

STIFTUNGSMANAGEMENT

Gute Stiftungsführung

Serie Foundation Governance (Teil 4):

Foundation Governance als kontinuierliche Gestaltungsaufgabe

Nach den Rechten und Pflichten von Vorstand (Teil 1) und Aufsichtsgremien (Teil 2) sowie externen Anforderungen an die Rechnungslegung und Transparenz von Stiftungen (Teil 3) geht es im letzten Teil der Serie darum, wie sich gute Stiftungsführung in der Praxis ausgestalten lässt.

» » » Das Ziel guter Foundation Governance ist eine verantwortungsvolle Steuerung und Überwachung einer Stiftung.

Das Bild des „House of Governance“ (siehe Grafik rechts) veranschaulicht modellartig die wesentlichen Teilbereiche der Corporate Governance, insbesondere das Compliance Management, das Risikomanagement, das interne Kontrollsystem und die interne Revision. Alle Teilbereiche sind jeweils individuell in ihrem Zusammenwirken mit den anderen Elementen zu betrachten. Diese Struktur lässt sich

len. Da somit grundsätzlich alle für eine Stiftung geltenden Regelungsbereiche für ein CMS relevant sein können, sollten im Rahmen einer regelmäßigen Aufnahme und Bewertung von Compliance-Risiken die für eine Stiftung relevanten Handlungsfelder identifiziert werden. Als besonders relevant für Stiftungen werden in der Praxis häufig u.a. folgende Themenfelder genannt: Vermögensanlage, Gemeinnützigkeitsrecht, Mittelverwendungskontrolle und Vergütungsregelungen, aber auch der Umgang mit Interessenkonflikten.

Hervorzuheben sind die besonderen Anforderungen für gemeinnützige Stiftungen. So sind die maßgeblichen Vorgaben des Gemeinnützigkeitsrechts für die Gewährung von Steuerprivilegierungen (§§ 51 ff. AO) zwingend zu beachten. Durch organisatorische Maßnahmen und eine entsprechende Dokumentation sollten Stiftungen sicherstellen, dass Verstöße gegen das Zuwendungsverbot (§ 55 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 AO) und das Begünstigungsverbot (§ 55 Abs. 1 Nr. 3 AO) vermieden werden.

Kernfragen zum Compliance Management

- » Sind die wesentlichen, für die Stiftung relevanten rechtlichen Anforderungen bekannt?
- » Existieren ein verbindlicher Verhaltenskodex sowie angemessene interne Richtlinien für die relevanten Compliance-Themenfelder?
- » Orientiert sich die Ausgestaltung des Compliance-Managements an anerkannten Standards (z.B. an den Grundsätzen guter Stiftungspraxis)?
- » Kann die Einhaltung von Gesetzen in allen Organisationseinheiten durch entsprechende Kontrollen sichergestellt werden?
- » Werden mögliche Compliance-Verstöße untersucht und ggf. konsequent sanktioniert?

Risikomanagement

Nach dem 1998 durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich eingeführten § 91 Abs. 2 AktG haben Aktiengesellschaften ein System einzurichten, um ihren Fortbestand gegen gefährliche Entwicklungen zu sichern. Hieraus hat sich als allgemeine (und inzwischen auch von großen Non-Profit-Organisationen akzeptierte) Good Practice die Anforderung entwickelt, ein Risikomanagement im Sinne von aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle der Risiken zu implementieren.



MATHIAS WENDT

ist Senior Manager im Bereich Governance & Assurance Services bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dort ist er für die Beratung und Prüfung von Profit- und Non-Profit-Organisationen zu Fragestellungen aus den Bereichen Governance und Compliance zuständig.

Weitere Informationen
www.kpmg.de/stiftungen

analog auch auf die Foundation Governance übertragen.

Compliance Management

Ein Compliance Management System (CMS) ist die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen, die eine möglichst weitgehende Einhaltung von Regeln sicherstellen.

Kernfragen zum Risikomanagement

- » Ist das Risikomanagement in der Lage, die für die Stiftung wesentlichen Risiken zu erkennen?
- » Erfolgt in regelmäßigen Abständen eine zuverlässige Bewertung aller Risiken (inkl. der Compliance-Risiken)?
- » Werden externe Indikatoren bei der Beobachtung der Risikolage verwendet?
- » Erfolgt eine Steuerung der Risiken und wird die Umsetzung von risikoreduzierenden Maßnahmen konsequent nachgehalten?
- » Wird über die bestehenden Risiken angemessen an die Aufsichts- und Leitungsgremien berichtet?

