

# **VENRO Verhaltenskodex**

## **Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle**

VENRO ist der Bundesverband entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen (NRO). Seine Mitgliedschaft spiegelt die Heterogenität der entwicklungspolitischen Organisationen in Deutschland wieder. Der vorliegende Kodex will dieser Heterogenität Rechnung tragen und gleichzeitig verbindliche Richtlinien für die Sicherung von Qualität und Transparenz der NRO Arbeit vorgeben. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, formuliert der vorliegende Kodex zum einen Prinzipien der Organisationsführung, der Kommunikation, der Betriebsführung und der Wirkungsbeobachtung und zum anderen Standards für deren Umsetzung.

Mit der Annahme des Kodexes auf der Mitgliederversammlung 2008 bekennen sich die Mitgliedsorganisationen zu den im Kodex dargelegten Prinzipien und erkennen diese als verbindlich an. Die Standards stellen erste Zielformulierungen dar, deren Praxistauglichkeit innerhalb der nächsten zwei Jahre überprüft werden soll.

Mit der Verabschiedung des Kodex bekunden die VENRO Mitglieder deshalb zugleich ihren Willen, an der Umsetzung und der Weiterentwicklung der Standards zu arbeiten. Nach einer zweijährigen Erprobungsphase werden die Erfahrungen ausgewertet und der Kodex wird entsprechend angepasst.

**Bonn, im Dezember 2008**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Präambel .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Organisationsführung.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Prinzipien .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Standards .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Die Mitgliederversammlung .....	4
1.2.2 Das zwischengeschaltete Aufsichtsorgan.....	4
1.2.3 Das Leitungsorgan.....	5
<b>2. Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising).....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Prinzipien .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Standards .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Allgemeine Anforderungen an einen Jahresbericht .....	6
2.2.2 Spezielle Anforderungen an einen Jahresbericht .....	6
2.2.3 Weitere Standards .....	8
<b>3. Betriebsführung.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Prinzipien .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Standards .....</b>	<b>9</b>
3.2.1 Vergütung und Auswahl von Mitarbeitern und Beratern.....	9
3.2.2 Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit.....	9
3.2.3 Rechnungslegung und Jahresrechnung .....	9
3.2.4 Beschwerdeführung und Korruption .....	10
<b>4. Wirkungsorientierung .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Prinzipien .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2 Standards .....</b>	<b>10</b>
4.2.1 Richtlinien .....	10
4.2.2 Partnerorientierung.....	10
4.2.3 Methoden.....	11
<b>5. Verbindlichkeit.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Allgemeine Bestimmungen zur Umsetzung des Kodex.....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 Änderung des Verhaltenskodex .....</b>	<b>12</b>
<b>Übergangsbestimmungen.....</b>	<b>11</b>

## **Präambel**

VENRO ist der Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen. Ihm gehören eine Vielzahl von kleinen und großen, kirchlichen und säkularen Organisationen an.

Die VENRO-Mitglieder handeln gemäß Satzung in der Überzeugung, dass nachhaltige Entwicklung der Mitwirkung der gesamten Gesellschaft, das heißt jedes Einzelnen, bedarf. Es sind tiefgreifende politische Reformen, eine Änderung unseres Lebensstils sowie ein höheres Maß von Solidarität und Hilfe für die Armen in den Entwicklungsländern notwendig. Armut, Umweltzerstörung und Beschneidung der Lebenschancen künftiger Generationen haben ethisch und politisch nicht hinnehmbare Dimensionen erreicht. Die Mitglieder sehen ihre Aufgabe darin, der Bekämpfung der Armut, der Verwirklichung der Menschenrechte und der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen bestmöglich zu dienen

Ziel dieses Kodexes ist es, durch gemeinsame Prinzipien und Standards eine verbesserte Qualität der zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe herbeizuführen und die Arbeit der VENRO-Mitglieder für die Öffentlichkeit und den Spender transparent zu gestalten. Der Kodex ist ein Instrument des kollegialen Miteinanders mit der Zielsetzung, durch Transparenz und die Verpflichtung auf gemeinsame Prinzipien und Standards das Vertrauen der Spender und der Öffentlichkeit in die NRO-Arbeit zu stärken.

Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich mit der Verabschiedung dieses Kodex zu den unten beschriebenen Prinzipien und Standards in den Bereichen Organisationsführung, Kommunikation, Betriebsführung und Wirkungsorientierung. Abweichungen von den Grundgedanken dieses Modells sind zu begründen. VENRO Mitglieder verpflichten sich, trotz begründeter Abweichungen im Einzelfall den Geist der hier genannten Prinzipien zu erfüllen.

## **1. Organisationsführung**

### **1.1 Prinzipien**

Leitungsaufgaben und die Aufsicht des Leitungsorgans werden von unterschiedlichen Organen wahrgenommen. Die Zusammensetzung, Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Organe werden klar und eindeutig beschrieben. Sie ergeben sich aus der Satzung und werden in einer Geschäftsordnung und anderen Verfahrensrichtlinien näher ausgeführt.

Leitungsorgan und Geschäftsführung informieren die mit der Aufsicht und den Kontrollaufgaben befassten Organe regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für die Organisation relevanten Fragen der Planung, Strategie, Geschäftsentwicklung sowie Risikofaktoren. Dazu werden aussagefähige und entscheidungsnotwendige Unterlagen zur Verfügung gestellt. Probleme werden nicht verschwiegen, sondern offengelegt.

Die Mitglieder des Leitungsorgans und der Geschäftsführung verpflichten sich auf ein ethisch verantwortbares, effizientes und fachkompetentes Handeln. Positionen und Arbeitsaufträge werden möglichst so verteilt, dass sie den Fähigkeiten, Erfahrungen und Neigungen der betreffenden Personen entsprechen. Das Führungspersonal baut auf die Kompetenz und Kreativität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beteiligt sie an Strategieprozessen und Problemlösungen.

Das Anbringen und Anhören von konstruktiver Kritik ist genauso Bestandteil der Organisationskultur wie ein vertrauensvoller und geschützter Umgang mit internen Beschwerden über tatsächliche oder vermutete a) Verstöße gegen Satzung, Geschäftsordnung oder interne Rege-

lungen eines VENRO-Mitglieds, b) Verschwendung, zweckfremde Mittelverwendung oder Korruption sowie c) Verstöße gegen diesen Kodex.

Die Organe der VENRO-Mitglieder sind so zu besetzen, dass Interessenkonflikte möglichst vermieden werden. Potentielle Interessenkonflikte sind offenzulegen.

## **1.2 Standards**

Nachfolgend wird ein Grundmodell in Anlehnung an das Deutsche Vereinsrecht dargestellt, an dem sich die VENRO-Mitglieder orientieren. Für VENRO-Mitglieder, die in einer anderen Rechtsform als der des eingetragenen Vereins organisiert sind (rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen oder öffentlichen Rechts, GmbH), gilt das Grundmodell sinngemäß. Die Aufgaben der Mitgliederversammlung werden bei diesen Körperschaften von den entsprechenden satzungsgemäßen Organen (zum Beispiel Stiftungsrat, Kuratorium, Gesellschafterversammlung) wahrgenommen.

### **1.2.1 Die Mitgliederversammlung**

- Die Mitgliederversammlung ist das oberste Aufsichts- und Kontrollorgan.
- Sie beschließt alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Vorgaben und Maßnahmen, die nicht dem Leitungsorgan oder anderen Organen der Organisation zugewiesen sind.
- Sie beschließt die Satzung und entscheidet über Satzungsänderungen.
- Sie wählt ein gegebenenfalls zwischengeschaltetes Aufsichtsorgan, an das es gemäß Satzung Aufgaben delegieren kann.
- Sie beauftragt den vereidigten Buchprüfer oder die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die nach Möglichkeit alle sieben Jahre gewechselt werden sollen<sup>1</sup>.
- Sie nimmt den Tätigkeitsbericht<sup>2</sup> des Leitungsorgans, den Rechenschaftsbericht<sup>3</sup> des gegebenenfalls zwischengeschalteten Aufsichtsorgans und den Rechnungsprüfungsbericht<sup>4</sup> entgegen; sie nimmt die Jahresrechnung ab und erteilt – oder verweigert – beiden Organen die Entlastung.
- Sie tagt mindestens einmal im Jahr.
- Sie setzt den Mitgliedsbeitrag fest.

