

Methodik

Methodik zur Berechnung des administrativen Aufwands

Die Einnahmen- und Kostenstruktur gemeinnütziger Organisationen

Zürich, 1. Juni 2011

1 Einleitung

Im Folgenden wird die Methodik für die Berechnung des administrativen Aufwandes erläutert. Sie ist nach bestem Wissen und Gewissen im Sinne einer pragmatischen Entscheidungsgrundlage anzuwenden.

Falls bei der konkreten Abgrenzung einzelner Aufwendungen und Tätigkeiten Fragen auftauchen, steht die Stiftung ZEWO jederzeit gerne für entsprechende Diskussionen zur Verfügung.

2 Terminologie

2.1 «Projekte» und «Dienstleistungen»

Vereinfacht ausgedrückt versteht man unter einem Projekt das Vorgehen zur Erreichung eines konkreten, festgelegten und überprüfbaren Zieles, wobei als Oberziel grundsätzlich die «Veränderung» verstanden wird. Weitere Eigenschaften eines Projektes sind oft die sachliche, räumliche und zeitliche Begrenzung, die Einmaligkeit der Rahmenbedingungen, die Abgrenzung zu Routinearbeiten, die Problemorientierung und die Beteiligung von Menschen. Der Begriff «Projekt» wird im Zusammenhang mit gemeinnützigen Organisationen in aller Regel mit der klassischen Entwicklungszusammenarbeit in Verbindung gebracht. Für die vorliegende Thematik greift diese Umschreibung jedoch zu kurz. Die Aufgaben eines Wohnheims für geistig oder körperlich behinderte Menschen beispielsweise lassen sich auf Grund der zeitlich nicht begrenzten Tätigkeiten in aller Regel nicht in solchen «Projekten» beschreiben. Entsprechend ist jeweils von «Projekten resp. Dienstleistungen» im umfassenden Sinn die Rede, so dass neben Projekten auch die Tätigkeiten von Heimen oder anderen Organisationen im Pflege-, Gesundheits-, Präventions-, Kriseninterventions- oder Sozialbereich in die Diskussion einbezogen werden können.

Die Projekte und Dienstleistungen einer gemeinnützigen Organisation müssen sich jedoch in jedem Fall mit deren satzungsgemässen, allgemeinen Zielsetzungen in direkte Verbindung bringen lassen. Flankierende Massnahmen wie Werbung und Fundraising sind dementsprechend keine Projekte oder Dienstleistungen im hier verwendeten Sinn. Auch die Aktivitäten zur Sensibilisierung und Information der Öffentlichkeit können nur unter sehr restriktiven Bedingungen als Projekte oder Dienstleistungen bezeichnet werden.

2.2 Zu unterscheidende Aufwandkategorien

Die Verwendung der wichtigsten Begriffe rund um das Thema «Kostenstruktur gemeinnütziger Organisationen» ist bisher alles andere als einheitlich. So werden die Ausdrücke «Verwaltungsaufwand», «administrativer Aufwand», «Administrationsaufwand», «Verwaltungskosten», «(Infra-)Strukturkosten» und «administrative Kosten» oft als Synonyme verstanden; je nach Zusammenhang allerdings auch unterschiedlich verwendet und interpretiert. Die DEZA spricht in ihren «Unterlagen zur Rechnungslegung bei den Programmbeiträgen» beispielsweise von «Verwaltungskosten» als Oberbegriff und ordnet diesen neben den Programmbegleitungs-, Programmfindungs- und Programmkontrollkosten (zusammengefasst als «Programmnebenkosten») auch den Werbe- und Fundraisingaufwand sowie die «administrativen Kosten der Organisation» zu.

Im Gegensatz dazu spricht Swiss GAAP FER in der Fachempfehlung 21 für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen (NPO) neben dem «direkten Projektaufwand» von «administrativem Projektaufwand» und von «administrativem Aufwand», wobei nicht klar ist, wie diese Begriffe inhaltlich zu verstehen und abzugrenzen sind. Der Aufwand für Fundraising (Werbung, Aufbau von Spenderdateien, Spendenaufrufe und ähnliche Aktivitäten) muss gemäss Swiss GAAP FER 21 in jedem Fall separat offen gelegt werden. Im vorliegenden Projekt wird anstelle des Begriffs «administrativer Projektaufwand» der Ausdruck «Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand» verwendet.

Auch in der internationalen Literatur werden diese Begriffe bisher nicht einheitlich verwendet. Im deutschsprachigen Ausland zeigt sich mehr oder weniger dasselbe Bild wie in der Schweiz, während die angelsächsischen Grundlagen jeweils von «core costs», «overhead», «indirect costs» oder «administrative costs» sprechen und diesen Begriffen je nach Publikation ein unterschiedliches Verständnis zugrunde legen.

Für die gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz, die das ZEWO-Gütesiegel tragen, ist die Rechnungslegung gemäss Swiss GAAP FER ab 2004 resp. ab 2005 obligatorisch¹. Vor diesem Hintergrund stützt sich der vorliegende Bericht auf die Verwendung der Terminologie gemäss Swiss GAAP FER 21. Wo nötig werden «alte» Begriffe zur inhaltlichen Erläuterung verwendet. Damit wird im Rahmen dieses Projektes von folgenden Begriffen die Rede sein:

- Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand
- Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand
- administrativer Aufwand (Aufwand zur Mittelbeschaffung [Fundraising und Werbung] sowie übriger administrativer Aufwand)

3 Definitionen

Die weiteren Ausführungen im Rahmen dieses Berichtes stützen sich auf die im Folgenden nochmals aufgeführten Definitionen der Begriffe «direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand», «Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand» und «administrativer» Aufwand. Aufwendungen und Tätigkeiten resp. die damit verbundenen Kosten sind wenn immer möglich mit Hilfe dieser Definitionen den jeweiligen Aufwandkategorien zuzuordnen. Im Rahmen von Kapitel 4 werden diese Definitionen dahingehend erläutert, dass auch in Zweifelsfällen eine eindeutige und nachvollziehbare Zuordnung möglich ist.

¹ Ab dem Berichtsjahr 2004 für «grosse» Organisationen, ab dem Berichtsjahr 2005 für «kleine» Organisationen. Eine Organisation gilt gemäss Swiss GAAP FER 21 dann als «gross», wenn zwei der drei folgenden Kriterien erfüllt sind: a) Bilanzsumme CHF 2 Mio.; b) Erlöse aus öffentlichem Beschaffen von unentgeltlichen Zuwendungen (Spenden, Legate) und zweckbestimmte Gelder der öffentlichen Hand (öffentliche Beiträge) insgesamt CHF 1 Mio.; c) bezahlte Arbeitnehmer für 10 Vollzeitstellen im Durchschnitt des Geschäftsjahres. Quelle: Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (2004), Swiss GAAP FER Fachempfehlungen zur Rechnungslegung 2004, Seite 150).

Administrativer Aufwand

Als «administrativer Aufwand» werden die Aufwendungen für jene Tätigkeiten bezeichnet, die lediglich indirekt einen Beitrag an die Erreichung der statutarischen Zielsetzungen der Organisation leisten und damit von der Partnerorganisation resp. der Zielgruppe oder dem Zielgebiet der Organisation nicht unmittelbar erfahren oder in Anspruch genommen werden. Diese Kosten fallen in Bereichen an, welche die Erreichung der eigentlichen Ziele resp. die Umsetzung der eigentlichen Tätigkeiten unterstützen und ermöglichen. Sie stellen die Grundfunktionen der betrieblichen Organisation sicher und beinhalten insbesondere auch den Aufwand zur Mittelbeschaffung (Fundraising- und Werbeaufwand). Wird eine Tätigkeit resp. ein Projekt oder eine Dienstleistung eingestellt, so bleiben diese Kosten zumindest mittelfristig weiterhin bestehen.

Ein Aufwand ist administrativer Aufwand, wenn die beiden folgenden Fragen positiv beantwortet werden:

- Kommt die Zielgruppe resp. die Partnerorganisation «nur» indirekt in den Genuss dieser Tätigkeit und der damit verbundenen Aufwendungen?
- Falls das Projekt oder die Dienstleistung wegfällt, bleibt diese Tätigkeit für die Organisation nach wie vor notwendig?

Projekt- respektive Dienstleistungsbegleitaufwand

Als «Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand» werden die Aufwendungen für jene Tätigkeiten bezeichnet, die bei der Findung, Vorbereitung, Planung und Auswahl von Projekten und Dienstleistungen sowie bei deren Begleitung und Kontrolle anfallen.

Analog zum administrativen Aufwand unterstützen und ermöglichen die damit verbundenen Kosten die Erreichung der eigentlichen Ziele resp. die Umsetzung der eigentlichen Tätigkeiten der Organisation. Sie beziehen sich jedoch insofern direkt und exklusiv auf ein Projekt oder eine Dienstleistung, als sie bei der Einstellung des entsprechenden Projektes resp. der entsprechenden Dienstleistung ebenfalls wegfallen würden.

Ein Aufwand ist Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand, wenn die beiden folgenden Fragen positiv beantwortet werden:

- Betrifft die Tätigkeit die Bereiche Findung, Vorbereitung, Planung, Auswahl, Begleitung resp. Kontrolle des Projektes resp. der Dienstleistung?
- Fällt die Tätigkeit weg, wenn das Projekt resp. die Dienstleistung wegfällt?

Direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand

Als «direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand» werden die Aufwendungen für jene Tätigkeiten bezeichnet, die einen direkten Beitrag an die Erreichung der statutarischen Zielsetzungen der Organisation leisten und damit von der Partnerorganisation resp. von der Zielgruppe oder dem Zielgebiet der Organisation direkt und unmittelbar erfahren oder in Anspruch genommen werden. Sie können direkt und eindeutig einem Projekt resp. einer Dienstleistung zugeordnet werden. Wird eine Tätigkeit resp. ein Projekt oder eine Dienstleistung eingestellt, so fallen diese Kosten sofort weg.

Ein Aufwand ist direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand, wenn die beiden folgenden Fragen positiv beantwortet werden:

- Leistet die Tätigkeit einen direkten Beitrag an die Zielerreichung, etwa durch direkten Kontakt zu resp. durch Zusammenarbeit und/oder Unterstützung mit der anvisierten Zielgruppe resp. der anvisierten Partnerorganisation?
- Fällt die Tätigkeit weg, wenn das Projekt resp. die Dienstleistung wegfällt?

4 Abgrenzungsleitfaden

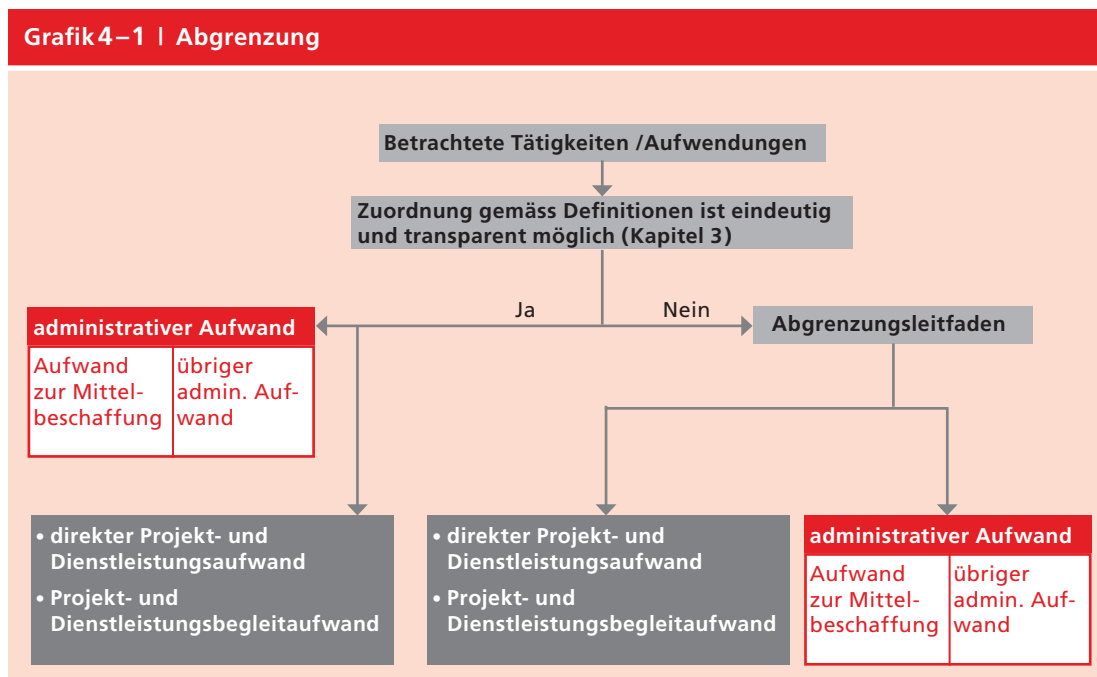
4.1 Einleitung

Im Rahmen der vorangehenden Kapitel wurden einerseits eine einheitliche Terminologie (Kapitel 2) und andererseits eine Definition dieser Begriffe (Kapitel 3) erarbeitet. Diese Definitionen stellen allerdings nicht in jedem Fall sicher, dass eine Organisation ihre Aufwendungen und Tätigkeiten transparent, nachvollziehbar und eindeutig zuordnen kann. Entsprechend müssen diese allgemeinen Definitionen im Rahmen eines Abgrenzungsleitfadens so konkretisiert werden, dass im Zweifelsfall ermittelt werden kann, welcher Aufwandkategorie eine bestimmte Aufwendung oder Tätigkeit zuzuordnen ist.

Der Abgrenzungsleitfaden stellt als Ergänzung zu den Definitionen einen gemeinsamen, einheitlichen Ansatz für die konkrete Herleitung des administrativen Aufwandes gemeinnütziger Organisationen dar. Der so berechnete administrative Aufwand vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Organisation.

Es muss an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es den «perfekten Leitfaden», der alle Einzelfälle aller Organisationen abdeckt, nicht geben kann. Vielmehr geht es um eine pragmatische Entscheidungsgrundlage, die mit einem verhältnismässigen Aufwand eine vernünftige Genauigkeit ermöglichen soll. Mit dem Abgrenzungsleitfaden könnte die Zuordnung grundsätzlich auf der Ebene einer einzelnen Buchung resp. eines einzelnen Belegs erfolgen, was aber selbstverständlich nicht praktikabel ist. Die Zuteilung zu den einzelnen Aufwandkategorien muss entsprechend unter Berücksichtigung der Gegebenheiten in den einzelnen Organisationen mit aggregierten Daten und Schätzungen vorgenommen werden. Beispielsweise kann eine Kostenstelle dann gesamthaft einer Aufwandkategorie zugeordnet werden, wenn darin nur einzelne, unwesentliche Kostenarten (bis zu 5% der Kostenstelle, in jedem Fall aber höchstens CHF 5 000.–) enthalten sind, die bei einer Einzelbetrachtung anders zugeordnet werden müssten.

Grafik 4–1 verdeutlicht, wie die verschiedenen Aufwendungen und Tätigkeiten einer Organisation mit Hilfe der Definitionen sowie des Abgrenzungsleitfadens den Kategorien «direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand», «Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand» resp. «administrativer Aufwand» und zuzuordnen sind.



Aufwendungen, die auf Grund der Definitionen in Kapitel 3 bereits eindeutig, nachvollziehbar und transparent zugeordnet werden können, sind entsprechend direkt zuzuweisen. Damit sind pauschale Umlagen mit Kostenschlüsseln ausdrücklich nicht gemeint. In allen weiteren Fällen sind die Ausführungen gemäss Abgrenzungsleitfaden zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Vorstudie 2005 hat sich gezeigt, dass die korrekte Abgrenzung des Personalaufwandes entscheidenden Einfluss auf die Qualität der resultierenden Ergebnisse hat. Dies ergibt sich insbesondere auf Grund der Tatsache, dass der Personalaufwand in aller Regel den wesentlichsten Kostenfaktor darstellt. Der Abgrenzung

der Personalkosten ist entsprechend genügend Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen. Damit wird auch dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit und Wesentlichkeit nachgelebt.

Die betrachteten Aufwendungen und Tätigkeiten sind soweit möglich direkt den jeweiligen Aufwandkategorien zuzuordnen. Dabei wird grundsätzlich vorausgesetzt, dass der Zuordnungsentscheid auf entsprechenden Bemessungsgrundlagen beruht. Darunter sind beispielsweise Zeiterfassungssysteme, Arbeitsverträge oder Stellenprofile zu verstehen, welche die vorgenommenen Zuordnungen begründen.

Wo dies nicht oder nur mit einem unverhältnismässigen Aufwand möglich ist, wird mit entsprechenden Schätzungen gearbeitet. Dabei ist auf Stetigkeit zu achten. Es wird zudem generell vom Bruttoprinzip ausgegangen. Dies bedeutet, dass Aufwendungen nicht mit dadurch entstehenden Erträgen verrechnet werden können. Bei einer Mitgliederzeitschrift beispielsweise, die hauptsächlich mittels eines Mitgliederbeitrags finanziert wird, muss der Gesamtaufwand berücksichtigt werden, und nicht der Saldo aus Mitgliederbeiträgen und Zeitschriftenaufwand.

Aus der Beurteilung der Aufwendungen und Tätigkeiten anhand der Definitionen sowie des Abgrenzungslitfadens resp. der Vorschläge zur Abrechnung ergeben sich der «Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand (direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand und Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand)» sowie der «administrative Aufwand».

Es versteht sich von selbst, dass dabei immer ein gewisser Ermessens- resp. Handlungsspielraum bestehen bleibt; dies insbesondere auch auf Grund der asymmetrisch verteilten Informationen zwischen der Öffentlichkeit und den betroffenen Organisationen als Empfängerinnen der gespendeten resp. zugesprochenen Mittel. Dem Sinn und Geist eines pragmatischen Ansatzes entsprechend gilt es zu vermeiden, mit grossem Aufwand eine «Scheingenauigkeit» hervorzubringen. Die Zuordnung der Tätigkeiten zu den unterschiedenen Aufwandkategorien erfolgt nach bestem Wissen und Gewissen. Das Verständnis darüber, welche Aktivitäten innerhalb einer Organisation welche Kosten verursachen, ist insbesondere für die Organisation selbst eine unverzichtbare Information für strategische Entscheide.²

² Vgl. dazu insbesondere CIDA (Canadian International Development Agency (CIDA), zitiert in CIDA (1999).

4.2 Abgrenzungsleitfaden

- 4.2.1 Einleitung
- 4.2.2 Personal der Geschäftsstelle
- 4.2.3 Personal im Feld resp. am Ort der Leistungserbringung
- 4.2.4 Mittelbeschaffung (Fundraising und Werbung)
- 4.2.5 Raumaufwand
- 4.2.6 Information Intern
- 4.2.7 Reisen
- 4.2.8 Vermögensverwaltung und Rechnungswesen
- 4.2.9 Informatik
- 4.2.10 Bürogemeinkosten
- 4.2.11 Versicherungen
- 4.2.12 Gebühren, Steuern und Zinsen
- 4.2.13 Mitgliedschaften
- 4.2.14 Beratung
- 4.2.15 Rückstellungen und Fonds
- 4.2.16 Weitere Aufwendungen und Tätigkeiten

4.2.1 Einleitung

Im Rahmen der Vorstudie 2005 wurde den beteiligten Organisationen ein «Kostenraster» mit der Aufforderung zugestellt, die aufgelisteten Kostenarten und Tätigkeiten auf Grund ihrer Erfahrungen und aus der Sicht ihrer Organisation danach zu beurteilen, ob es sich um administrativen Aufwand handelt und wenn ja zu welchen Teilen.

Die hier erläuterten Abgrenzungen sind auf der Basis dieser ersten Hinweise im kontinuierlichen Dialog mit den beteiligten Organisationen entstanden. Die folgenden Kapitel enthalten die dabei diskutierten Kostenarten und Tätigkeiten sowie die letztendlich resultierende Abgrenzungsanleitung. Diese Anleitung bezieht sich auf die im Rahmen des Kostenrasters zur Diskussion gestellten sowie auf weitere artverwandte Aufwendungen und Tätigkeiten. Damit liegt erstmals eine einheitliche, nachvollziehbare, transparente und gleichzeitig so pragmatisch wie möglich ausgestaltete Methodik zur Berechnung des administrativen Aufwands gemeinnütziger Organisationen vor.

Im Rahmen der Wiederholung der Studie wird ein weiteres Element hinzugefügt. Weil die Einnahmeseite der Kostenseite gegenübergestellt werden soll, werden im Kostenraster neu 3 Kategorien unterschieden:

- übriger administrativer Aufwand
- Aufwand für Mittelbeschaffung (Fundraising und Werbung)
- Direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand inkl. Begleitaufwand

4.2.2 Personal der Geschäftsstelle

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Entschädigungen an das leitende Organ (Stiftungsrat, Vorstand)
- Lohn der Geschäftsleitung
- Löhne der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder
- Löhne Mitarbeiter Rechnungswesen
- Löhne übrige Mitarbeiter (ohne Sekretariat)
- Löhne Sekretariat
- Personalnebenkosten (AHV, IV, BVG, ALV, Mutterschaft etc.)
- Weiterbildung
- Versicherungen (Unfall, Krankentaggeld etc.)
- Rekrutierung
- Lehrlinge
- übriger Personalaufwand
- Geschenke (Geburtstag, Jubiläen, Abgangsentschädigung etc.)
- Honorare

Leitfaden für die Abgrenzung

Aus der Vorstudie geht klar hervor, dass allfällige an das leitende Organ (Stiftungsrat, Vorstand) ausgerichtete Entschädigungen als administrativer Aufwand zu betrachten sind. Alle anderen Kostenarten und Tätigkeiten werden je nach konkreter Situation in den verschiedenen Organisationen unterschiedlich beurteilt.

Für die Zuweisung der Kosten gemäss den weiter oben erläuterten Definitionen ist von den Aktivitäten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugehen. Der Entscheidungsbaum gemäss Grafik 4–2 sowie die entsprechenden Ausführungen im Kapitel 4.2.3 dienen dazu als Grundlage. Dabei sind die Personalnebenkosten im gleichen Verhältnis wie der Grundlohn zu verteilen.

4.2.3 Personal im Feld resp. am Ort der Leistungserbringung

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Lohn der Mitarbeiter ohne Koordinationsaufgaben
- Lohn der Mitarbeiter mit Koordinationsaufgaben
- Honorare

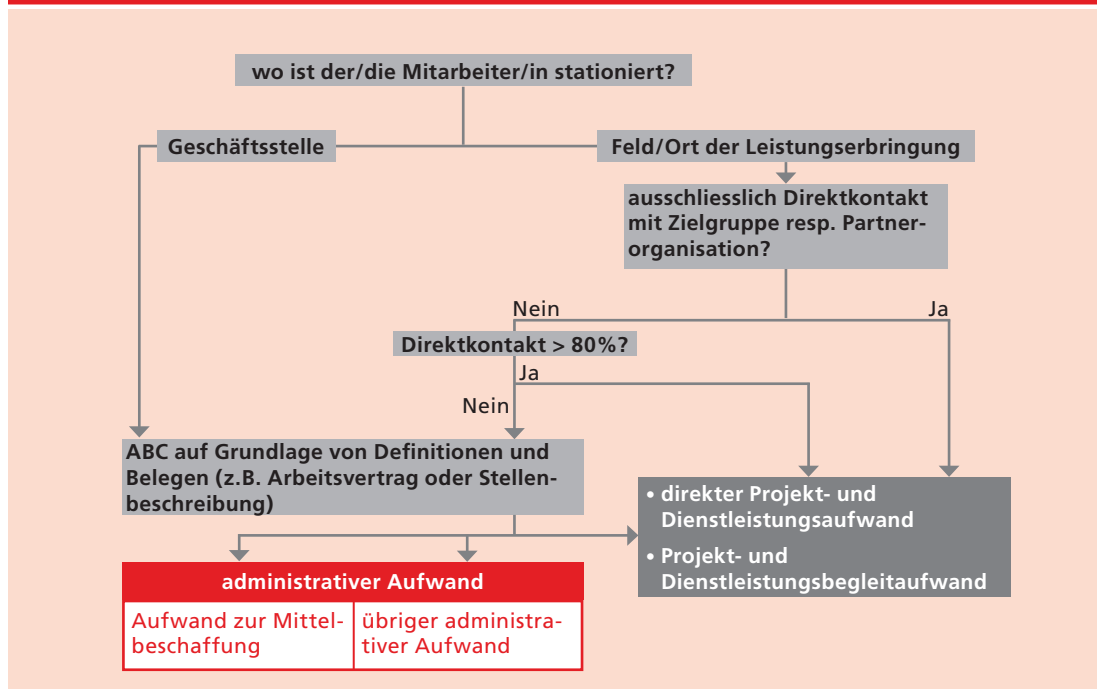
Leitfaden für die Abgrenzung

In den Angaben der Organisationen im Rahmen der Vorstudie widerspiegelt sich die gängige Praxis, grundsätzlich sämtliche Lohnkosten im Ausland resp. am Ort der Leistungserbringung als direkten Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand zu betrachten. Ob dies bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Koordinationsaufgaben (beispielsweise in grösseren Koordinationsbüros oder in regionalen Beratungsstellen) in jedem Fall gerechtfertigt ist, muss allerdings hinterfragt werden. Bei der Zuweisung dieser Kosten sollen die Aktivitäten der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Als Entscheidungsgrundlage dient der Entscheidungsbaum gemäss Grafik 4–2.

Der Ausgangspunkt der Diskussion resp. die ersten Verzweigungen im Entscheidungsbaum richten sich nach organisatorischen Gesichtspunkten: Wo sind die betrachteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stationiert? Befinden sie sich am Ort der Leistungserbringung oder arbeiten sie in der Geschäftsstelle resp. dem Hauptsitz der Organisation? Ab dieser Verzweigung ändert sich der Blickwinkel hin zu einer aktivitätsorientierten Sicht. Welche Tätigkeiten üben die betrachteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus? Diese Tätigkeiten (resp. Aktivitäten) werden mit Hilfe der Definitionen getestet und gelten als Grundlage für die Entscheidung über die nächsten Verzweigungen.

Für das Personal im Feld resp. am Ort der Leistungserbringung können sämtliche Lohnkosten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu mehr als 80% im direkten und unmittelbaren Kontakt mit der «Zielgruppe» resp. dem «Partner» arbeiten, vollumfänglich dem Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand zugeordnet werden. Damit wird in Kauf genommen, dass ein Teil der Kosten des Personalbereichs, der gemäss Definition eigentlich als administrativer Aufwand zu verstehen wäre, als «Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand» oder «Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand» bezeichnet wird. Bei allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Feld resp. am Ort der Leistungserbringung ist die Zuordnung auf der Basis der jeweiligen Aktivitäten (im Sinne des Activity Based Costing [ABC]³) vorzunehmen und mit geeigneten Belegen zu untermauern. Als geeignete Belege dienen idealerweise detaillierte Stundenerfassungen. Wo diese nicht vorhanden sind können auch grundsätzliche Vereinbarungen im Rahmen von Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Pflichtenheften geltend gemacht werden. Mit dieser Abgrenzungsmethodik wird auch sichergestellt, dass die Auslagerung einzelner Bereiche (z.B. Buchhaltung oder Informatik) in ein Drittland nicht dazu führt, dass eindeutig «administrativer Aufwand» zu «Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand» wird. Als erste Beurteilungsstufe gelten – wie in allen anderen Fällen – die Definitionen gemäss Kapitel 3 dieses Berichts.

Grafik 4–2 | Entscheidungsbaum Personal (Geschäftsstelle und Feld resp. Ort der Leistungserbringung)



³ Im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff «Prozesskostenrechnung» bekannt.

Dem Sinn und Geist eines pragmatischen Ansatzes entsprechend gilt es zu vermeiden, mit grossem Aufwand eine «Scheingenauigkeit» hervorzubringen. Vielmehr geht es darum, nach bestem Wissen und Gewissen abzuschätzen und zu entscheiden, welcher Teil des betrachteten Personalaufwandes dem administrativen Aufwand zuzuordnen ist.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle resp. der Zentrale oder am Hauptsitz stellt sich die Frage nach ihren jeweiligen Tätigkeiten. Die Zuordnung ist dabei auf der Basis der jeweiligen Aktivitäten vorzunehmen und mit geeigneten Belegen zu untermauern. Als geeignete Belege dienen wiederum detaillierte Stundenerfassungen oder grundsätzliche Vereinbarungen im Rahmen von Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Pflichtenheften.

Sind Geschäftsstelle und Ort der Leistungserbringung identisch, kommt die Abgrenzungsmethodik für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle zur Anwendung.

4.2.4 Mittelbeschaffung (Fundraising / Werbung)

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Eigene Sammelaktionen
- Sammelaktionen mit Drittfirmen⁴ (Fundraising-Agenturen)
- Strassen- und Haussammlungen
- Telefonmarketing
- Direct Mailing
- Fundraisingkampagnen
- Adressenerwerb, Adressenmiete, Adressenverwaltung
- Aufbau einer Spenderdatenbank
- Kreation und Produktion von Werbematerial
- Werbung in den Medien, TV- und Radiospots, Inserate, Plakate etc.
- Werbeveranstaltungen und Aktionen
- Werbeagenturen
- Sponsoring⁵
- Merchandising⁶
- Teilnahme an Ausschreibungen für öffentliche Gelder
- Marktforschung
- Public Relations
- Image- und Themenkampagnen
- Sensibilisierung
- Preisverleihungen
- Eventmarketing
- Abwicklung von Nachlässen, Legatemarketing
- Abholung und Lagerung von Sachspenden
- Jahresbericht
- Periodika, Grundlagenberichte
- Übersetzungen
- Homepage

⁴ Outsourcing von Fundraising-Aktivitäten an andere NPO, wie z.B. Behindertenwerkstätten, können dem Projekt- und Dienstleistungsaufwand zugeordnet werden, sofern dies dem Zweckartikel der eigenen Organisation entspricht.

⁵ Mit Sponsoring ist hier die Zuwendung von Finanzmitteln, Sach- und / oder Dienstleistungen durch Unternehmen oder Private (Sponsoren) an Ihre Organisation (Gesponserte) gemeint, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Projekten, Ihrer Organisation und /oder Ihrer Aktivität auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung. Sponsoring basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit und beinhaltet somit immer eine Gegenleistung.

⁶ Dies beinhaltet den Aufwand für den Kauf und Verkauf von Produkten zu Werbe-, Fundraising- und/oder Marketingzwecken wie z.B. zur Pflege des Mitglieder- und Spenderstamms, der ohne direkten Bezug zum eigentlichen Zweck der Organisation resp. zu den Leistungsempfängern und ohne Einbettung in einen grösseren programmatischen Zusammenhang betrieben wird (eine Ausnahme bildet zum Beispiel der Kauf und Verkauf von Fair-Trade Produkten mit Bezug zu den Hilfeempfängern).

Leitfaden für die Abgrenzung

Fundraising und Werbung sind klassische Beispiele von Aufwendungen und Tätigkeiten, die sowohl für die Erhaltung und Weiterentwicklung einer Organisation als auch für die langfristige und nachhaltige Durchführung von Projekten und Dienstleistungen unabdingbar sind. Diese Aktivitäten ermöglichen die Umsetzung der eigentlichen statutarischen Zielsetzungen einer Organisation, ohne jedoch einen direkten Beitrag dazu zu leisten. Sie sind als Investitionen in die mittel- und langfristige Erhaltung der Organisation resp. in die mittel- und langfristige Finanzierung der entsprechenden Projekte und Dienstleistungen zu verstehen. Damit sind Aktivitäten zur Mittelbeschaffung (Fundraising und Werbung) vollumfänglich als administrativer Aufwand zu bezeichnen und nicht einzelnen Projekten oder Dienstleistungen zuzuordnen. Dies gilt selbstverständlich auch für den mit Fundraising und Werbung verbundenen Personalaufwand.

Der Aufwand für Fundraising ist gemäss Swiss GAAP FER 21, Ziffer 37, in jedem Fall offen zu legen. Vor diesem Hintergrund wird die Kostenstruktur einer gemeinnützigen Organisation mit den Komponenten Projekt- und Dienstleistungsaufwand inklusive Begleitaufwand, Aufwand zur Mittelbeschaffung (Fundraising und Werbung) und übriger administrativer Aufwand umfassend dargestellt, wobei der Aufwand zur Mittelbeschaffung als Teil des administrativen Aufwands zu verstehen ist.

Im Folgenden wird die Zusammensetzung des Aufwandes für Mittelbeschaffung aus direktem Aufwand zur Mittelbeschaffung, allgemeinem Werbe-, Kommunikations- und Marketingaufwand und Aufwand für externe Information diskutiert.

Grafik4-3 | Zusammensetzung des Aufwandes zur Mittelbeschaffung



a) Direkter Aufwand zur Mittelbeschaffung

Durch den direkten Aufwand zur Mittelbeschaffung können in folgenden Kategorien Einnahmen generiert werden:

Spenden

- Mitglieder- und Gönnerbeiträge (regelmässige Zahlungen, LSV)
- Patenschaften
- Spenden von privaten Einzelpersonen
- Grossspenden (grosse Beträge von privaten Spendern, Mäzenen, Schenkungen zu Lebzeiten)⁷
- Legate (testamentarisch verfügte Spenden nach dem Tod des Spenders, Erbschaften)
- Andere NPO, Vergabestiftungen, Kirchen⁸
- Glückskette
- Spenden von Firmen (kein Sponsoring⁹)
- Spenden von Kantonen und Gemeinden (Spenden ohne Gegenleistung/Leistungsauftrag)
- Spezielle Anlässe (z.B. Benefiz-Konzerte, Spendengalas, etc.)
- Andere Spendeneinnahmen

Eigenleistungen

- Eigenleistungen (Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Der Kauf von Produkten, die zu Werbe-, Fundraising- und/oder Marketingzwecken weiterverkauft werden, gehört auch zum direkten Aufwand zur Mittelbeschaffung.)
- Sponsoring (Sponsoring, cause related marketing, Kooperationen)

Öffentliche Hand

- Beiträge der öffentlichen Hand
- Leistungsaufträge (BSV [Invalidenversicherung], DEZA etc.)

Alle Massnahmen, die direkt einer der Einnahmekategorien zugeordnet werden können, sind direkter Aufwand zur Mittelbeschaffung (Fundraisingaufwand). Der direkte Aufwand zur Mittelbeschaffung setzt sich wie folgt zusammen: Aufwand zur Mittelbeschaffung durch Spenden, Aufwand zur Mittelbeschaffung durch Eigenleistungen und Aufwand zur Beschaffung von Beiträgen der öffentlichen Hand.

b) Allgemeiner Werbe-, Kommunikations- und Marketingaufwand

Massnahmen, die keiner der Einnahmekategorien direkt zugeordnet werden können, sind allgemeiner Werbe-, Kommunikations- und Marketingaufwand. Sie sind dennoch Grundlage der Mittelbeschaffung, indem sie die Organisation bekannter machen, Spender auf ihr Thema aufmerksam machen, deren Image fördern, die Marke stärken oder ihre Position im Markt verbessern. Solche Massnahmen generieren, je nach Ausgestaltung, zu bestimmten Anteilen Einnahmen in den oben erwähnten Kategorien.¹⁰ Deshalb ist dieser Aufwand vollumfänglich dem Aufwand zur Mittelbeschaffung zuzurechnen und gehört somit zum administrativen Aufwand.

⁷ Eine Grossspende ist es ab dem Betrag, ab welchem der Spender eine andere / intensivere Betreuung / Behandlung erhält als ein normaler Spender. Es wird bewusst auf eine Grössendefinition verzichtet. Die Unterscheidung soll aufgrund der unterschiedlichen Behandlung der Spender erfolgen.

⁸ Unter Spenden von anderen NPO werden Beiträge von anderen Hilfswerken, aus internationalen Netzwerken, von Vergabestiftungen, Fördervereinen / Förderstiftungen und von kirchlichen Organisationen verstanden.

⁹ Unter Sponsoring wird hier die Zuwendung von Finanzmitteln, Sach- und / oder Dienstleistungen durch Unternehmen oder Private (Sponsoren) an Ihre Organisation (Gesponserte) verstanden, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Projekten, Ihrer Organisation und/oder Ihrer Aktivitäten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung. Sponsoring basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit und beinhaltet somit immer eine Gegenleistung.

¹⁰ Gebündelte Kampagnen, beispielsweise eine Mailing-Aktion für private Einzelspenden (direkte Mittelbeschaffung) mit einer parallel dazu durchgeführten Image-Kampagne (allgemeine Werbe-, Kommunikations- und Marketingaufwand) mit Werbespots und Plakaten, können in direkten und allgemeinen Aufwand aufgeteilt werden.

c) Information extern

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Jahresbericht
- Periodika, Grundlagenberichte
- Übersetzungen
- Homepage

Leitfaden für die Abgrenzung

Diese Thematik wurde bereits 2005 intensiv und kontrovers diskutiert. Aus der Diskussion mit den beteiligten Organisationen ging hervor, dass die Unterschiede bezüglich der mit den verschiedenen Informationsmitteln verfolgten Absichten erstens gross sind und zweitens berücksichtigt werden müssen. Die Zuordnung entsprechender Aufwendungen und Tätigkeiten zu den verschiedenen Aufwandkategorien muss sich entsprechend aus der erwähnten Absicht ergeben. Es stellt sich die Frage, aus welchen Beweggründen eine Informationsaktivität resp. ein Informationsprodukt unternommen, hergestellt und/oder verteilt wird. Geschieht dies zu Werbezwecken, gelten diese Kosten als Aufwand zur Mittelbeschaffung und gehören somit zum administrativen Aufwand.

Gehört es hingegen zum «verfassungsmässigen» Auftrag der Organisation, die mit dem Informationsmaterial bediente Bevölkerung über bestimmte Themen zu informieren, für Probleme zu sensibilisieren oder Prävention zu betreiben, können die damit verbundenen Kosten allenfalls als projektbezogene Aktivitäten bezeichnet und zum Projekt- und Dienstleistungsaufwand gezählt werden.¹¹

Die Kosten für die Jahresberichterstattung sind damit generell als Aufwand zur Mittelbeschaffung zu behandeln. Mit dem Jahres- und Leistungsbericht kommuniziert eine Organisation über die Aktivitäten des Berichtsjahres und stellt sich, sowie die durchgeführten Projekte und Dienstleistungen einem interessierten Publikum und insbesondere den bisherigen, respektive potentiellen zukünftigen Spenderinnen und Spendern vor. Dasselbe gilt auch für die Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Internetauftritt einer Organisation. In speziellen Einzelfällen (z.B. konkrete Beratungsdienstleistungen über einen speziell eingerichteten Chatroom¹²) können auf Grund der Definitionen Abweichungen begründet werden.

Die Information und Sensibilisierung der Öffentlichkeit mittels Periodika oder anderer Publikationen (z.B. Grundlagenberichte) kann nur dann als «projektartige Tätigkeit» bezeichnet werden, wenn die entsprechenden statutarischen Grundlagen vorhanden sind und in internen Konzepten konkretisiert wurden (z.B. Informationskonzept). Werden im Rahmen solcher Publikationen zur Information und Sensibilisierung zusätzlich noch Spendenaufrufe gemacht respektive Einzahlungsscheine beigelegt, kann der entsprechende Aufwand selbstverständlich nicht vollumfänglich als Projekt- und Dienstleistungsaufwand bezeichnet werden (vgl. Grafik 4–4). Diese Aktivitäten sind im weitesten Sinn als «advocacy»-Massnahmen zu verstehen und sind entsprechend auch eine notwendige Grundlage für die Mittelbeschaffung der entsprechenden Organisationen.¹³ Es werden folgende Differenzierungen vorgeschlagen:

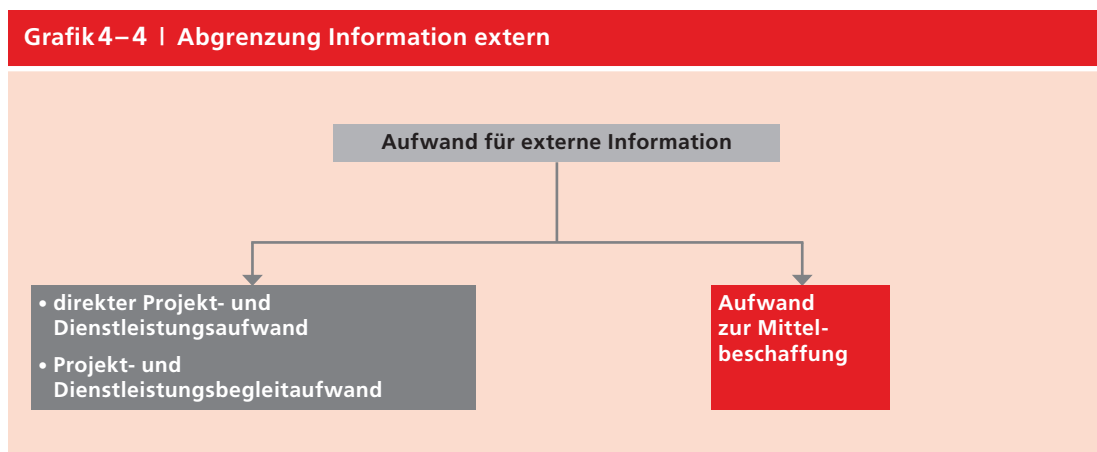
¹¹ Bei der Berechnung der Werbe- und Verwaltungsausgaben geht das DZI mit einer generellen Regelung in dieselbe Richtung: «Ausgaben für Aufklärungs- und Informationsarbeit sind keine Werbeausgaben, wenn Aufklärungs- und Informationsarbeit als Aufgabe der Organisation in der Satzung verankert ist.»

¹² Ein Beispiel ist etwa die «Dargebotene Hand», welche ihre Unterstützungs- und Beratungsangebote nicht mehr ausschliesslich über das «Telefon 143» anbietet, sondern auch via Homepage.

¹³ «Ausserhalb der Kohärenzfragen gibt es ein Interesse der staatlichen Entwicklungsagenturen an einer allgemeineren, sozusagen volkspädagogischen «advocacy» der privaten Hilfswerke. Sie sollen durch öffentliche Sensibilisierungsarbeit und Vermittlung der Problemlagen der Entwicklungsländer die Sympathien der Bevölkerung für die Entwicklungszusammenarbeit wecken und am Leben erhalten. Das ist eine Arbeit, die kommunikationstechnische Professionalität verlangt und viel Geld. Die Hilfswerke tun vieles in diese Richtung – es ist nicht zuletzt eine notwendige Grundlage für ihr Fundraising.» Vgl. dazu Niggli, Peter (2004).

- Grundlagenarbeit ohne expliziten Spendenaufruf, ohne Einzahlungsschein, jedoch mit Angabe der Post- oder Bankverbindung: 90% Projekt- und Dienstleistungsaufwand, 10% Aufwand zur Mittelbeschaffung.
- Grundlagenarbeit ohne expliziten Spendenaufruf, jedoch mit einem Einzahlungsschein: 70% Projekt- und Dienstleistungsaufwand, 30% Aufwand zur Mittelbeschaffung.
- Grundlagenarbeit mit explizitem Spendenaufruf und beigelegtem Einzahlungsschein: 50% Projekt- und Dienstleistungsaufwand, 50% Aufwand zur Mittelbeschaffung.

Wichtig An dieser Stelle ist zu betonen, dass sich diese Ausführungen nur auf Periodika und Publikationen (z.B. Grundlagenarbeiten) beziehen, die den oben genannten Anforderungen genügen (Informations- und Sensibilisierungsarbeit mit entsprechender statutarischer Grundlage sowie Konkretisierungen z. B. im Rahmen eines Konzeptes). Ausdrücklich nicht gemeint sind dabei Jahresberichte, Projektbeschreibungen, Leistungsberichte, Mailings, Strassen- und Standaktionen (Direct Dialog) usw.



4.2.5 Raumaufwand

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

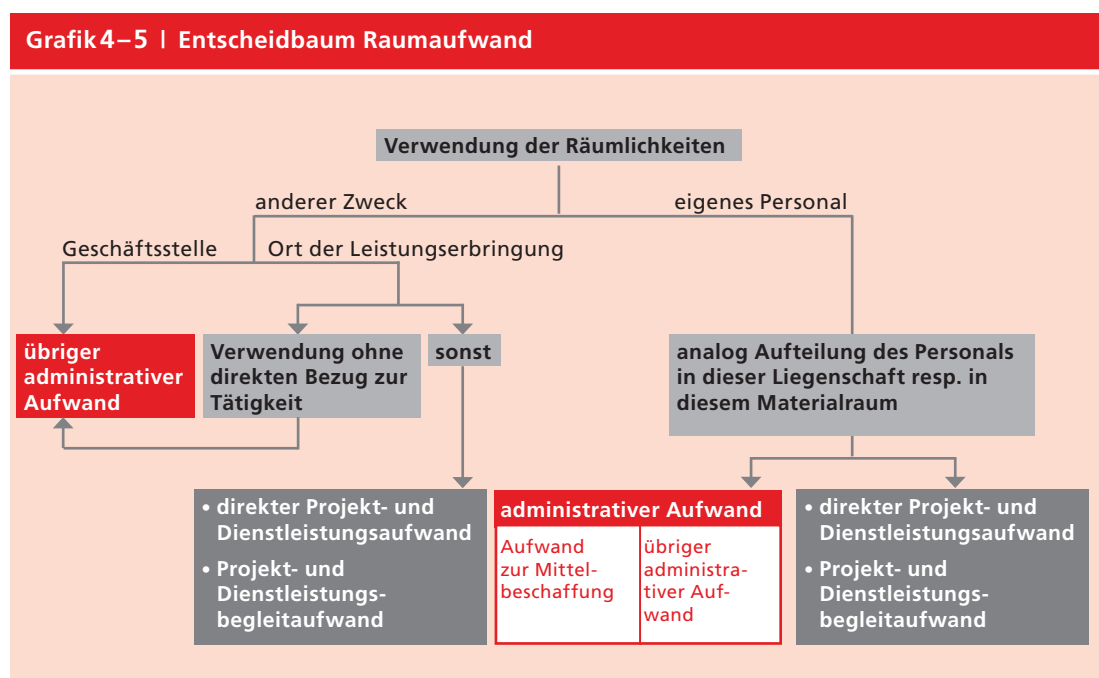
- Gebäude und Räumlichkeiten der Geschäftsstelle
- Gebäude und Räumlichkeiten am Ort der Leistungserbringung
- Hypothekarzinsen
- Abschreibungen auf Immobilien
- Wasser- und Abwassergebühren
- Strom, Gas und Heizöl
- weitere

Leitfaden für die Abgrenzung

Idealerweise erfolgt die Zuordnung des Raumaufwandes auf der Basis der darin ausgeübten Tätigkeiten resp. auf Grund des entsprechenden Verwendungszwecks (vgl. Grafik 4–5). Wird eine gemietete Liegenschaft resp. ein Mietraum für das eigene Personal verwendet, kann die Zuteilung analog zu der Zuordnung erfolgen, welche für das in dieser Liegenschaft resp. in diesem Mietraum tätige Personal gemäss Grafik

4–2 zur Anwendung kommt. Als Bemessungsgrundlage wird vorgeschlagen, sich auf die Flächen der betrachteten Räumlichkeiten zu beziehen. Falls diese Angaben nicht vorliegen resp. nur mit einem unverhältnismässigen Aufwand zu beschaffen sind, kann mit einer fairen Schätzung gearbeitet werden.

Wird eine Räumlichkeit im Feld resp. am Ort der Leistungserbringung nicht für das eigene Personal verwendet (z.B. Lagerraum für Bau- oder andere Materialien), kann der damit verbundene Aufwand grundsätzlich vollständig als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand bezeichnet werden. Werden die Räume jedoch klar ohne direkten Tätigkeitsbezug verwendet (z.B. Vermietung an Dritte, leer stehende, nicht genutzte Räumlichkeiten), gelten die damit verbundenen Kosten als übriger administrativer Aufwand.



Räumlichkeiten der Geschäftsstelle, in denen keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter tätig sind (z.B. leer stehende Räume oder Lager), sind als übriger administrativer Aufwand zu betrachten. Dasselbe gilt für sporadisch genutzte Räume wie z.B. Sitzungszimmer.

4.2.6 Information intern

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Anschaffung von Literatur und Dokumentationen
- Recherchen (ARGUS etc.)
- Interne Bibliotheken
- Öffentlich zugängliche Bibliotheken

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Anschaffung von Literatur und Dokumentationen (z.B. für die organisationsinterne Bibliothek) gilt grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand; es sei denn, auf Grund der Definitionen ergäbe sich eine andere eindeutige, transparente und nachvollziehbare Zuordnung. Zu fragen ist wiederum, ob die betreffende Publikation ohne das betrachtete Projekt resp. die betrachtete Dienstleistung angeschafft worden wäre oder nicht. Damit könnte eine technische Dokumentation, die für einen bestimmten Teil eines Projektes resp. einer Dienstleistung beschafft wurde, wohl als Begleitaufwand bezeichnet werden. Demgegenüber sind beispielsweise Publikationen zu allgemeinen Themen der Entwicklungszusammenarbeit, zur Nord-Süd-Problematik oder allgemeine Schriften zu heilpädagogischen Konzepten als übriger administrativer Aufwand zu verstehen.

Der Betrieb einer inhaltlich-thematisch spezialisierten, öffentlich zugänglichen und regelmässig von Drittpersonen oder -organisationen genutzten Bibliothek kann als Projekt resp. Dienstleistung betrachtet werden, wenn das Führen einer solchen öffentlichen Bibliothek dem Organisationszweck entspricht. Das fallweise Ausleihen von Büchern der organisationsinternen Bibliothek ist damit ausdrücklich nicht gemeint.

4.2.7 Reisen

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Besuche am Ort der Leistungserbringung
- Visa
- Sitzungen, Veranstaltungen
- eigener Fahrzeugpark, Abschreibungen auf Fahrzeugen

Leitfaden für die Abgrenzung

Auf Grund der Definitionen in Kapitel 3 können die Kosten für den Besuch der Projekte resp. des Ortes der Leistungserbringung nicht generell als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand bezeichnet werden. Sie gelten nur dann als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand, wenn ein klarer Kontroll- und/oder Begleitungsauftrag damit verbunden ist.

Können Sitzungen und Veranstaltungen gemäss Definition in Kapitel 3 nicht eindeutig, nachvollziehbar und zweifelsfrei dem Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand zugeordnet werden, gelten die damit verbundenen Kosten als übriger administrativer Aufwand. Dasselbe gilt für die Verwendung von Fahrzeugen, die im Besitz der Organisation sind.

4.2.8 Vermögensverwaltung und Rechnungswesen

a) Vermögensverwaltung

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Bank- und Postgebühren
- Kursverluste resp. Finanzverluste

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Gebühren für Bank und Post (Konti, Transaktionen, Depotverwaltung etc.) sind grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand zu bezeichnen. In der Betriebsrechnung ausgewiesene, realisierte oder nicht realisierte Verluste aus dem Vermögen einer Organisation (Immobilien, Wertschriften etc.) werden für die vorliegende Fragestellung nicht berücksichtigt. Finanzaufwand und Finanzertrag sind gemäss Swiss GAAP FER 21 in der Betriebsrechnung separat auszuweisen.

Für die Beurteilung der Immobilien wird auf den Abgrenzungsleitfaden zum Raum-
aufwand (Kapitel 4.2.5) verwiesen.

b) Rechnungswesen

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Revision
- Beratung (Abschluss, Einführung der Swiss GAAP FER)

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Revision der Jahresrechnung der Organisation ist als übriger administrativer Aufwand zu betrachten. Wird ein Projekt, eine Dienstleistung oder ein Teil davon einer separaten Revision unterzogen (z.B. weil dies vom Finanzgeber verlangt wird), können die damit verbundenen Kosten dem Projekt- resp. Dienstleistungsbegleitaufwand zugeordnet werden, sofern diese Leistungen separat in Rechnung gestellt wurden.

4.2.9 Informatik

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Hardware
- Software
- Beratung
- Abschreibungen auf EDV

Leitfaden für die Abgrenzung

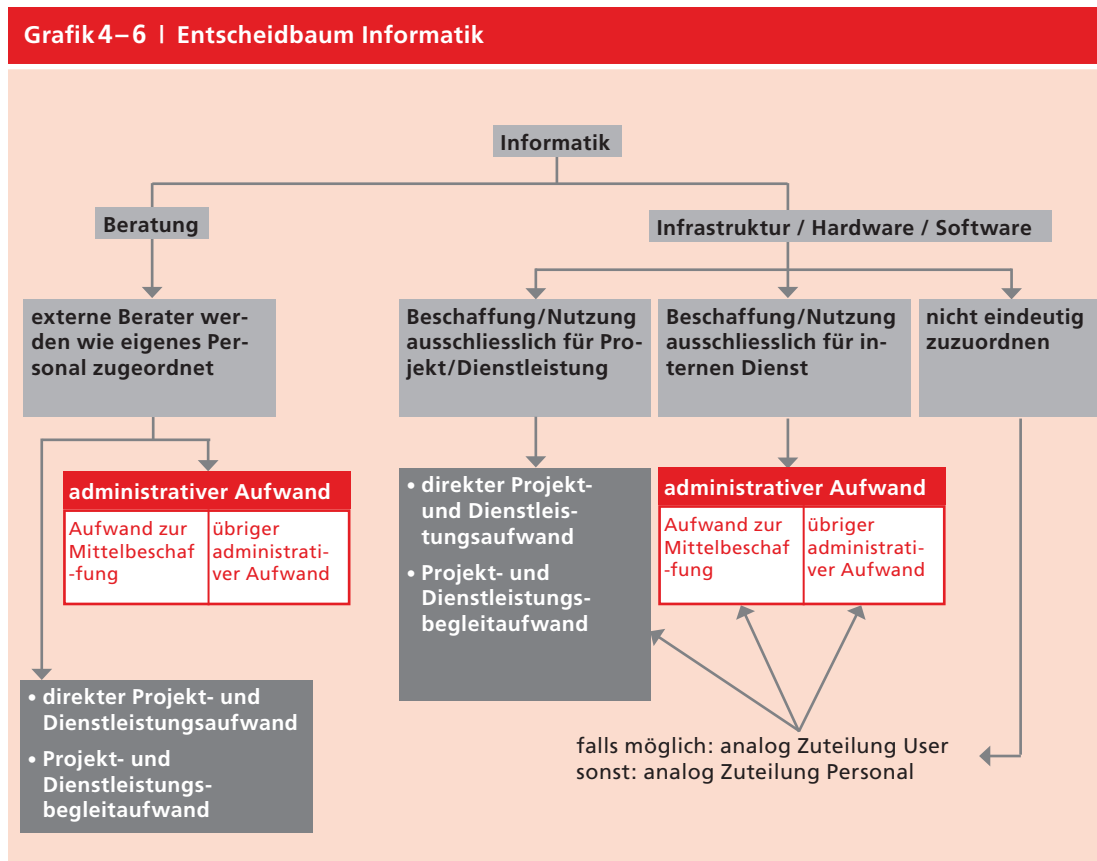
Dienstleistungen externer Berater im Informatikbereich sind so zuzuordnen, als ob ein eigener Mitarbeiter oder eine eigene Mitarbeiterin diese Tätigkeiten ausgeübt hätte (vgl. Personal).

Für Hard- und Software drängt sich ein differenzierter Ansatz auf. Hardware und Software sind in erster Linie darauf zu prüfen, ob sie für den ausschliesslichen Gebrauch in einem Projekt resp. für eine bestimmte Dienstleistung oder aber für den exklusiven Gebrauch in einem internen Dienst (z.B. Buchhaltung) verwendet werden. Wird die Hardware im Rahmen eines Projekts oder eines Dienstleistungsangebots direkt und während der gesamten voraussichtlichen Lebensdauer für die resp. von der «Zielgruppe» verwendet, so gilt der damit verbundene Aufwand als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand. Ein Beispiel hierfür wäre etwa ein Laptop, der für Erhebungen im Rahmen eines mehrjährigen Projektes direkt vor Ort benötigt wird.

Im Gegensatz dazu müssten die Kosten einer Buchhaltungssoftware (inkl. Lizenzen), die ausschliesslich auf der und für die Geschäftsstelle gekauft und eingesetzt wird, als übriger administrativer Aufwand bezeichnet werden.

Aus Grafik 4–6 geht hervor, dass Hard- und Software, die nicht direkt und eindeutig zuzuordnen ist (z.B. Netzwerkinfrastruktur, Basispreis für Betriebssystem und Standardsoftware), wenn möglich analog zur Zuordnung der entsprechenden User (Benutzer) aufzuteilen ist.

Falls dies nur mit einem unverhältnismässigen Aufwand möglich ist, kann auch nach dem Zuordnungsverhältnis des Personalaufwands des jeweiligen Standortes (d.h. nicht global) aufgeteilt werden. Dabei wird in Kauf genommen, dass ein Teil der Informatikkosten, der gemäss Definitionen eigentlich als übriger administrativer Aufwand zu verstehen wäre, als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand bezeichnet wird.



4.2.10 Bürogemeinkosten

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Büromaterial
- Büromobiliar
- Telefon, Fax
- Porti allgemein
- Kurierdienste
- Internet, Email
- Reinigungsmaterial
- Weihnachtskarten etc.
- Leasingkosten für Büromobiliar, z.B. Kopierapparat etc.

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Bürogemeinkosten gelten grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand. Auf Grund der Definitionen in Kapitel 3 ergeben sich in eindeutigen und nachvollziehbaren Ausnahmefällen andere Zuteilungen.

4.2.11 Versicherungen

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Gebäudeversicherung
- Sachversicherung
- Haftpflichtversicherung
- weitere Versicherungen

Leitfaden für die Abgrenzung

Versicherungskosten (z.B. für Haftpflicht- und Diebstahlversicherungen) sind grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand zu betrachten. Ausnahmen ergeben sich in begründeten, nachvollziehbaren Fällen, wenn diese Kosten exklusiv einem Projekt resp. einer Dienstleistung zugewiesen werden können (massgeschneiderte Versicherungen ohne Bezug zum Rest der Organisation, Test anhand der Definitionen in Kapitel 3).

4.2.12 Gebühren, Steuern und Zinsen

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Mehrwertsteuer
- Zollabgaben
- Baukredit- und Baurechtzinsen
- Darlehenszinsen
- Handänderungssteuer, Beglaubigungen
- ZEWO-Zertifizierung
- andere Zertifizierungen

Leitfaden für die Abgrenzung

Die anfallenden Kosten für Gebühren, Steuern und Zinsen sind als übriger administrativer Aufwand zu behandeln. Ausnahmen ergeben sich in begründeten, nachvollziehbaren Fällen, wenn diese Kosten direkt und eindeutig einem Projekt resp. einer Dienstleistung zugewiesen werden können (Test anhand der Definitionen in Kapitel 3).

4.2.13 Mitgliedschaften

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Vereine
- Abonnemente
- Beiträge an übergeordnete Organisationen (Dachorganisationen, Europa- resp. Weltbünde)
- Trägerschaft

Leitfaden für die Abgrenzung

Mitgliedschaften in Vereinen sowie Abonnemente für (Fach-)Zeitschriften sind grundsätzlich vollumfänglich dem übrigen administrativen Aufwand zuzuordnen.

Die Beiträge an übergeordnete Organisationen sind den unterschiedlichen Aufwandskategorien auf Grund ihrer Zweckbestimmung zuzuordnen. Handelt es sich um allgemeine Beiträge für die Koordination des nationalen oder internationalen Netzwerks, gilt der Beitrag als übriger administrativer Aufwand. Werden die Beiträge jedoch im Sinne einer Mitfinanzierung bestimmter, klar definierter Projekte resp. Dienstleistungen (vgl. dazu die Definitionen) überwiesen, ist die Aufteilung entsprechend differenziert vorzunehmen.

In einzelnen, besonderen Fällen kann die «Trägerschaft» im Sinne einer sehr verbindlichen, finanziell und inhaltlich substantiellen Beteiligung insbesondere in der Aufbauphase einer Drittorganisation als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand geltend gemacht werden. Voraussetzung dafür ist, dass diese Drittorganisation ein wesentlicher Bestandteil des Umfeldes darstellt, in dem sich die eigenen Tätigkeiten abspielen. Zudem würde der Rückzug aus dieser Drittorganisation deren Existenz wenn nicht in Frage stellen so doch erheblich gefährden. Ausdrücklich nicht gemeint sind damit Branchenverbände, allgemeine Interessenvertretung, Mitgliedschaft aus Solidarität sowie Lobbying.

4.2.14 Beratung

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Fachlich / technische Beratung
- Strategieberatung
- Teamberatung, Supervision
- weitere Beratungen

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Kosten für Beratungsdienstleistungen im Rahmen der Strategieentwicklung, der Supervision für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder der Führungskräfte sowie weitere Beratungen gelten grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand. Direkt projekt-, dienstleistungs- und personenbezogene Beratungen können analog zu den Personalkosten der betreffenden Personen behandelt werden.

Fachliche oder technische Beratungen, die direkt und ausschliesslich für ein Projekt resp. für eine Dienstleistung benötigt werden, können als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand bezeichnet werden. Für die Zuordnung sind die Definitionen gemäss Kapitel 3 massgebend.

4.2.15 Rückstellungen und Fonds

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Steuerrückstellungen
- Rückstellungen aus Vorsorgeverpflichtungen
- