



The voice of corporate governance  
in Luxembourg

## LEITFADEN ZUR GOOD GOVERNANCE FÜR GEMEINNÜTZIGE EINRICHTUNGEN



# MITGLIEDER

---

*Non-Profit Organizations (NPO) Committee des Institut Luxembourgeois des Administrateurs (ILA, luxemburgischer Aufsichtsratsverband):*

Diane Wolter (Vorsitzende)	Unabhängige Philanthropie-Beraterin
Martine Buck	Rotes Kreuz Luxemburg
Christian Descoups	Erzbistum Luxemburg
Marjolijne Droogleever Fortuyn	SOS Villages d'Enfants Monde, Luxembourg Asbl
Anne Goeres	Stiftung „Fondatioun Kriibskrank Kanner“
Benoît Holzem	Stiftung „Stëftung Hëllef Doheem“
Alain Hondequin	ABBL
Pierre Margue	Institut Luxembourgeois des Administrateurs (Luxemburgischer Aufsichtsratsverband)
Max Meyer	ADA Asbl
Valérie-Anne Rondeau	Institut Luxembourgeois des Administrateurs (Luxemburgischer Aufsichtsratsverband)
Jean-Jacques Schonckert	Fédération Luxembourgeoise de Football (Luxemburgischer Fußballverband)
Philippe Streff	Caritas Luxemburg

# VORWORT

---

*„Als Vorsitzender des ILA danke ich den Mitgliedern des ILA-NPO-Ausschusses für ihre Bereitschaft und ihre Arbeit unter dem Vorsitz von Diane Wolter, die alle Mitglieder hervorragend zu motivieren verstand. Zudem danke ich der Banque de Luxembourg sehr herzlich: Sie hat diese Arbeit nicht nur bereitwillig gesponsert und dem Ausschuss „Kost und Logis“ geboten, sondern vor allem die Kosten für die Veröffentlichung und Übersetzung dieser Broschüre übernommen.“*



*Raymond Schadeck*

*Vorsitzender des ILA*

*„In Luxemburg wie auch in anderen Ländern ist Good Governance kein Thema, das nur den privaten Sektor betrifft. Relevant ist sie auch im gemeinnützigen Sektor, der durch sein Engagement für das Gemeinwohl und seinen hohen moralischen Anspruch naturgemäß an ihr interessiert ist.*

*Anstatt sich, nur mit gutem Willen ausgestattet, in die Aufgabe eines Verwaltungsratsmitglieds einer gemeinnützigen Einrichtung zu stürzen, ist es ratsam, vor der Entscheidung ein Maximum an Informationen zur Verfügung zu haben und sich einige Fragen zu stellen, bevor man ein Verwaltungsratsmitglied wird und/oder wählt.*

*Gemeinsam mit den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft ILA-NPO, denen ich herzlich für ihre wertvolle Mitwirkung danke, hoffe ich, dass Ihnen dieser Leitfaden zur Good Governance für gemeinnützige Einrichtungen eine Unterstützung ist.*

*Danken möchte ich auch Philippe Depoorter, Mitglied der Geschäftsführung der Banque de Luxembourg, für seinen unermüdlichen Einsatz für die Entwicklung eines „Ökosystems“ der Philanthropie in Luxemburg, sowie der Banque de Luxembourg für ihren Beitrag zur Erstellung dieses Leitfadens.“*



*Diane Wolter*

*Vorsitzende des ILA-NPO-Ausschusses*

# EINLEITUNG

---

Das *Non-Profit Organizations (NPO) Committee* des Institut Luxembourgeois des Administrateurs (ILA) richtet sich am allgemeinen Auftrag des ILA aus, dessen Aufgabe es ist, die Professionalität der Verwaltungsratsmitglieder<sup>1</sup> wie auch die Good Governance zu fördern. Konkret richtet sich dieser „Leitfaden zur Good Governance für gemeinnützige Einrichtungen“ (im Folgenden „Leitfaden“) an die Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Leitungsgremien (im Folgenden „Leiter“) von gemeinnützigen Vereinen und Stiftungen, an gemeinnützige Einrichtungen sowie an sozial verantwortliche Unternehmen (sociétés à impact sociétal, SIS) (alle nach luxemburgischem Recht) (im Folgenden „gemeinnützige Einrichtungen“ oder „Einrichtungen“), und zwar unabhängig von ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich.