Sie beschließt über die Auflösung der Organisation gemäß Satzung.

### **1.2.2 Das zwischengeschaltete Aufsichtsorgan**

- Ab einer Größe von 50 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Gesamteinnahmen von zehn Millionen Euro jährlich soll zwischen Mitgliederversammlung und Leitungsorgan ein zusätzliches Aufsichtsorgan zwischengeschaltet werden, das die laufende Kontrolle der Leitung ausübt.
- Das zwischengeschaltete Aufsichtsorgan soll aus mindestens fünf Personen bestehen. Seine Mitglieder sind ehrenamtlich tätig. Sie müssen die für ihre Aufsichtsaufgaben notwendigen Qualifikationen mitbringen. Es wird empfohlen, die Länge der Amtszeit zeitlich zu begrenzen.

---

<sup>1</sup> Bei kleinen Organisationen (bis 250.000 Euro jährlichen Gesamteinnahmen) genügt eine organisationsinterne Prüfung durch eine fachlich ausgebildete Person.

<sup>2</sup> Der Tätigkeitsbericht ist der Bericht des Leitungsorgans an die Mitglieder.

<sup>3</sup> Der Rechenschaftsbericht ist der Bericht des zwischengeschalteten Aufsichtsorgans an die Mitglieder.

<sup>4</sup> Der Rechnungsprüfungsbericht ist der Bericht des vereidigten Buch- oder Wirtschaftsprüfers an die Mitglieder.

- Von den Mitgliedern der mit der Kontrolle und Aufsicht befassten Organe wird ein besonderes Engagement für die Organisation erwartet. Darüber hinaus sind diese Organe nach Möglichkeit so zu besetzen, dass sie die für den entwicklungspolitischen Nichtregierungsbranche relevanten Aufgabenbereiche abdecken.
- Es bestellt, berät und überwacht das Leitungsorgan. Außerdem verabschiedet es die Geschäftsordnung des Leitungsorgans und überwacht deren Einhaltung.
- Es ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung unmittelbar eingebunden. Es bewilligt unter anderem den vom Leitungsorgan vorgelegten Jahreshaushalt.
- Zur Wahrung seiner Aufgaben kann es Ausschüsse bilden.
- Es tagt mindestens dreimal pro Jahr.

Sofern es kein zwischengeschaltetes Aufsichtsorgan gibt, werden die genannten Aufgaben von der Mitgliederversammlung wahrgenommen.

### **1.2.3 Das Leitungsorgan**

- Das Leitungsorgan leitet die Organisation in eigener Verantwortung. Es ist für die Erarbeitung und Umsetzung der strategischen Ausrichtung der Organisation zuständig.
- Ist das Leitungsorgan rein ehrenamtlich tätig, so soll es aus mindestens fünf Personen bestehen.
- Ab einer Größe von 50 hauptamtlichen Mitarbeitern oder Gesamteinnahmen von zehn Millionen Euro jährlich soll das Leitungsorgan möglichst ein hauptamtliches sein und aus mindestens zwei Personen bestehen (Wahrung des Vier-Augen-Prinzips).

## **2. Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising)**

### **2.1 Prinzipien**

VENRO-Mitglieder verpflichten sich, offen, wahrhaftig und umfassend über ihre Arbeit, Aktivitäten, Finanzen und Strukturen Rechenschaft abzulegen. Transparente Kommunikation dient der Spenderwerbung, dem Nachweis über den Einsatz der Gelder sowie der Erfüllung des entwicklungspolitischen Bildungsauftrags der Mitglieder. VENRO-Mitglieder informieren die Öffentlichkeit und ihre Förderer, dass Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Projektbegleitung und Verwaltung notwendig sind und auch aus Spendengeldern finanziert werden.

Die VENRO-Mitglieder schaffen Vertrauen, indem ihre Kommunikation eindeutig und konsistent ist – ob sie sich nun an Spender und Spenderinnen, Ehrenamtliche, Medien, Politik oder die allgemeine Öffentlichkeit richtet. VENRO-Mitglieder kommunizieren in einer klaren, verständlichen Sprache. Das bedeutet: Informationen werden sach- und zielgruppengerecht ausgewählt und aufbereitet. Die Organisationen berichten über alle wesentlichen Aspekte ihrer Arbeit, über ihre Erfolge – aber auch über noch bestehende Herausforderungen und Rückschläge.

