilt wird, dann doppelt.

# Anhang

## Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung

*Verabschiedet vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Rahmen der 56. Jahrestagung im Mai 2000*

Eine Bürgerstiftung ist eine unabhängige, autonom handelnde, gemeinnützige Stiftung von Bürgern für Bürger mit möglichst breitem Stiftungszweck. Sie engagiert sich nachhaltig und dauerhaft für das Gemeinwesen in einem geographisch begrenzten Raum und ist in der Regel fördernd und operativ für alle Bürger ihres definierten Einzugsgebietes tätig. Sie unterstützt mit ihrer Arbeit bürgerschaftliches Engagement.

1. Eine Bürgerstiftung ist gemeinnützig und will das Gemeinwesen stärken. Sie versteht sich als Element einer selbstbestimmten Bürgergesellschaft.
2. Eine Bürgerstiftung wird in der Regel von mehreren Stiftern errichtet. Eine Initiative zu ihrer Errichtung kann auch von Einzelpersonen oder einzelnen Institutionen ausgehen.
3. Eine Bürgerstiftung ist wirtschaftlich und politisch unabhängig. Sie ist konfessionell und parteipolitisch nicht gebunden. Eine Dominanz einzelner Stifter, Parteien, Unternehmen wird abgelehnt. Politische Gremien und Verwaltungsspitzen dürfen keinen bestimmenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.
4. Das Aktionsgebiet einer Bürgerstiftung ist geographisch ausgerichtet: auf eine Stadt, einen Landkreis, eine Region.
5. Eine Bürgerstiftung baut kontinuierlich Stiftungskapital auf. Dabei gibt sie allen Bürgern, die sich einer bestimmten Stadt oder Region verbunden fühlen und die Stiftungsziele bejahen, die Möglichkeit einer Zustiftung. Sie sammelt darüber hinaus Projektspenden und kann Unterstiftungen und Fonds einrichten, die einzelne der in der Satzung aufgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.

**6.** Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für sie im Vordergrund steht. Ihr Stiftungszweck ist daher breit. Er umfasst in der Regel den kulturellen Sektor, Jugend und Soziales, das Bildungswesen, Natur und Umwelt und den Denkmalschutz. Sie ist fördernd und/oder operativ tätig und sollte innovativ tätig sein.

**7.** Eine Bürgerstiftung fördert Projekte, die von bürgerschaftlichem Engagement getragen sind oder Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Dabei bemüht sie sich um neue Formen des gesellschaftlichen Engagements.

**8.** Eine Bürgerstiftung macht ihre Projekte öffentlich und betreibt eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, um allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen.

**9.** Eine Bürgerstiftung kann ein lokales Netzwerk innerhalb verschiedener gemeinnütziger Organisationen einer Stadt oder Region koordinieren.

**10.** Die interne Arbeit einer Bürgerstiftung ist von Partizipation und Transparenz geprägt. Eine Bürgerstiftung hat mehrere Gremien (Vorstand und Kontrollorgan), in denen Bürger für Bürger ausführende und kontrollierende Funktionen innehaben.

### **Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen**

*Verabschiedet vom Arbeitskreis Kommunales des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 26. Oktober 2004 in Hildesheim*

Kommunale Stiftungen sind unabhängig von ihrer Rechtsform gemeinwohlorientierte Stiftungen in der Kommune für die Bürgerinnen und Bürger einer Kommune. Sie stellen aufgrund privater oder öffentlicher Initiative errichtete Stiftungen dar, deren Zwecke zum Wirkungsbereich der Kommune gehören und die sich durch eine besondere Nähe zur Kommunalverwaltung auszeichnen. Ihr Aktionsgebiet ist geografisch ausgerichtet: in der Regel auf eine Stadt, eine Gemeinde oder einen Landkreis. Kommunale Stiftungen engagieren sich insbesondere in den Bereichen Soziales, Bildung, Jugend- und Altenhilfe, Kultur, Gesundheit und Umwelt. Sie verwirklichen ihre Zwecke fördernd und/oder operativ.

Die Verwaltung der kommunalen Stiftungen dient der nachhaltigen Verwirklichung der von den Stiftern gesetzten Zwecke. Über die ohnehin zu beachtenden gesetzlichen Vorschriften hinaus bietet es

sich an, die kommunale Stiftungsverwaltung an den folgenden Empfehlungen zu orientieren. Diese sollen das Selbstverständnis und Profil kommunaler Stiftungen und Stiftungsverwaltungen stärken.

**1.** Die kommunale Stiftung ist im Gemeinwesen verankert. Sie bindet ihr Entscheiden und Handeln ausschließlich an den Stifterwillen. Die Stiftungszwecke werden satzungsgemäß verwirklicht.

**2.** Die Verwaltung der kommunalen Stiftungen erfolgt eigenständig innerhalb oder außerhalb der kommunalen Kernverwaltung und bewahrt Neutralität, insbesondere in weltanschaulicher und parteipolitischer Hinsicht. Zusätzliche Gremien zur Kontrolle und Beratung der Beschlussorgane der kommunalen Stiftungen werden ermöglicht.

**3.** Die örtlich angemessene sachliche und personelle Ausstattung der kommunalen

Stiftungsverwaltungen ist eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung der Stiftungszwecke.

4. Die kommunale Stiftungsverwaltung kann sich Personal- und Sachaufwendungen von den verwalteten Stiftungen erstatten lassen. Leistungen der kommunalen Stiftungsverwaltung für die Kommune sind angemessen zu entgelten.
5. Die kommunalen Stiftungen und ihre Verwaltung zeichnen sich durch Offenheit und Transparenz aus.
6. Die kommunale Stiftungsverwaltung kann aufgabenbezogen den Sachverstand kommunaler Fachdienststellen nutzen.
7. Kommunale Stiftungen sollen insbesondere auch innovative Projekte unterstützen. Bei der Vergabe und der Verwendung von Stiftungsmitteln gilt das Prinzip der Nach-

rangigkeit gegenüber gesetzlichen Ansprüchen.