Internes Kontrollsystem und interne Revision

Das interne Kontrollsystem umfasst alle Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung, zur Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie zur Einhaltung der rechtlichen Vorschriften. Ein gängiges Kontrollprinzip ist z.B. das Vier-Augen-Prinzip. Falls eine elektronische Buchführung eingesetzt wird, sind besondere Anforderungen der Finanzbehörden an das interne Kontrollsystem zu beachten (vgl. BMF-Schreiben vom 14.11.2014 „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“, Rdnr. 100).

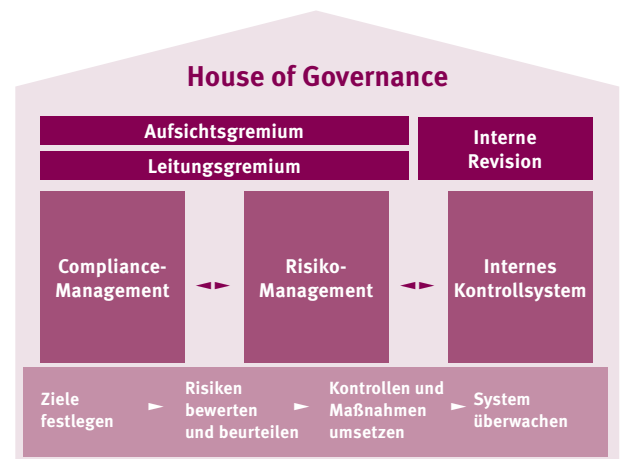
Eine interne Revision unterstützt das Leitungsorgan bei der

Kontrolle und Steuerung durch umfassende unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen in allen Bereichen und Funktionen einer Stiftung. Die interne Revision soll Vorgänge auf Ordnungsmäßigkeit prüfen und Unregelmäßigkeiten oder Manipulationen aufdecken. Ein besonderer Fokus der internen Revision liegt auf der Prüfung des internen Kontrollsystems.

Für kleine und mittelgroße Stiftungen ist häufig weder zweckmäßig noch finanzierbar, eine eigene interne Revision einzurichten. Dennoch können Revisionsprüfungen durch externe Dienstleister in angemessenen zeitlichen Abständen ein sinnvolles Instrument zur Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit sein. Durch den Vergleich mit Good Practices können auf diese Weise zudem Ansatzpunkte zur Optimierung der internen Prozesse identifiziert werden.

Kernfragen zum internen Kontrollsystem und zur internen Revision:

- » Was sind die Kernelemente internen Kontrollsystems?
- » Wurden Schlüsselkontrollen identifiziert? Verfügt die Organisation in allen wesentlichen Prozessen über effektive interne Kontrollen?
- » Welche Anforderungen an die Dokumentation bestehen und werden diese erfüllt?
- » Besteht eine interne Revision bzw. wurde zumindest eine entsprechende Zuständigkeit des Vorstands festgelegt?
- » Verfügt die interne Revision über angemessene (ggf. externe) Expertise und setzt sie geeignete Prüfungsmethoden ein?



- » Basieren die Prüfungen der internen Revision auf einem risikoorientierten Ansatz?
- » Wird die Umsetzung der Maßnahmen und Empfehlungen der internen Revision konsequent nachgehalten?

Ausblick

In unserer vierteiligen Artikelserie haben wir die vielfältigen Anforderungen an die handelnden Akteure und die Organisation gemeinnütziger Stiftungen skizziert, die der Foundation Governance zugrunde liegen. Eine gute Foundation Governance ist jedoch kein statischer Zustand, sondern das Ergebnis eines kontinuierlichen Dialogs zwischen den Leitungs- und Überwachungsgremien einer Stiftung. In einem solchen „Governance Dialog“ kann auf der Grundlage einer umfassenden Kenntnis der externen Anforderungen sowie der aus der jeweiligen Tätigkeit und der spezifischen Organisationskultur einer Stiftung resultierenden spezifischen Risiken eine angemessene Ausgestaltung der Governance-Organisation erarbeitet und schrittweise fortentwickelt werden. « « «