Durch einen offenen Umgang mit den Medien beugen sie sowohl der Idealisierung ihrer Arbeit als auch einer pauschalen und skandalisierenden Kritik vor.

Die VENRO-Mitglieder stellen Informationen bereit und führen einen offenen Dialog mit der Öffentlichkeit und den Förderern. Sie unterstützen den mündigen Spender, der sich selbstständig informiert. Sie bieten klar definierte Mitwirkungsmöglichkeiten, die den Bedürfnissen der Spender und Spenderinnen entgegenkommen, aber nicht zu einer Bevormundung von Projekten und Partnern führen.

VENRO-Mitglieder kommunizieren, dass Werbe- und Verwaltungsausgaben notwendig und sinnvoll sind. Diese ermöglichen eine qualitativ hochwertige Arbeit in den Bereichen Spendenwerbung, Mittelverwendung und Transparenz.

VENRO-Mitglieder betreiben Fundraising<sup>5</sup> in der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe professionell, qualifiziert und ethisch fundiert. Fundraising soll glaubwürdig und redlich sein, sowohl in Bezug auf die Instrumente der Mittelbeschaffung als auch hinsichtlich der kommunizierten Inhalte.

Spendenwerbung muss unter dem Aspekt der Kosten-Nutzen-Relation erfolgen. Dazu brauchen die Organisationen professionell aus- und weitergebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sei es als Haupt- oder als Ehrenamtliche. Ebenso braucht Fundraising ein angemessenes Budget zum Einwerben von Mitteln.

VENRO-Mitglieder geben Auskunft über die in ihrem Fundraising eingesetzten Instrumente. Fundraisingmethoden, die gegen die guten Sitten verstoßen oder auf der arglistigen Täuschung von Spenderinnen und Spendern beruhen, werden von den VENRO-Mitgliedern ausdrücklich ausgeschlossen.

Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich zur Veröffentlichung eines Jahresberichts. Werbe- und Verwaltungsausgaben sollen getrennt dargestellt, aber gemeinsam kommuniziert werden.

Detaillierte Ausführungen über die Öffentlichkeitsarbeit sind dem VENRO-Kodex Entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit zu entnehmen.

## **2.2 Standards**

Die folgenden Standards für eine gute Praxis unterscheiden allgemeine Anforderungen an einen Jahresbericht und spezielle Anforderungen an einen Jahresbericht. Letztere richten sich in erster Linie an Organisationen mit jährlichen Gesamteinnahmen ab drei Millionen Euro.

### **2.2.1 Allgemeine Anforderungen an einen Jahresbericht**

Die Jahresberichte der Mitgliedsorganisationen sollen folgende Bestandteile beinhalten:

- Tätigkeitsbericht,
- Finanzbericht<sup>6</sup>,
- Organstruktur und Bericht der Organe,
- Arbeitsweise und angewandte Methoden.

Um die Informationen im Jahresbericht auf das Wesentliche zu begrenzen, ist es sinnvoll, zusätzliche oder detaillierte Informationen über das Internet oder auf Anfrage zur Verfügung zu stellen. Dies gilt neben der Jahresrechnung zum Beispiel für die Satzung, Evaluationsberichte, ausführliche Darstellung der Planungs- und Kontrollsysteme und für das Organigramm.

Bereitgehalten werden sollen außerdem Informationen über die Art und Höhe der Vergütung des Leitungsorgans sowie über die Zusammenarbeit mit freien Beratern, Agenturen und anderen Dienstleistern.

### **2.2.2 Spezielle Anforderungen an einen Jahresbericht**

---

<sup>5</sup> Viele bei den VENRO-Mitgliedern beschäftigten Fundraiser haben sich mit ihrer Mitgliedschaft beim Deutschen Fundraising Verband dessen „19 Grundregeln für eine gute, ethische Fundraising-Praxis“ unterworfen. Die VENRO-Mitglieder unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einhaltung dieses Kodexes.

<sup>6</sup> Der Finanzbericht stellt die Zusammenfassung der Jahresrechnung dar.

Organisationen mit jährlichen Gesamteinnahmen ab drei Millionen Euro sollen sich bei der Veröffentlichung ihrer Jahresberichte an den folgenden Angaben orientieren:

### **Tätigkeitsbericht**

- Satzungszwecke (inklusive Verweis, wie Satzung angefordert werden kann),
- Ziele und Strategien,
- Erfolge, Risiken und Probleme/Schwierigkeiten (mit konkreten Projektbeispielen),
- Gesamtübersicht über die Mittelverwendung für satzungsgemäße Aufgaben im Aus- und Inland (Projekte, Programme, Dienstleistungen, Kampagnen),
- Bericht über Marketing (Werbung und Fundraising), insbesondere über die eingesetzten Instrumente,
- Ausblick auf das Folgejahr.

### **Finanzbericht**

- Angaben gemäß DZI-Richtlinien, enthält mindestens eine detaillierte Darstellung der Zusammensetzung der Einnahmen und Ausgaben, die Höhe der Projektausgaben sowie der Werbe- und Verwaltungskosten,
- Vergleichszahlen des Vorjahres sind anzugeben und finanzielle Vorteile von dritter Seite sind nachrichtlich zu erwähnen, sofern sie wesentliche Bedeutung haben und nicht in den Einnahmen und Ausgaben ausgewiesen werden,
- Erläuterung der wesentlichen Positionen der Einnahmen und Ausgaben,
- Darstellung der Ergebnisverwendung (insbesondere der Rücklagenentwicklung),
- Angaben darüber, welcher vereidigte Buchprüfer/Wirtschaftsprüfer mit welchem Ergebnis/Testat die Jahresrechnung durchführt.

### **Organisationsstruktur und Bericht der Organe**

- Organe, deren personelle Zusammensetzung und Aufgaben,
- Angaben zur Gehaltsstruktur sowie zur Vergütung und Aufwandsentschädigung der Leitungsebene und Organmitglieder,
- Bericht der Organe über ihre Tätigkeit,
- Mitgliedschaften und Vernetzungen,
- Informationen über verbundene und unterstützende Organisationen (zum Beispiel Stiftungen, Fördervereine, ausgegliederte wirtschaftliche Geschäftsbetriebe),
- Organigramm.

### **Arbeitsweisen und Methoden**

Darstellung der Planungs- und Kontrollsysteme, Methoden und Instrumente der Planung, des Monitoring, der Evaluierung und der Wirkungsbeobachtung von Projekten und Programmen.

### 2.2.3 Weitere Standards

Die Zusage einer 100-prozentigen Mittelweiterleitung in die Projekte – gleichbedeutend der Behauptung, keine Werbe- und Verwaltungsausgaben zu haben – ist unzulässig. Handelt es sich tatsächlich um Organisationen auf rein ehrenamtlicher Basis, soll der Hinweis auf die Ressourcen erfolgen, die die Arbeit ermöglichen.

Bei der Kommunikation von Werbe- und Verwaltungsausgaben werden Einnahmen und Ausgaben transparent dargestellt. Dabei sind folgende Angaben zu berücksichtigen:

- Anteil der Spendengelder an den Gesamteinnahmen,
- Anteil der öffentlichen und internationalen Mittel an den Gesamteinnahmen,
- Anteil der kirchlichen Steuergelder an den Gesamteinnahmen.

Auf Anfrage geben die Organisationen Auskunft über Provisionszahlungen.

## 3. Betriebsführung

### 3.1 Prinzipien

Die VENRO-Mitglieder setzen die ihnen zur Verfügung stehenden und anvertrauten Mittel wirtschaftlich ein. Unter Wirtschaftlichkeit (Effizienz) wird das Verhältnis zwischen dem erreichten Ziel beziehungsweise der erreichten Wirkung und den dafür eingesetzten Ressourcen verstanden. Durch ihr wirtschaftliches Handeln streben VENRO-Mitglieder das jeweils günstigste Verhältnis zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz an.

Die VENRO-Mitglieder stehen in der Verantwortung und Verpflichtung, die Mittel zielorientiert, zweckmäßig, sparsam und nur in dem zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Umfang einzusetzen.

VENRO-Mitglieder verpflichten sich, ihre Werbe- und Verwaltungsausgaben in einem sachlich angemessenen Rahmen zu halten. Sie orientieren sich bei der Ermittlung ihrer Werbe- und Verwaltungsausgaben jeweils an den vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) veröffentlichten Standards und Kennzahlen.

Unter Korruption verstehen VENRO-Mitglieder den Missbrauch von anvertrauter Macht zum eigenen Vorteil.<sup>7</sup> VENRO-Mitglieder bekämpfen Korruption als Entwicklungshemmnis auf allen Ebenen ihres Handelns. Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich, Standards für die Prävention und Bekämpfung der Korruption zu erarbeiten.

Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich außerdem, wirkungsvolle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu implementieren, um die wirtschaftliche Mittelverwendung sicherzustellen. Sie wenden stringente Verfahren bei der Genehmigung und Verausgabung von Budgetmitteln an, dies beinhaltet auch Kriterien für die Bereitstellung von Projektmitteln sowie Regelungen für die Vergabe von Aufträgen an Dritte/Dienstleister.

Die Mitglieder legen Richtlinien für die Bereiche Beschaffung, Zeichnungsberechtigung (mit „Vier-Augen-Prinzip“) und Reisekosten fest und geben auf Anfrage darüber Auskunft.

---

<sup>7</sup> Korruption kann verschiedene Formen annehmen. Sie kann bestehen im Missbrauch anvertrauter Güter, in der Veruntreuung von Geld- oder Sachmitteln, Ämterpatronage oder der Beeinflussung von Entscheidungen durch Bestechung. Dazu gehören das Anbieten, Geben, Verlangen oder Annehmen von Geschenken, Darlehen, Belohnungen, Provisionen oder irgendeines anderen Vorteils an eine dritte Person oder von einer solchen, als Anreiz dazu, im Rahmen des normalen Geschäftsverkehrs etwas zu tun, was unredlich, illegal oder Vertrauensbruch ist.

Mittelfluss und zweckentsprechende Verwendung werden überwacht, auch um Verschwendung und Missbrauch von Geldern vorzubeugen und diese aufzudecken.

VENRO-Mitglieder bewerten Risiken realistisch, minimieren sie und sichern sich, soweit wirtschaftlich sinnvoll, dagegen ab.

Die Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Aufwandsentschädigungen der Organmitglieder hat mit Blick auf die Größe der jeweiligen Organisation sowie die erforderliche Qualifikation und Verantwortung der Mitarbeitenden angemessen zu sein. Die Beauftragung von Beraterinnen und Beratern soll in einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Beraterhonorare sollen sich im marktüblichen Rahmen bewegen; als gemeinnützige und Spenden sammelnde Organisationen können die VENRO-Mitglieder jedoch nicht die gleichen Honorare zahlen, wie sie in der freien Wirtschaft üblich sind.

## **3.2 Standards**

Die folgenden Standards konkretisieren die zuvor beschriebenen Prinzipien.

### **3.2.1 Vergütung und Auswahl von Mitarbeitern und Beratern**

VENRO-Mitglieder achten auf eine Balance zwischen der öffentlichen Erwartung an die Vergütung in gemeinnützigen Organisationen und der Notwendigkeit, die Vergütung so zu gestalten, dass die für die Erfüllung der Aufgaben benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen und gehalten werden können.

Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden grundsätzlich durch ein Ausschreibungsverfahren ausgewählt. Das Auswahlverfahren von Beratern muss transparent gemacht werden beziehungsweise durch ein Ausschreibungsverfahren geregelt sein.

### **3.2.2 Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit**

Die VENRO-Mitglieder haben unterschiedliche Aufträge, Strukturen und Arbeitsweisen und finanzieren sich unterschiedlich. Entsprechend verwenden sie auf ihre jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Kennzahlen zur Messung ihrer Wirtschaftlichkeit. Um dennoch größtmögliche Vergleichbarkeit zu erzielen, stehen die VENRO-Mitglieder im engen Austausch über die Weiterentwicklung von Kennzahlen.

### **3.2.3 Rechnungslegung und Jahresrechnung**

Die Rechnungslegung<sup>8</sup> der VENRO-Mitglieder dokumentiert hinreichend detailliert und nachvollziehbar die Mittelherkunft und Mittelverwendung sowie die Zusammensetzung und Entwicklung des Vermögens, der Rücklagen und der Verbindlichkeiten. Soweit wirtschaftlich vertretbar soll die Rechnungslegung gemäß Handelsgesetz erfolgen und die Jahresrechnung<sup>9</sup> aus einer Gewinn- und Verlustrechnung sowie einer Bilanz bestehen.

Die VENRO-Mitglieder veröffentlichen auf Anfrage ihre Jahresrechnung und die in der Rechnungslegung angewandten Vorschriften (Bürgerliches Gesetzbuch, Handelsgesetzbuch)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Die Rechnungslegung bezeichnet die externe Dokumentation der betrieblichen Vorgänge. Die Daten werden von der Buchhaltung bzw. dem Rechnungswesen zur Verfügung gestellt. In der Buchhaltung werden alle Geschäftsvorgänge planmäßig, lückenlos, zeitlich und sachlich geordnet auf der Grundlage von Belegen aufgezeichnet.

<sup>9</sup> Der Jahresrechnung ist die detaillierte Darstellung der Einnahmen, Ausgaben, des Vermögens, der Rücklagen sowie der Verbindlichkeiten zum Abschluss eines Geschäftsjahres.

<sup>10</sup> Erbringt eine Organisation unternehmerische Dienste (zum Beispiel Rettungsdienste, ambulante Pflegedienste, Fahrdienste) und steht sie damit in einem direkten Wettbewerb zu anderen, darf sich die Berichterstattung auf die Bereiche Entwicklungshilfe, Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Hilfe und Völkerverständigung be-

Finanzielle Zuwendungen von dritter Seite, die wesentliche Bedeutung haben und nicht in den Einnahmen und Ausgaben ausgewiesen werden, sind nachrichtlich im Finanzbericht zu erwähnen.

### **3.2.4 Beschwerdeführung und Korruption**

Es ist ein geeigneter Rahmen, zum Beispiel durch die Beauftragung einer neutralen Ombudsperson, zu schaffen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beschwerde führen können, ohne dass ihnen deswegen negative Konsequenzen drohen.

Darüber hinaus soll jedes VENRO-Mitglied schriftliche Richtlinien zur Vorbeugung von Interessenkonflikten und Korruption erstellen. Sie sorgen für deren Veröffentlichung auf Anfrage und für deren Einhaltung.

## **4. Wirkungsorientierung**

### **4.1 Prinzipien**

Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich zu einer wirkungsorientierten Arbeitsweise. Dies bedeutet zweierlei: Erstens arbeiten sie darauf hin, angestrebte Wirkungen zu beschreiben, erzielte Wirkungen<sup>11</sup> zu beobachten und auszuwerten sowie aus den resultierenden Erfahrungen zu lernen. Zweitens unterstützen und motivieren sie ihre Partnerorganisationen und die Projektträger vor Ort, ebenso zu verfahren. Damit sollen bei den VENRO-Mitgliedern selbst, bei den Projektträgern, den Partnerorganisationen und den Zielgruppen Lernprozesse angeregt und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht werden.

Jedes VENRO-Mitglied entwickelt eine gemessen am eigenen Mandat und den zur Verfügung stehenden Ressourcen adäquate Vorgehensweise der Wirkungsbeobachtung. Nutzen und Kosten müssen dabei in einer angemessenen Relation stehen. Die Anforderungen an die Wirkungsbeobachtung richten sich dabei nach organisations- und projektspezifischen Rahmenbedingungen, zum Beispiel Größe der Institution, personelle Möglichkeiten, Anzahl und Komplexität der Vorhaben.

### **4.2 Standards**

Es gelten folgende Standards für die Umsetzung der Wirkungsorientierung und -beobachtung:

#### **4.2.1 Richtlinien**

VENRO-Mitglieder entwickeln ihrer jeweiligen Arbeit und Organisationsgröße angemessene Richtlinien und Strukturen der Wirkungsbeobachtung.