8. Das Vermögen kommunaler Stiftungen wird – im Einklang mit den Vorschriften des kommunalen Haushaltsrechts – vom kommunalen Vermögen getrennt verwaltet. Ziel ist die reale Substanzerhaltung des Stiftungsvermögens.
9. Die kommunale Stiftungsverwaltung berät Stifterinnen und Stifter und wirbt für den Stiftungsgedanken. Dazu arbeitet sie in Stiftungsnetzwerken mit.
10. Die kommunale Stiftungsverwaltung berichtet regelmäßig und umfassend über das gesamte Spektrum ihrer Tätigkeit.

## **Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von Stiftungen der öffentlichen Hand**

*Verabschiedet vom Arbeitskreis Stiftungen der öffentlichen Hand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 23. April 2008 im Kloster Wennigsen*

Schon seit langem hat der Staat das Stiftungswesen für sich entdeckt. Auch für die Zukunft ist davon auszugehen, dass unabhängig von einer kontrovers geführten Diskussion um die verfassungsrechtliche Zulässigkeit von Stiftungen der öffentlichen Hand weiterhin solche Stiftungen errichtet werden. Alle diese Stiftungen sind in unterschiedlichen Bereichen, z.B. Kultur, Denkmalpflege, Wissenschaft, Bildung, Soziales, sowohl als Träger öffentlicher Einrichtungen als auch fördernd tätig.

Die öffentliche Hand errichtet Stiftungen, um Gemeinwohlaufgaben in der Regel dauerhaft und unabhängig von der unmittelbaren Staatsverwaltung und ihren Haushal-

ten zu erledigen und um zusätzliche Optionen, wie z.B. private Zustiftungen, zu eröffnen. Die Aufgaben werden als Stiftungszwecke im Rahmen der Errichtung festgelegt. Die Erreichung sowohl des individuellen Stiftungszwecks wie auch des Ziels, das sich mit der Wahl der Stiftung als Instrument verbindet, kann nur verwirklicht werden, wenn sich dies auch in der Gestaltung der inneren Ordnung und finanziellen Ausstattung der Stiftung widerspiegelt.

Die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“, die die Gemeinschaft der Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen einvernehmlich verabschiedet hat, gelten entsprechend für staatlich errichtete Stiftungen.

Um die effektive Zielerreichung durch „gute Stiftungspraxis“ auch bei Stiftungen der öffentlichen Hand zu unterstützen, hat der Arbeitskreis Stiftungen der öffentlichen Hand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 23. April 2008 im Kloster Wennigsen folgende Empfehlungen verabschiedet:

- 1.** Der Stiftungszweck soll die Aufgaben der Stiftung klar definieren. Er ist die wesentliche Zielvorgabe für alle Entscheidungen und Tätigkeiten der Stiftungsorgane.
- 2.** Die Stiftung der öffentlichen Hand soll parteipolitisch unabhängig sein.
- 3.** Stiftungen der öffentlichen Hand sollten Geschäftsführung und Aufsichtsgremien klar trennen. Es sollte keine Doppelmitgliedschaft geben. Eine klare Abgrenzung der Befugnisse der Organe ist bereits in der Satzung vorzusehen.
- 4.** Die Berufungen in das Aufsichtsgremium sollten einem klaren Anforderungsprofil entsprechen, das die notwendige Sachkunde, Erfahrung, Unabhängigkeit und das notwendige Zeitbudget für die Tätigkeit sicherstellt. Die Berufungen sollen auch für den Fall der Stellvertretung ad personam erfolgen. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollten Personen, die die Rechtsaufsicht führen oder über die Bewilligung von Haushaltsmitteln für die Stiftung entscheiden, nicht zugleich Mitglied im Aufsichtsgremium sein.
- 5.** Die Kernaufgaben des Aufsichtsgremiums sind Berufung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung, Verabschiedung des Wirtschaftsplans, Richtlinien für die Geschäftsführung, Entscheidungen mit größerer finanzieller Tragweite sowie Beschlüsse zur strategischen Ausrichtung der Stiftung. Diese Aufgaben sollten in der Satzung abschließend definiert werden.

**6.** Der Geschäftsführung ist die eigenverantwortliche Führung der Geschäfte zu übertragen. Die Bestellung sollte auf Zeit erfolgen, wobei die Vergütung der Befristung Rechnung tragen soll.

**7.** Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und der ausreichenden Unabhängigkeit der Stiftungstätigkeit von aktuellen Entwicklungen der öffentlichen Haushalte sollte die Stiftung mit einem Vermögen ausgestattet werden, dessen Erträge eine dauerhafte Zweckerfüllung ermöglichen. Wenn dies bei Errichtung nicht sogleich möglich ist, sollte der Stiftung eine langfristige Finanzausstattung gegeben sowie die Möglichkeit zum Aufbau eines eigenen Kapitalstocks (z.B. durch Zustiftungen) eröffnet werden.

**8.** Eine besonders wichtige Aufgabe ist die Erhaltung des Stiftungsvermögens. Dafür sollte ein Beratungsgremium mit besonderer Sachkunde eingerichtet werden.

**9.** Die Entlastung der Geschäftsführung erfolgt jährlich durch das Aufsichtsgremium.

**10.** Es soll ein jährlicher Rechenschaftsbericht erstellt werden, der von einer staatlichen Prüfbehörde oder einem Wirtschaftsprüfer kontrolliert und anschließend veröffentlicht wird.



## Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen

Verabschiedet vom Arbeitskreis Unternehmensstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 15. Januar 2010 in Berlin, Stand: 26. Februar 2016

Die Unternehmen in Deutschland bekennen sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Als eines der Instrumente des gesellschaftlichen Engagements wird hierzulande seit einigen Jahren häufiger die gemeinnützige Unternehmensstiftung gewählt. Eine Unternehmensstiftung ist eine Stiftung, für die das Unternehmen das Stiftungsvermögen und gegebenenfalls laufende Mittel bereitstellt. Unternehmensstiftungen haben sich quantitativ und qualitativ zu einem bedeutenden Teil der Stiftungslandschaft entwickelt. Sie haben das Potenzial, das zivilgesellschaftliche Engagement des Stifterunternehmens langfristig zu sichern.