Die Verfasser des Leitfadens gehen davon aus, dass die Leiter der gemeinnützigen Einrichtungen die geltenden Gesetze, insbesondere das *geänderte Gesetz vom 21. April 1928 über gemeinnützige Vereine und Stiftungen*<sup>1</sup>, die einzelnen Gesetze bezüglich bestimmter gemeinnütziger Einrichtungen sowie das *Gesetz vom 12. Dezember 2016 über die Gründung von sozial verantwortlichen Unternehmen*<sup>2</sup> kennen, anwenden und befolgen.

In diesem Dokument werden die Verpflichtungen, die aus diesen Gesetzen herrühren, daher nicht speziell erwähnt. Im Übrigen unterliegen gemeinnützige Vereine und Stiftungen ihrer Aufsichtsbehörde, dem luxemburgischen Justizministerium<sup>3</sup>, das für Erteilung und Rücknahme ihrer Genehmigung zuständig ist. Die sozial verantwortlichen Unternehmen unterstehen der Aufsicht des luxemburgischen Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung sowie Sozial- und Solidarwirtschaft<sup>4</sup>.

Einrichtungen werden ebenso wie Unternehmen nach Regeln der Good Governance geführt, die die Beziehungen zwischen ihren Gremien, insbesondere dem Verwaltungsrat, der operativen Geschäftsführung und sämtlichen Beteiligten (Begünstigte, Spender, Zulieferer, öffentlicher Sektor...), betreffen. Ihre Besonderheit liegt darin, dass der gemeinnützige Sektor am häufigsten im karitativen und/oder ehrenamtlichen Bereich angesiedelt ist und zum Wohl der Allgemeinheit oder der Gesellschaft beiträgt.

Der vorliegende Leitfaden versteht sich als Ergänzung zu den bestehenden Richtlinien für bereits bestehende entsprechende Einrichtungen in Luxemburg, insbesondere zu den sechs Verpflichtungen der zugelassenen Mitglieder des Vereins „Don en confiance Luxembourg asbl“<sup>5</sup>.

Ziel des Leitfadens ist es, eine Reihe von Empfehlungen an die Leiter dieser Einrichtungen zu richten, um die Good Governance innerhalb des gemeinnützigen Sektors zu fördern. Diese Grundsätze sind bewusst allgemein formuliert, da sie einen breiten Anwendungsbereich haben. Es ist Auftrag jeder Einrichtung, diese allgemeinen Grundsätze an ihre Größe und ihre jeweiligen Besonderheiten anzupassen und sie in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

---

<sup>1</sup>Gesetz vom 21. April 1928 über gemeinnützige Vereine und Stiftungen (in französischer Sprache):  
[www.mj.public.lu/legislation/asbl\\_fondations/index.html](http://www.mj.public.lu/legislation/asbl_fondations/index.html)

<sup>2</sup>Gesetz vom 12. Dezember 2016 über die Gründung von sozial verantwortlichen Unternehmen (in französischer Sprache):  
<http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2016/12/12/n1/jo>

<sup>3</sup>Gesetzliche Kriterien des luxemburgischen Justizministeriums für gemeinnützige Vereine und Stiftungen (in französischer Sprache): [http://www.mj.public.lu/services\\_citoyens/asbl\\_fondations/index.html](http://www.mj.public.lu/services_citoyens/asbl_fondations/index.html)

<sup>4</sup>Genehmigung und Rücknahme der Genehmigung eines sozial verantwortlichen Unternehmens (in französischer Sprache):  
<http://www.quichet.public.lu/entreprises/de/formulaires/rcc/demande-accord-ministeriel-sis/demande-accord-ministeriel-sis.pdf>