#### **4.2.2 Partnerorientierung**

Wenn VENRO-Mitglieder unabhängige Partnerorganisationen unterstützen, wird daraufhingewirkt, dass diese eine angemessene Wirkungsbeobachtung durchführen und darüber berichten. Dabei werden die eigenen Ansätze der Partner im Hinblick auf die Wirkungsbeobachtung wertgeschätzt und unterstützt.

---

schränken, sofern sich durch die Veröffentlichung der gesamten Jahresrechnung Wettbewerbsnachteile ergeben können.

<sup>11</sup> Wirkungen werden dabei verstanden als die einem Projekt oder Programm zuordenbaren Veränderungen. Diese können kurzfristig, langfristig, geplant, ungeplant und sowohl positiv als auch negativ sein.

### 4.2.3 Methoden

Über die Umsetzung und die Ergebnisse der Wirkungsbeobachtung wird in angemessener Weise Bericht erstattet, zum Beispiel im Rahmen von Jahresberichten. Interessierten Dritten wie Spendern, institutionellen Geldgebern und anderen wird dadurch ermöglicht, sich von der Art und Weise der Wirkungsbeobachtung einer einzelnen NRO ein Bild zu machen.

Transparenz beinhaltet nicht nur die Offenlegung von organisatorischen und finanziellen Daten, sondern auch, soweit möglich, Rechenschaft über die erreichten Wirkungen. Insofern die Wirkungsbeobachtung durch Evaluierungen erfolgt, gelten die folgenden Kriterien als Orientierung<sup>12</sup>:

- Nützlichkeit: Ausrichtung an den vereinbarten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen,
- Durchführbarkeit: Realistische, gut durchdachte, diplomatische und kostenbewusste Planung und Durchführung.
- Fairness: Respektvoller und fairer Umgang mit den betroffenen Personen und Gruppen.
- Genauigkeit: Evaluation soll gültige Informationen und Ergebnisse zum jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragen hervorbringen.

Neben diesen genannten Standards legen die VENRO-Mitglieder besonderen Wert auf die Partizipation der Zielgruppen am Evaluationsprozess sowie auf die Unabhängigkeit der Gutachter (das heißt nach Möglichkeit die Einbeziehung externer Gutachter)<sup>13</sup>.

## 5. Verbindlichkeit

### 5.1 Allgemeine Bestimmungen zur Umsetzung des Kodexes

Der Kodex wurde von den VENRO-Mitgliedern vereinbart und von der VENRO Mitgliederversammlung 2008 verabschiedet. Die genannten Prinzipien und Standards sind für alle derzeitigen und zukünftigen Mitglieder verbindlich.

Die Verbindlichkeit des Kodex wird wie folgt sichergestellt:

- VENRO-Mitglieder verpflichten sich, die Umsetzung des Verhaltenskodexes in einem kontinuierlichen Prozess zu begleiten.
- VENRO-Mitglieder unterstützen sich gegenseitig bei der Umsetzung der im Kodex festgelegten Prinzipien und Standards.
- VENRO-Mitglieder veröffentlichen eine Verpflichtung auf die Prinzipien und Standards des Kodexes.

In einem kontinuierlichen Prozess tauschen die VENRO-Mitglieder ihre Erfahrungen mit dem Kodex aus und entwickeln die Prinzipien und Standards weiter. Zur Steuerung dieses Prozesses gründen die VENRO-Mitglieder die Arbeitsgruppe „Verhaltenskodex“.

---

<sup>12</sup> Vergleiche die Definitionen zur Evaluierung des Development Assistance Committee (DAC) und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

<sup>13</sup> Für weiterführende Einzelheiten siehe: <http://www.degeval.de/>.

## **5.2 Änderung des Verhaltenskodexes**

Über die Änderung des Verhaltenskodexes entscheidet die Mitgliederversammlung mit einfacher Mehrheit.

Ein Antrag auf Änderung dieses Kodexes kann von jedem Mitglied gestellt werden. Die zur Abstimmung vorgeschlagenen Änderungen müssen den VENRO-Mitgliedern mindestens vier Wochen vor der Mitgliederversammlung zugeleitet werden.