Für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sind Stiftungen zwar kein zwingender Bestandteil. Wenn ein Unternehmen sich aber zur Gründung einer Stiftung entschließt, sollte es diese so konzipieren und organisieren, dass die Vorteile der Stiftung zum Tragen kommen können. Das Stifterunternehmen muss sich darüber im Klaren sein, dass es dann nicht nur ein Spiel-, sondern vielmehr ein Standbein im Dritten Sektor hat. Deshalb sollte die Unternehmensstiftung vom Stifterunternehmen so aufgestellt werden, dass sie als möglichst eigenständiger Akteur in der Zivilgesellschaft wirken kann. An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor müssen Unternehmensstiftungen besonders sensibel und transparent handeln.

Dies vorausgesetzt, können Unternehmensstiftungen für ihre Stifterunternehmen...

» den Horizont jenseits betriebswirtschaftlicher Aspekte auf volkswirtschaftliche, ordnungspolitische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge erweitern,

» einen weiteren Kreis von Stakeholdern für Austausch und partnerschaftliche Zusammenarbeit erschließen,

» mit langem Atem an gesellschaftlich wichtigen Projekten arbeiten,

» das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktivieren („Corporate Volunteering“),

» eine stärkere Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirken und das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen,

» einen positiven Imageransfer und einen Reputationsgewinn bewirken,

» eine bessere Bewertung ihres gesellschaftlichen Engagements erreichen.

Diese Überlegungen führen zu den folgenden zehn Empfehlungen an bestehende, gemeinnützige Unternehmensstiftungen und potenzielle Stifterunternehmen. Sie ergänzen die Grundsätze guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, denen sich alle Stiftungen und Stifter verpflichtet fühlen sollten:

1. Um die Vorteile, die sich mit einer Stiftung verbinden lassen, nutzen zu können, sollten Unternehmensstiftungen vom Stifterunternehmen möglichst unabhängig sein und große eigene Gestaltungsspielräume haben.

2. Die Vermögensausstattung einer Unternehmensstiftung sollte nach Art und Umfang so bemessen sein, dass eine Zweckerfüllung gemäß Satzung sowohl personell als auch

bezüglich der verfügbaren Mittel dauerhaft möglich ist.

**3.** Für das laufende Geschäft sollten finanzielle Zuwendungen des Stifterunternehmens in der Regel ohne Bindung an Einzelprojekte bzw. ohne Antrag der Unternehmensstiftung gewährt werden und so verlässlich sein, dass der Stiftung eine mindestens mittelfristige Finanzplanung möglich ist.

**4.** Die Gremien einer Unternehmensstiftung sollten möglichst „schlank“ sein, um effizient arbeiten zu können. Neben Vertretern des Unternehmens sollte externer Sachverständig in den Gremien so stark vertreten sein, dass ein maßgeblicher Einfluss auf die Gremienentscheidungen gewährleistet ist.

**5.** Zur steten Revitalisierung der Gremien sollten für alle Gremienmitglieder eine begrenzte Mandatszeit und eine begrenzte Wiederwahlmöglichkeit gelten.

**6.** Die Ebenen sollten klar getrennt sein zwischen den Gremien, die vor allem für die strategische Orientierung zuständig sind, und einer starken Geschäftsführung mit operativen Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Die Geschäftsführung sollte mit Personen besetzt werden, die nicht in die Berichtspflichten- und Weisungshierarchie des Unternehmens eingebunden sind. Das hauptamtliche Personal sollte bei der Stiftung, nicht beim Unternehmen angestellt sein.

**7.** Die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seiner Stiftung sollte beim Stifterunternehmen möglichst bei der Unternehmensleitung angesiedelt sein.

**8.** Weil es sich beim Stiftungshandeln um ein eigenes „Handwerk“ handelt, sollten bei der Besetzung der Leitungspositionen und

insbesondere der Geschäftsführung einerseits Kenner des Stiftungswesens bzw. des Arbeitsfeldes der Stiftung berücksichtigt werden. Andererseits kann für Administration und Management (Projektmanagement, Finanzen, Recht etc.) ein Rückgriff auf Know-how und Ressourcen des Stifterunternehmens sinnvoll sein.

**9.** Das Förderhandeln der Unternehmensstiftungen sollte in besonderer Weise auch von unternehmerischem Denken getragen werden. Das sollte sich auch bei personellen Entscheidungen niederschlagen.

**10.** Die für glaubwürdiges Wirken sinnvolle weitgehende Unabhängigkeit einer Unternehmensstiftung zeigt sich auch in Freiräumen sowohl für eine eigenständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als auch für die CI/CD-Gestaltung.

## Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis

Verabschiedet vom Arbeitskreis Kirchen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 22. September 2009 in Hannover

### Präambel

Im Glauben an Jesus Christus und in christlicher Freiheit und Verantwortung haben Menschen seit dem Ursprung des Christentums Stiftungen errichtet, um Zwecke zu erfüllen, die ihnen aus diesem Glauben heraus wesentlich waren.

Diese kirchlichen Stiftungen prägen und gestalten bis heute das Bild von Kirche und Gesellschaft mit. Sie sind Ausdruck dafür, dass die Welt von Gott getragen ist und von ihm her Grund, Bestand und Sinn hat.

Kirchliche Stiftungen bilden in der Vielfalt ihrer Arbeit alle Bereiche des kirchlichen Lebens ab.

Die Kirche berät und begleitet Stiftungen sowie künftige Stifterinnen und Stifter. Sie fördert und schützt Stiftungen und stärkt deren Leistungsfähigkeit, Entschlusskraft und Selbstverantwortung. Die kirchliche Aufsicht stellt sicher, dass die Verwaltung der Stiftungen nach Maßgabe des kirchlichen und staatlichen Rechts sowie im Einklang mit dem Stifterwillen und der Stiftungsverfassung geschieht.

Die nachfolgenden Grundsätze orientieren sich an den Grundsätzen guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

### I. Stiftungen

Die Grundsätze wenden sich an kirchliche Stiftungen:

1. Kirchliche Stiftungen verfolgen im Einklang mit dem kirchlichen Auftrag vom Stifter bestimmte Zwecke, welche in ihrer Satzung verankert sind und durch die Erträge aus dem Stiftungsvermögen erfüllt werden sollen.
2. Kirchliche Stiftungen haben ein Vermögen, das ihnen auf Dauer und ungeschmälert zur Verfügung stehen soll.
3. Kirchliche Stiftungen haben Organe oder Träger, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des jeweiligen Stiftungszwecks gewährleisten.
4. Kirchliche Stiftungen können in unterschiedlichen Rechtsformen verfasst sein (z.B. als rechtsfähige Stiftung, als Stiftungsgesellschaft und als Stiftungsverein). Auch treuhänderische Stiftungen erfüllen diesen materiellen Stiftungsbegriff.