<sup>5</sup> Don en confiance Luxembourg a.s.b.l. : <http://www.donenconfiance.lu/index.html>

Die acht vom ILA-NPO-Ausschuss formulierten Grundsätze wurden - ohne jeglichen Anspruch auf Vollständigkeit - als die wichtigsten Grundsätze eingestuft. Sie widmen sich den Themen Verantwortlichkeiten (Grundsätze 1, 6, 7 und 8), Zusammensetzung (Grundsätze 3 und 4) und Positionierung (Grundsätze 2 und 5) des Entscheidungsgremiums (in den meisten Fällen der Verwaltungsrat). Ihr vorrangiges Ziel ist es, Verwaltungsratsmitgliedern von gemeinnützigen Einrichtungen die Grundlagen für eigene Überlegungen an die Hand zu geben, die diese einzeln und gemeinsam umsetzen sollten.

Die Notwendigkeit dieses Leitfadens und der Bedarf an Fortbildung innerhalb von gemeinnützigen Einrichtungen zeigt sich nicht nur in einer gewissen Unkenntnis der Verantwortlichkeiten, sondern auch in den Statistiken der Versicherungsgesellschaften über juristische Folgen für Verwaltungsratsmitglieder dieser Einrichtungen.

# **INHALT**

---

**1.- Klarer Auftrag**

**2.- Adäquate formale Organisationsstruktur**

**3.- Kompetentes und effizientes Leitungsgremium („Fit“)**

**4.- Ehrenhaftigkeit der Leiter („Proper“)**

**5.- Klarer Entscheidungsfindungsprozess**

**6.- Im Einklang mit Gesetzgebung, Werten und Vorgehensweisen**

**7.- Übereinstimmung von Ergebnissen und Auftrag**

**8.- Präzise und transparente Berichterstattung**

# GRUNDSÄTZE

---

## Grundsatz 1: Klarer Auftrag

### **Die Einrichtung definiert einen klaren, ihren Werten entsprechenden Auftrag.**

Die Leiter der Einrichtung sollten einen klaren, d. h. unmissverständlich und knapp formulierten Auftrag formulieren, der ihren Gesellschaftszweck und gegebenenfalls die in den Statuten festgelegten Handlungsmöglichkeiten berücksichtigen sollte.

Die Definition des Auftrags ist vom Verwaltungsrat zu genehmigen und spiegelt die grundlegenden Werte der Einrichtung gegenüber allen Beteiligten wider. Diese Werte (idealerweise in begrenzter Anzahl) sind klar und knapp zu beschreiben.

#### Für die Definition des Auftrags wird vorgeschlagen,

1. *den Gesellschaftszweck und die in den Statuten festgelegten Handlungsmöglichkeiten sowie die grundlegenden Werte der Einrichtung zu berücksichtigen;*
2. *diesen schriftlich zu formulieren;*
3. *sicherzustellen, dass die Leiter und Mitarbeiter ihn voll und ganz verstehen und anerkennen;*
4. *ihn allen Beteiligten zugänglich zu machen;*
5. *ihn regelmäßig zu überprüfen.*

## **Grundsatz 2: Adäquate formale Organisationsstruktur**

**Die Einrichtung gibt sich eine formale Organisationsstruktur, die zu ihren Aktivitäten passt. Sie achtet weiterhin darauf, die Rollen zwischen den einzelnen Leitungsgremien (üblicherweise Mitgliederversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsführung) klar zu definieren und aufzuteilen, um gute Abläufe zu gewährleisten.**

Das Ziel ist eine formale Organisationsstruktur, die die Befugnisse und Kompetenzen zwischen dem Leitungsgremium einerseits und der operativen Geschäftsführung andererseits klar abgrenzt. Das Leitungsgremium sollte die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Gremien und Funktionen, ihre Aufteilung zwischen den einzelnen Gremien und Funktionen genau beschreiben und dabei besonders auf eine Trennung von exekutiven und Kontrollaufgaben achten.