### II. Stiftungspraxis

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen:

1. Sie verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens.

**2.** Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.

**3.** Sie legen das in ihre Obhut gegebene Vermögen im Einklang mit christlichen Werten an und erhalten es in seiner nachhaltigen Ertragsfähigkeit. Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab. Die Verwaltungsausgaben bewegen sich in einem angemessenen Rahmen.

**4.** Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von kirchlichen Stiftungen in der Gesellschaft von heute und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen der Stiftungsaufsicht und darüber hinaus in geeigneter Weise der Öffentlichkeit die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung.

Sie veröffentlichen vorhandene Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein.

Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.

**5.** Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln in christlicher Verantwortung kompetent, informiert und integer.

Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer sonstigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.

**6.** Die Stiftungsorgane gewährleisten die sorgfältige und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks und bedienen sich geeigneter Instrumente für eine regelmäßige Überprüfung. Sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

**7.** Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen achten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke.

Anfragen werden zeitnah beantwortet; über den Fortgang der Antragsbearbeitung wird informiert.

**8.** Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

Für Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und für Stiftungsmitarbeiter gilt, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützligen Interessen leiten lässt. Insbesondere beachten sie folgende Grundsätze:

**9.** Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahe stehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

**10.** Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

## Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (Treuhandverwaltungs-Grundsätze)

Beschlossen von Vorstand und Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 30. März 2012

### I. Präambel

1. Die Gründung von gemeinwohlorientierten Stiftungen, ob rechtsfähig oder nicht, ist lebendiger Ausdruck von Freiheit und Verantwortung der Bürger. Unabhängig von der gewählten Rechtsform ist dieses bürgerschaftliche Engagement der Menschen zu begrüßen. Die Stifter erwarten, dass ihr Stifterengagement wirksam ist und langfristig Bestand hat.

2. Jede Rechtsform bringt Besonderheiten im Hinblick auf die Stellung der Stifter, Stiftungsgremien und Behörden mit sich. Daher ergänzen und konkretisieren diese Treuhandverwaltungs-Grundsätze für die wachsende Zahl der Treuhandstiftungen die Grundsätze guter Stiftungspraxis vom 11. Mai 2006. Sie richten sich an alle Anbieter von Treuhandleistungen unabhängig von ihrer Rechtsform oder Zielrichtung und dienen als Orientierung für Stifterinnen und Stifter.

3. Die Treuhandstiftung weist folgende Besonderheiten und damit ein besonderes Schutzbedürfnis im Vergleich zur rechtsfähigen Stiftung auf:

»» Sie bietet dem Stifter ein flexibles Gestaltungsmodell, das zwar weitgehend der rechtsfähigen Stiftung angenähert werden kann, und doch nach der Errichtung veränderbar ist;

»» Sie unterliegt nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht mit der Folge, dass der Verwaltungsaufwand geringer ist, sie aber auch eines besonders kompetenten und vertrauenswürdigen Treuhänders bedarf;

»» Sie ist in die Verwaltung eines Treuhänders eingegliedert, so dass sie einem möglichen Verlustrisiko bei Insolvenz des Treuhänders ausgesetzt ist.

4. Da der Treugeber mit der von ihm errichteten Stiftung über einen langen Zeitraum oder gar ewig wirken möchte, ist eine natürliche Person aufgrund ihrer Endlichkeit als Treuhänder nicht geeignet.

5. Vertragliche Regelungen sind vor allem im Hinblick auf das Dreiecksverhältnis zwischen Treuhänder, Stifter (Treugeber) und Stiftungsgremien geboten, damit die Akteure die richtige Balance von Rechten und Pflichten finden.

6. Zusätzlich ist das Spannungsverhältnis von Vermögenserhalt und Erwirtschaftung von Ertrag zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu beachten. Das Ziel der Verantwortlichen muss – wie auch bei den rechtsfähigen Stiftungen – darin bestehen, so viele finanzielle Mittel wie möglich für den gemeinwohlorientierten Zweck der Stiftung einzusetzen. Stiftungen sind keine Steuerspar- oder Altersvorsorgemodelle und sollten als solche auch nicht vermarktet werden.

7. Vorstand und Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen haben diese Treuhandverwaltungs-Grundsätze als verbindliche Grundlage für das Handeln aller Treuhänder am 30. März 2012 verabschiedet. Sie gelten als das speziellere Regelungswerk ergänzend zu den allgemeinen Grundsätzen guter Stiftungspraxis.

8. Es ist die Absicht des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, auf diese Weise die positive Wahrnehmung der gemeinwohlorientierten Treuhandstiftungen in der inter-

essierten Öffentlichkeit zu unterstützen und das Vertrauen des Stifters in die Arbeit des Treuhänders zu stärken.

## II. Zum Begriff der Treuhandstiftung

**1.** Auch gemeinwohlorientierte Treuhandstiftungen erfüllen den materiellen Stiftungsbegriff der Grundsätze guter Stiftungspraxis. Synonym können sie als nichtrechtsfähige, unselbstständige oder fiduziarische Stiftungen bezeichnet werden. In diesen Treuhandverwaltungs-Grundsätzen wird ein praxisorientiertes Grundmodell beschrieben, so dass in der Regel auch Schenkungen unter Auflage gemeint sind.

**2.** Ihre Gründung erfolgt durch Übertragung eines zweckgewidmeten Vermögens auf einen Treuhänder und zwar nach Wahl der Vertragspartner aufgrund eines Schenkungsvertrags unter Auflage, eines Auftrags oder eines Geschäftsbesorgungsvertrages zwischen dem stiftenden Treugeber und dem verwaltenden Treuhänder. Treuhandstiftungen können auch von Todes wegen errichtet werden.

**3.** Sie unterscheidet sich von Sondervermögen und Zustiftungen insbesondere dadurch, dass sie ein eigenes Subjekt bildet.

## III. Grundsätze guter Treuhandstiftungsverwaltung

### 1. Integrität und Rolle des Treuhänders

**1.1.** Der Treuhänder stellt sich in den Dienst der vom Stifter gesetzten Zwecke und verwirklicht sie satzungsgemäß. Er respektiert die Eigenständigkeit der Stiftung und vermischt seine eigenen Ziele nicht mit denen der Stiftung, wengleich ähnliche oder gleiche gemeinnützige Zwecke sehr wohl verfolgt werden können. Dabei sieht er in allen seinen

Handlungen die ideelle Ebene der Stiftung als wichtigsten Bezugspunkt.

**1.2.** Der Stifter kann klar erkennen, welche Ziele der Treuhänder mit seinem Dienstleistungsangebot verfolgt, nämlich entweder die Stärkung seiner eigenen gemeinwohlorientierten Arbeit oder den Ausbau seiner gewerblichen Tätigkeit; beide Ziele sind legitim, aber differenziert zu betrachten.

**1.3.** Der Treuhänder bewährt sich in seiner Rolle als Dienstleister für den Stifter und tritt daher selbst in der Außerdarstellung hinter den Stifter und die Stiftung zurück. Er betont in seiner Öffentlichkeitsarbeit das wichtigste Motiv zur Gründung von gemeinwohlorientierten Stiftungen: den Wunsch, langfristig ein ideales Lebensthema auf der Basis eines gesellschaftlich und rechtlich anerkannten Zwecks zu verwirklichen.

**1.4.** Der Treuhänder versteht sich als verantwortungsvoller Träger des gemeinwohlorientierten Stiftungs- und Stiftergedankens und damit als Beteiligter an der Entwicklung eines leistungsfähigen, gesellschaftlich wertvollen Stiftungssektors in Deutschland.

### 2. Stifterwille und Autonomie der Treuhandstiftung

**2.1.** Der Stifter kann zu Lebzeiten jederzeit die Satzung einschließlich der Stiftungszwecke im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und des Stiftungsgeschäfts ändern.

**2.2.** Der Treuhänder respektiert stets die Maßnahmen und Beschlüsse der insoweit berufenen Treuhandstiftungsgremien, soweit sie nicht mit zwingenden gesetzlichen Bestimmungen, den satzungsmäßigen und vertraglichen Vorgaben des Stifters und den vom Treuhänder vorab kommunizierten Rahmenbedingungen (z.B. in konfessioneller Hinsicht oder im Vermögensanlagekonzept) kollidieren.

**2.3.** Dies gilt insbesondere auch für die Umgestaltung der Treuhandstiftung in eine rechtsfähige Stiftung. Im Zuge der Umgestaltung wird der Stifter als solcher für die rechtsfähige Stiftung – zumindest in deren Satzungspräambel – ausdrücklich genannt, insbesondere auch wenn diese von Todes wegen oder nach dem Tod des Stifters errichtet wird. Diesbezügliche Bestimmungen finden sich bereits in der Satzung und im Vertrag zur Errichtung der Treuhandstiftung.

**2.4.** Bei Errichtung der Treuhandstiftung auf der Grundlage eines Geschäftsbesorgungsvertrages oder Auftrags gilt: Zu Lebzeiten kann der Stifter die im Treuhandvertrag vorzusehenden Gestaltungsrechte jederzeit ausüben. Für den Fall seines Todes enthält der Treuhandvertrag eine Bestimmung zur Ausübung der Gestaltungsrechte.

### **3. Organisation, Vermögensbewirtschaftung und Rechnungswesen**

**3.1.** Der Treuhänder verwaltet die in seine Obhut gegebenen Treuhandstiftungen entweder in einer eigenständigen organisatorischen Einheit oder grenzt die Verwaltung von Treuhandstiftungen transparent und klar von seinen anderen Tätigkeiten ab. Falls er als natürliche Person die Treuhandschaft ausübt, sorgt er rechtzeitig für eine geeignete Nachfolgeregelung.

**3.2.** Der Treuhänder trennt bei der Rechnungslegung und Kontoführung strikt das eigene Vermögen vom verwalteten Treuhandvermögen.

**3.3.** Der Treuhänder verfolgt als Vermögensanlageziel, das Stiftungsvermögen langfristig in seiner Leistungsfähigkeit zu erhalten und ausreichende Erträge im Einklang mit dem Stiftungszweck zu erwirtschaften, sofern der Stifter nichts anderes bestimmt hat.

**3.4.** Der Treuhänder verantwortet die Vermögensverwaltung entweder unmittelbar selbst oder kontrolliert die externe Vermögensverwaltung in Hinblick auf Ertragsziele, Risikogehalt des Portfolios und Liquidität.

**3.5.** Treuhandstiftungen wenden die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und/oder der doppelten Buchführung an, falls der Geschäftsbetrieb nicht unwesentlich ist. Auf der Ebene des Treuhänders ist zwingend zu bilanzieren.

**3.6.** Zudem unterwirft sich der Treuhänder einer qualifizierten Prüfungspflicht, in der Regel durch einen Wirtschaftsprüfer, einen Prüfungsverband oder einen vereidigten Buchprüfer.

### **4. Gremien und ihre Kontrollbefugnis**

**4.1.** Geschäftsführung und Gremien sind entsprechend den nachfolgenden Bestimmungen klar voneinander getrennt.

**4.2.** Der Treuhänder verankert wirksame Kontrollregeln und -gremien zum Ersten in der Stiftungssatzung oder im Gesellschaftsvertrag der eigenen Körperschaft. Zum Zweiten wirkt er im Zuge der Gründungsberatung daraufhin, dass solche auf der Ebene der Treuhandstiftung in der jeweiligen Satzung oder im Treuhandvertrag geschaffen werden. Konkret bedeutet dies:

»» Auf der Ebene der Treuhandstiftung ist die Entscheidung und Kontrolle über die Mittelverwendung durch ein eigenständiges Stiftungsgremium gewährleistet. Kernaufgaben des Stiftungsgremiums sind darüber hinaus die Kontrolle des Treuhänders (einschließlich der Geltendmachung von Ansprüchen ihm gegenüber), die Verabschiedung des Wirtschaftsplans, Entscheidungen von größerer finanzieller Tragweite und Beschlüsse über die Kündigung des

Treuhandvertrags oder die Umwandlung der Treuhandstiftung in eine rechtsfähige Stiftung.

»» Auf der Ebene des Treuhänders ist ein Aufsichtsgremium (z.B. Stifterrat, Aufsichtsrat oder Kundenbeirat) zu bilden. Diesem obliegt die Kontrolle der ordnungsgemäßen Geschäftsführung des Treuhänders (z.B. hinsichtlich der Anlagerichtlinien oder der Auswahl des Wirtschaftsprüfers) und wacht als Appellationsinstanz über die Einhaltung des Stifterwillens.

## 5. Transparenz

**5.1.** Jeder Treuhänder anerkennt Transparenz als Ausdruck seiner Verantwortung gegenüber dem Stifter, der Stifterfamilie und der Gesellschaft sowie als Mittel zur Vertrauensbildung. Er stellt daher der Öffentlichkeit im Wege eines im Internet frei zugänglichen Verzeichnisses alle von ihm verwalteten Treuhandstiftungen – sofern deren Stifter nicht widersprochen haben – mit ihrem Namen, der für eine Kontaktaufnahme geeigneten Adresse, dem Stiftungszweck, den Bewilligungsbedingungen und der Stiftungsgröße (Vermögen und/oder jährliche Ausgaben für die Satzungszwecke) vor.

**5.2.** Zudem stellt der Treuhänder seine wesentlichen Daten für ein noch zu schaffendes bundesweites Verzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zur Verfügung und erstellt einen jährlichen Geschäftsbericht zu seinen Aktivitäten und Ergebnissen.

**5.3.** Soweit der Treuhänder nicht schon gesetzlich zur Auskunft verpflichtet ist, erhalten Interessenten und insbesondere die Stifter sowie die eingesetzten Aufsichtsgremien auf Anforderung rasch und vollständig eine adäquate Auskunft.

**5.4.** Die mit der Gründung und der Verwaltung einhergehenden Kosten werden vom Treuhänder konkret benannt und sind für den kundigen Stifter verständlich. Der Treuhänder gibt Auskunft über einzelne pauschale Leistungspakete, den jährlichen Basispreis und sonstige Beratungs- und Betreuungskosten. Vermögensverwaltungskosten werden getrennt ausgewiesen.

**5.5.** Der Treuhänder legt gegenüber dem Stifter offen, ob und mit welchen Dienstleistern er – möglicherweise aus berufsrechtlichen Gründen (Vorbehaltspflichten) – zusammenarbeitet. Diese Pflicht gilt zumindest im Hinblick auf die mit der Verwaltung des Treuhandvermögens beauftragten Dienstleister.

## 6. Qualifikation des Treuhänders

**6.1.** Die angemessene sachliche und personelle Ausstattung der Treuhandstiftungsverwaltung ist eine zentrale Voraussetzung für die Erfüllung der Stiftungszwecke.

**6.2.** Der Treuhänder und seine Mitarbeiter erfüllen ein klares Anforderungsprofil und weisen die notwendige Sachkunde, Erfahrung und Unabhängigkeit auf. Dazu arbeiten sie in stiftungsspezifischen und fachbezogenen Netzwerken mit. Ihnen steht ausreichend Arbeitszeit zur Erfüllung der satzungsgemäßen und vertraglichen Pflichten zur Verfügung. Sie werden regelmäßig im Fachgebiet fortgebildet.

## 7. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten

**7.1.** Auch für den Treuhänder und seine Mitarbeiter gelten die Bestimmungen der Grundsätze guter Stiftungspraxis, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützligen Interessen leiten lassen darf und jeder die folgenden Regeln beachtet:



**7.1.1.** Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil (jenseits der vereinbarten Verwaltungskosten) oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

**7.1.2.** Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

**7.2.** Im Hinblick auf die Tätigkeit von Vertretern des Treuhänders in den Gremien der Treuhandstiftung werden deren Aufgaben und Funktionen besonders sensibel gestaltet. In das Stiftungsgremium wird nur ein einziger Vertreter des Treuhänders berufen, der entweder Stimmrecht besitzt oder den übrigen Gremienmitgliedern rein beratend zur Seite steht. Falls die übrigen Gremienmitglieder ausscheiden, nutzt der Treuhandvertreter sein Stimmrecht nicht dazu aus, nur solche Personen zu Gremienmitgliedern zu berufen, die dem Treuhänder nahe stehen. Er verzichtet auf eine Beteiligung an der Entscheidung über eine Kündigung des Treuhandvertrages.

## Initiative Transparente Zivilgesellschaft

Die Zivilgesellschaft in Deutschland hat in den letzten Jahren enorm an Gewicht gewonnen. Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs, Bürgerinitiativen und weitere Institutionen – sie alle tragen dazu bei, Deutschland im Sinne einer verantwortungsbewussten, demokratischen Bürgergesellschaft fortzuentwickeln.

Um das Vertrauen in die Organisationen des Dritten Sektors zu erhalten und zu stärken, ist es nötig, klare Regelungen in Bezug auf Transparenz, Rechenschaft und gute Organisationsführung zu entwickeln und umzusetzen.

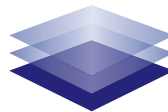
Deswegen wurde die Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ) Mitte 2010 von Transparency International Deutschland e.V. ins Leben gerufen. Sie versteht sich als eine Initiative von der Zivilgesellschaft für die Zivilgesellschaft. Mit über 400 teilnehmenden Organisationen ist sie die größte zivilgesellschaftliche Transparenzinitiative in Deutschland (Stand April 2013).

Getragen wird die Initiative von einem Trägerkreis, dem auch der Bundesverband Deutscher Stiftungen angehört. Dieser Trägerkreis sorgt für die Verbreitung der Initiative, kontrolliert stichprobenartig deren Einhaltung und zeichnet für ihre inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung verantwortlich.

Ziel der Initiative Transparente Zivilgesellschaft ist es, ein möglichst breites Aktionsbündnis innerhalb der Zivilgesellschaft herzustellen, das sich auf die wesentlichen Parameter für effektive Transparenz einigt. Die Unterzeichner der Initiative Transparente Zivilgesellschaft verpflichten sich, nach einem bestimmten Format offen zu legen, welche Ziele ihre Organisation verfolgt, woher die Mittel stammen, wie sie verwen-

det werden und wer darüber entscheidet. Sie stellen zehn präzise benannte, relevante Informationen klar strukturiert und leicht auffindbar ins Internet.

Die Unterzeichner dieser Initiative rufen alle Organisationen der Zivilgesellschaft auf, die folgende Selbstverpflichtung verbindlich zu erklären, einzuhalten und zu verbessern. Wo Engagement für die Gemeinschaft stattfindet, sollte Transparenz gegenüber der Gemeinschaft selbstverständlich sein.



**Initiative**  
Transparente  
Zivilgesellschaft

### **Trägerkreis Initiative Transparente Zivilgesellschaft**

c/o Transparency International  
Deutschland e.V.  
Alte Schönhauser Straße 44 | 10119 Berlin  
Fax (030) 54 98 98 22  
itz@transparency.de

## Selbstverpflichtung Initiative Transparente Zivilgesellschaft

Wir, \_\_\_\_\_  
verpflichten uns, die nachstehend aufgeführten Informationen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, indem wir sie mit dieser Erklärung leicht auffindbar auf unsere Website stellen oder auf Anfrage elektronisch bzw. postalisch versenden:

- 1. Name, Sitz, Anschrift und Gründungsjahr** unserer Organisation
- 2. Vollständige Satzung** oder **Gesellschaftsvertrag** sowie weitere wesentliche Dokumente, die Auskunft darüber geben, welche konkreten Ziele wir verfolgen und **wie diese erreicht werden** (z.B. Vision, Leitbild, Werte, Förderkriterien)
- 3. Datum des jüngsten Bescheides vom Finanzamt** über die Anerkennung als steuerbegünstigte (gemeinnützige) Körperschaft, sofern es sich um eine solche Körperschaft handelt
- 4. Name und Funktion** der wesentlichen **Entscheidungssträger** (z.B. Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsorgane)
- 5. Bericht über die Tätigkeiten** unserer Organisation: zeitnah, verständlich und so umfassend, wie mit vertretbarem Aufwand herstellbar (z.B. Kopie des Berichts, der jährlich gegenüber der Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung abzugeben ist)
- 6. Personalstruktur:** Anzahl der hauptberuflichen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Honorarkräfte, geringfügig Beschäftigte, Zivildienstleistende, Freiwilligendienstleistende; Angaben zu ehrenamtlichen Mitarbeitern
- 7. Mittelherkunft:** Angaben über sämtliche Einnahmen, dargelegt als Teil der jährlich

erstellten Einnahmen- / Ausgaben- oder Gewinn- und Verlustrechnung, aufgeschlüsselt nach Mitteln aus dem ideellen Bereich (z.B. Spenden, Mitglieds- und Förderbeiträge), öffentlichen Zuwendungen, Einkünften aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb, Zweckbetrieb und / oder der Vermögensverwaltung

- 8. Mittelverwendung:** Angaben über die Verwendung sämtlicher Einnahmen, dargelegt als Teil der jährlich erstellten Einnahmen- / Ausgaben- oder Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Vermögensübersicht bzw. der Bilanz
- 9. Gesellschaftsrechtliche Verbundenheit** mit Dritten, z.B. Mutter- oder Tochtergesellschaft, Förderverein, ausgegliederter Wirtschaftsbetrieb, Partnerorganisation
- 10. Namen von juristischen Personen**, deren jährliche Zuwendung mehr als zehn Prozent unserer gesamten Jahreseinnahmen ausmacht. Angaben zu entsprechenden Spenden von natürlichen Personen werden nach Zustimmung derselben veröffentlicht, in jedem Fall aber als „Großspenden von Privatpersonen“ gekennzeichnet.

Wir bestätigen, dass die Organe, welche für unsere Organisation bindende Entscheidungen zu treffen haben, regelmäßig tagen und dass die Sitzungen protokolliert werden. Anfragen an unsere Organisation werden in angemessener Frist beantwortet. Die Jahresrechnung wird namentlich durch einen Entscheidungssträger unserer Organisation abgezeichnet.

Bei Prüfung unseres Jahresberichtes wird die Einhaltung dieser Verpflichtung von unseren internen Prüfungsgremien (z.B. Kassensprüfer), dem vereidigten Buchprüfer oder dem Wirtschaftsprüfer kontrolliert.

Die Selbstverpflichtung finden Sie zum Download unter folgendem Link: [http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Nonprofit/ITZ\\_SV.pdf](http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Nonprofit/ITZ_SV.pdf).

## European Foundation Centre Principles of Good Practice

### A Self-Regulatory Tool for Foundations

*Current version approved by the annual general assembly of EFC-members on May 15th, 2014 in Sarajevo*

The EFC Principles of Good Practice are a self-regulatory tool based on a shared vision of good practice among European foundations. The tool aims to support foundations in pursuing their public-benefit purposes by reinforcing their independent governance, sound management, transparency and accountability.

Self-regulatory tools such as these Principles complement existing national and international laws, to which foundations comply. In order to stay relevant to the ever-evolving context in which foundations operate, these Principles need to be reviewed on a regular basis. At the same time, they must also recognise and accommodate the varied approaches, traditions and diversity of European foundations.

Factors such as the size and type of organisation, or the region in which it is based, may affect a foundation's judgement to take up certain aspects of this document, but where possible EFC members are urged to apply these Principles and make use of them when (re)shaping their operations and policies. These Principles refer to basic actions which should already be at the core of foundations' activities, while the recommendations offer aspirational standards meant to raise the bar of foundations' practice. Where EFC members are unable to comply with the basic Principles they should be ready to present an explanation why full implementation is not possible or not applicable in their particular context.

The Principles refer to foundations as organisations that:

- »» Control their own assets
- »» Have independent governing structures
- »» Use their resources for public good

These characteristics are reflected throughout the Principles.

#### **Principle 1: Independent Governance**

*The foundation has an identifiable and independent decision-making body which acts with high ethical standards and whose members are nominated in accordance with established principles and procedures.*

#### **Fundamentals**

- »» The board sets out its strategic objectives and ensures that programmes, operations and finances are in line with these objectives.
- »» Details of the governance structure, including the duties of the board and its decision-making procedures, are clearly defined and publicly available.
- »» Membership of governing bodies is renewed and rotated on a regular, pre-determined basis.
- »» A remuneration and/or compensation policy for board members exists, as well as clear policies to address conflicts of interest for board members.

#### **Recommendations**

- »» Background to the establishment of the foundation, including details of current and past relationships with government and other key stakeholders, are made public.

- »»» Appointments to the board take due account of qualifications and experience. A policy exists to ensure diversity (addressing gender, origin, age, etc.) on the board.
- »»» Periodic reviews of the performance of the board are carried out.
- »»» Remuneration and/or compensation policies, as well as specific details of board remuneration, are publicly available, as are the policies to address conflicts of interest for board members.

## Principle 2: Sound Management

*The foundation promotes effective and prudent management as well as sustainable investment strategies, while ensuring the best use of resources for the public benefit.*

### Operations

#### Fundamentals

- »»» Information on grants programmes and application procedures are publicly-available and user-friendly. Grant applicants are informed of decisions within a pre-determined period of time.
- »»» Procedures are in place which allow for good knowledge on potential partners and beneficiaries.
- »»» Executive and non-executive functions are clearly defined in order to create a built-in system of checks and balances.
- »»» Clear policies exist to address conflicts of interest for staff.
- »»» Opportunities and resources are provided for the professional development and training of staff, and periodic reviews of performance are carried out.
- »»» Steps are taken to assess and address risk in various aspects of operations.

### Recommendations

- »»» Stakeholders are consulted in the design-stage of projects and programmes.
- »»» Online feedback mechanisms for grantees and stakeholders are available.
- »»» Feedback surveys are carried out on a regular basis, including the opinions of grantees as well as those who did not receive funding.
- »»» Upon request, grant applicants who do not receive funding are explained the reasoning behind the decision and the conditions for reconsidering grant applications.

### Finances

#### Fundamentals

- »»» Annual accounts are drawn up and published.
- »»» Statements of independent, external audits are made publicly available.
- »»» Mechanisms exist to ensure the appropriate internal control of resources and spending.
- »»» Investment expertise is present on the board, or is procured externally.
- »»» Investment policies, investment strategy and asset allocation are in place, and decision-making structures in all three areas are defined.

### Recommendations

- »»» Information on budgets, investment policies, investment strategies and asset allocation, and on the decision-making structures in all three areas, is made publicly-available.
- »»» External reviews and checks of investment policy, strategy and asset allocation are undertaken.
- »»» Mission and programme-related investing are considered as means to support the foundation's purpose.

### Principle 3: Transparency

*The foundation communicates the remit, goals and results of its work in a comprehensive and digestible manner, holding transparency at the core of all activities.*

#### Fundamentals

- ››› Websites and other promotional materials provide a comprehensive and fair representation of the foundation's activities and strategies.
- ››› Statutes, by-laws, guidelines for funding applications, as well as board and staff lists, are publicly available.
- ››› Balance sheets, annual reports and grants lists including total amounts are publicly available, taking into account data protection and individuals' privacy.

#### Recommendations

- ››› Basic organisational information on the website is multi-lingual.
- ››› CVs of board members and executive staff are publicly available.
- ››› Communications focus not only on the foundation's activities, but also on their outcomes. Successes, as well as failures, are shared to encourage learning.
- ››› Social media are used as a means to interact with the public and other stakeholders.
- ››› An internal Code of Ethics has been developed and is publicly available.
- ››› The ranges of executive staff and staff salaries are publicly available.
- ››› The organisation is actively committed to communicating with stakeholders with the aim of engaging in dialogue, joint advocacy, etc. to push its specific agenda forward.

### Principle 4: Accountability

*The foundation acts in a responsible and collaborative manner by accounting for its actions to stakeholders, and by being active in sharing its knowledge and experiences.*

#### Fundamentals

- ››› Priorities take into account the needs of the foundation's stakeholders and the changing external environment.
- ››› The limitation of actions, programme duration and exit strategies are considered during the design phase of a project or programme.
- ››› Monitoring and evaluating its actions, involving stakeholders and beneficiaries in the process, are a key part of the foundation's grantmaking or project cycle, and are used to shape future strategies and priorities.
- ››› The foundation works collaboratively with partners where possible in order to maximise resources, build synergies, boost creativity, motivate learning and increase impact. These collaborative efforts are underpinned by mutual respect and understanding.

#### Recommendations

- ››› The results of evaluations, both positive and negative, are publicly available.
- ››› Active participation in peer-learning groups, networks and fora at the national and/or international levels is prioritised.
- ››› Accessible mechanisms, including the use of social media to solicit general feedback from the public, are in place.

## Using the Principles to Move Beyond Compliance

Reading and shelving this document is easy, but transforming the EFC Principles of Good Practice into tangible goals and actions for an organization is a different matter. The following list offers ideas on how to integrate and creatively apply the standards and recommendations into the work of any foundation.

»» **Use** the Principles regularly as a starting point for discussions in board meetings: is the foundation on the right track?

»» **Challenge** foundation staff to go beyond legal compliance in their day-to-day operations, and use the Principles as benchmarks and key performance indicators.

»» **Share** the Principles with potential partners and grantees to more widely encourage best practice and lay out basic rules of engagement.

»» **Communicate** the foundation's compliance to the Principles on its website and in printed materials as a quality mark.

»» **Develop** new, tailored and aspirational indicators to continue raising the bar on an annual basis.

[www.efc.be](http://www.efc.be)



Bundesverband  
Deutscher Stiftungen (Hg.)

### **Die Grundsätze guter Stiftungspraxis**

Erläuterungen, Hinweise und  
Anwendungsbeispiele aus dem  
Stiftungsalltag

1. Auflage | Berlin 2014  
ISBN: 978-3-941368-55-2  
168 Seiten | Preis: 0,00 €  
auch als E-Book erhältlich  
[www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**

Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -71

*[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)*