**Beispielsweise** wird den Leitern vorgeschlagen, ein Organigramm, eine Beschreibung der Hauptaufgaben, eine Übertragung der Zeichnungsbefugnis sowie gegebenenfalls eine Geschäftsordnung zu bestimmen und diese regelmäßig zu aktualisieren.

*Falls die Einrichtung Angestellte beschäftigt, wird zudem empfohlen, dass der Geschäftsführer bzw. ein Mitglied der Geschäftsführung an den Sitzungen des Verwaltungsrats teilnimmt, damit die dort getroffenen Entscheidungen direkt übermittelt werden können.*

Zudem wird empfohlen, die Organisationsstruktur und Aufteilung der Rollen innerhalb dieser Organisationsstruktur transparent zu kommunizieren - und zwar innerhalb wie auch außerhalb der Einrichtung.

**Beispielsweise** wird den Leitern vorgeschlagen, sämtliche ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel (Internet, Intranet, soziale Netzwerke, persönliche Kommunikation) zu nutzen, wobei ein Kommunikationsmittel die anderen nicht ausschließt. Eine Kommunikationsmethode ist nicht ausschließlich einer oder mehreren anderen Personen vorbehalten.

In größeren Einrichtungen und/oder zur Unterstützung der Leitungsgremien bei der Beschlussfassung in spezifischen, klar abgegrenzten Bereichen können Ausschüsse und Unterausschüsse eingerichtet werden, deren Vorsitz von einer sachkundigen Person bzw. von beauftragten sachkundigen Personen übernommen wird. Die Ausschüsse und Beauftragten sollten professionell vorgehen, effizient kommunizieren und regelmäßig über ihre Tätigkeit berichten.

**Beispielsweise** wird der Einrichtung vorgeschlagen,

- die Möglichkeit von Ausschüssen und/oder Beauftragten in spezifischen Bereichen, z. B. Audit, Ethik, Finanzen, wissenschaftliche Forschung, zu prüfen,
- zu entscheiden, ob diese Ausschüsse eine beratende oder ausführende Rolle besitzen, und
- zu überwachen, dass diese Ausschüsse in Einklang mit dem Auftrag und den Werten der Einrichtung handeln (z. B. bei der Festlegung der Anlagepolitik durch den Finanzausschuss).

### **Grundsatz 3: Kompetentes und effizientes Leitungsgremium („Fit<sup>6</sup>“)**

**Die Einrichtung gibt sich ein an ihre Größe und ihre Eigenschaften angepasstes kompetentes und effizientes Leitungsgremium.**

Je nach Rechtsform, Größe und Eigenschaften schaffen die Gründer einer gemeinnützigen Einrichtung bei deren Gründung ein Leitungsgremium (üblicherweise „Verwaltungsrat“, „Ausschuss“ etc.).

Die Auswahl der potenziellen Mitglieder des Leitungsgremiums erfolgt gemäß ihren Kompetenzen, ihrer Verfügbarkeit, Erfahrung und Integrität, wobei die Vielfalt der Profile der Mitglieder des Leitungsgremiums ebenfalls gewährleistet werden soll.

Es soll sichergestellt werden, dass das Leitungsgremium insgesamt über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um seiner ganzen Verantwortung nachkommen zu können. Daher sollte das Leitungsgremium insgesamt die Kompetenz besitzen, die der Art, dem Maß und der Komplexität der Tätigkeiten der Einrichtung angemessen ist.

Es wird empfohlen, dass alle Leiter umfassende Kenntnis der Aktivitäten der Einrichtung sowie der damit verbundenen Risiken besitzen.

#### **Bei der Einrichtung des Leitungsgremiums wird vorgeschlagen,**

1. die Rechtsform, Größe und Eigenschaften der Einrichtung zu berücksichtigen;
2. die Leiter nach folgenden Kriterien auszuwählen:
  - integer und mit gutem Renommee,
  - verfügbar und bereit, für die Einrichtung die notwendige Zeit aufzubringen, und
  - gegebenenfalls mit Kompetenzen und Erfahrung hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs der Einrichtung.

**Beispielsweise** ist es - speziell zum Zeitpunkt einer Erneuerung der Bevollmächtigung - sinnvoll zu berücksichtigen, wie regelmäßig der Leiter bei den Versammlungen des Leitungsgremiums anwesend war, wie stark er an den Aufgaben beteiligt war, wie er sich bei den Aktivitäten der Einrichtung einbrachte und verfügbar war.

3. die Verwaltungsratsmitglieder als Kollektiv zu wählen. Sie sollen sämtliche - für den reibungslosen Betrieb des Leitungsgremiums notwendigen - technischen Kompetenzen (Tätigkeitsbereich, Recht, Finanzen, Personalwesen etc.) abdecken, wobei eine gewisse Vielfalt (Alter, Geschlecht, Erfahrung etc.) gewahrt werden sollte;
4. sicherzustellen, dass sich die Leiter nicht nur der Tragweite ihres Engagements innerhalb des Leitungsgremiums bewusst sind, sondern auch der Verantwortung, die Interessen der Einrichtung in der Geschäftsführung unter Beachtung der geltenden Vorschriften wahrzunehmen;
5. gegebenenfalls die Anzahl der Amtsperioden zu begrenzen und/oder eine Altersgrenze der Leiter festzulegen. Selbst wenn solche Einschränkungen fehlen, hat es sich bewährt, die Zusammensetzung des Leitungsgremiums von Zeit zu Zeit auszutauschen (innovative Ideen von neuen Personen, Öffnung der Einrichtung für neue Entwicklungsmöglichkeiten). Ebenfalls sinnvoll ist es, die Nachfolge im Vorsitz des Leitungsgremiums rechtzeitig vorzubereiten (Weitergabe des Wissens);
6. eine Directors-and-Officers-Haftpflichtversicherung abzuschließen, die an die Bedürfnisse der Einrichtung angepasst ist.

---

<sup>6</sup> Ein Leiter gilt als „Fit and Proper“, wenn es als kompetent und ehrenhaft eingestuft wird.

## **Grundsatz 4: Ehrenhaftigkeit der Leiter („Proper“)**

**Die Einrichtung achtet darauf, dass die Funktion des Verwaltungsratsmitglieds mit einer hohen Anforderung der Ehrenhaftigkeit sowie ehrenamtlich ausgeübt wird.**

Wichtig ist das Prinzip des Ehrenamts, d. h. die Verwaltungsratsmitglieder üben ihre Funktion unentgeltlich aus. Es ist jedoch üblich, dass sie - gemäß zuvor festgelegten Bedingungen - für die entstandenen Kosten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit entschädigt werden.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, Richtlinien für die Kostenerstattung für Verwaltungsratsmitglieder und Ehrenamtliche der Einrichtung festzulegen.***

Es kann sinnvoll sein, eine Ethik-Charta zu formulieren, die den Leitern in der Ausübung ihrer Amtszeit und ihrer Tätigkeiten als Richtlinie dienen soll.

Diese Ethik-Charta kann eine Vergütungsregelung, ein Kapitel zu Interessenskonflikten (um Situationen von Interessenskonflikten zu vermeiden oder zu steuern) sowie an eine Haltung der „Uneigennützigkeit“ erinnern, die von den Angestellten und Ehrenamtlichen in der Ausübung ihrer Funktionen erwartet wird. Sie kann ebenfalls die Besonderheit ihres Sektors hervorheben, ihre Gemeinnützigkeit wie auch ihre Aufgabe der „langfristigen Erhaltung“ eventuell erwirtschafteter Erträge.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, Richtlinien für Ausschreibungen von Lieferanten festzulegen, die mit den Verwaltungsratsmitgliedern, Leitern, Angestellten oder Ehrenamtlichen in einem Verwandtschaftsverhältnis stehen. Es wird außerdem vorgeschlagen, die Verwaltungsratsmitglieder, Angestellten und Ehrenamtlichen regelmäßig an die Gemeinnützigkeit der Einrichtung zu erinnern.***

## **Grundsatz 5: Klarer Entscheidungsfindungsprozess**

**Die Einrichtung stattet sich mit einem eindeutigen Entscheidungsfindungs - prozess aus.**

Der Entscheidungsfindungsprozess umfasst die Definition und die unmissverständliche Abgrenzung der Befugnisse zwischen den einzelnen Gremien, insbesondere die Formulierung von Vorgehensweisen (je nach Größe und Eigenschaften der Einrichtung mehr oder weniger detailliert). Zum Zwecke der Transparenz liegt es auf der Hand, dass die getroffenen Entscheidungen schriftlich festgehalten werden, gegebenenfalls mit dem/den als Grundlage für die Entscheidung dienenden Dokument/en. Diese Dokumente sind somit jederzeit für alle interne und externe Kontrollen verfügbar.

**Bei der Definition des Entscheidungsfindungsprozesses wird vorgeschlagen, sich an folgenden Methoden zu orientieren:**

1. ein Organigramm mit allen einzelnen Gremien zu erstellen;
2. das Vier-Augen-Prinzip konsequent anzuwenden (z. B. bei der Genehmigung eines Beschlusses);
3. alle Berichtspflichten und Informationsflüsse zwischen den Gremien (insbesondere für die von öffentlichen Spenden abhängigen Einrichtungen sowie kleine Einrichtungen) aufzulisten;
4. die Häufigkeit der Versammlungen der Leitungsgremien, entsprechend der Tätigkeiten und Bedürfnisse der Einrichtung zu definieren;
5. auf Kollegialität bei der Beschlussfassung zu achten oder, falls nicht vorhanden, auf einen eindeutigen Rahmen der Beauftragung, klare Regeln für den Fall von Dissens (z. B. eventuell Hinzuziehung des Verwaltungsrats oder der Mitgliederversammlung);
6. im Ausnahmefall die Entscheidung per E-Mail zu gestatten, sofern die betreffenden Beschlüsse bei der nächsten Versammlung durch das Leitungsgremium bestätigt und im Protokoll festgehalten werden.

## **Grundsatz 6: Im Einklang mit Gesetzgebung, Werten und Vorgehensweisen**

**Die Leiter achten darauf, in Übereinstimmung mit dem Gesetz, den geltenden Bestimmungen und Statuten zu handeln sowie die definierten Werte und vereinbarten Vorgehensweisen einzuhalten.**

Da die Einrichtung zweckgebundene Spenden erhält, achten die Leiter darauf, dass der Wille der Spender respektiert und die finanzielle und operative Rückverfolgbarkeit gewährleistet wird.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, zum Zwecke der Transparenz in der Buchführung der Einrichtung zu unterscheiden zwischen nicht zweckgebundenen Spenden und für konkrete Projekte bestimmte Zuwendungen.***

Da die Einrichtung die Daten der Begünstigten und Spender erfasst, sollten die Leiter unbedingt die rechtlichen Pflichten beim Datenschutz beachten, insbesondere bei sensiblen Daten<sup>7</sup> und bei Daten, die bei Zuwendungen unter Lebenden oder testamentarischen Zuwendungen<sup>8</sup> erfasst werden.

Die Einrichtung achtet hier insbesondere auf einwandfreies Verhalten, um ihr Renommee (sowie gegebenenfalls das des gesamten gemeinnützigen Sektors) nicht zu gefährden.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, die ausdrückliche Zustimmung der Begünstigten und/oder Spender bei der Veröffentlichung ihrer Namen und/oder Fotos in der externen Kommunikation der Einrichtung einzuholen.***

**Ebenso passen die Leiter die Aktivitäten und Vorgehensweisen der Einrichtung regelmäßig an die gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften sowie die Bedürfnisse der Begünstigten an.**

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, einen genauen und wiederkehrenden Zeitpunkt in der Sitzung der Verwaltungsräte für eine Selbstbewertung vorzusehen, wie es der Verein „Don en confiance Luxembourg asbl“ empfiehlt.***

---

<sup>7</sup> Weitere Informationen unter [www.cnpd.lu](http://www.cnpd.lu)

<sup>8</sup>Gesetz vom 21. April 1928 über gemeinnützige Vereine und Stiftungen (in französischer Sprache): Artikel 16 für gemeinnützige Vereine, Artikel 36 für Stiftungen. Weitere Informationen unter [www.mj.public.lu/legislation/asbl\\_fondations/index.html](http://www.mj.public.lu/legislation/asbl_fondations/index.html)

## **Grundsatz 7: Übereinstimmung von Ergebnissen und Auftrag**

**Um sicherzustellen, dass der Auftrag der Einrichtung erfüllt wird, legen die Leiter eine Vorgehensweise zur Auswahl, Weiterverfolgung und Bewertung der Aktivitäten der Einrichtung fest, mit der sie die Übereinstimmung dieser Aktivitäten mit den Zielen regelmäßig bewerten können.**

Für jede Aktivität und/oder jedes Projekt sind quantitative und - wenn möglich - qualitative Ziele zur Frist für die Durchführung sowie zum Budget festzusetzen.

Die quantitativen und qualitativen Ergebnisse werden bewertet und ins Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln gesetzt. Auf diese Weise können, insbesondere bei regelmäßiger Durchführung von Bewertungen, bessere Ergebnisse erzielt werden.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, die Aktivitäten regelmäßig zu verfolgen (einschließlich regelmäßiger Besuche vor Ort) sowie punktuell Audits zur Bewertung von Ergebnissen und Wirkung der Projekte durchzuführen.***

## **Grundsatz 8: Präzise und transparente Berichterstattung**

**Die Leiter halten die rechtlichen Pflichten bei der Erstellung und der Veröffentlichung des Jahresabschlusses und des Haushaltsplans ein.**

Die Vorstandsmitglieder achten darauf, dass der Jahresabschluss und der Haushaltsplan der Einrichtung der Mitgliederversammlung (bei Stiftungen: dem Verwaltungsrat) innerhalb der festgesetzten Fristen zur Genehmigung vorgelegt wird.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, dass die Einrichtung bei Erreichen einer bestimmten Größe einen Abschlussprüfer für die Prüfung des Jahresabschlusses hinzuzieht und diese Prüfung zusammen mit dem Jahresabschluss auf ihrer Website veröffentlicht.***

**Die Leiter veröffentlichen ebenfalls einen jährlichen Tätigkeitsbericht.**

Die Vorstandsmitglieder berichten dem Verwaltungsrat (und/oder der Mitgliederversammlung) regelmäßig über die Aktivitäten und die Erfüllung ihres Auftrags. Zudem veröffentlichen sie diesen Tätigkeitsbericht regelmäßig. Form und Häufigkeit seiner Veröffentlichung sollten an die Eigenschaften der Einrichtung angepasst werden.

***Beispielsweise wird vorgeschlagen, dass die Einrichtung ihren Tätigkeitsbericht auf ihrer Website veröffentlicht, um ihn so für sämtliche Beteiligten und die Öffentlichkeit zugänglich zu machen.***

---

<sup>i</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden in der Regel die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.



The voice of corporate governance  
in Luxembourg

## ILA MISSION STATEMENT

*The mission of ILA is to promote the profession of Directors by developing its members into highly qualified, effective and respected Directors.*

*In parallel, it will promote best practices in Luxembourg in the field of Corporate Governance of companies and institutions by actively engaging with those institutions charged with the introduction, application and oversight of those Corporate Governance rules and practices. It will achieve this through high quality training, forum discussions, research, publications and conferences.*

*ILA aims to be the premier interlocutor in Luxembourg on issues affecting Directors.*

[www.ila.lu](http://www.ila.lu)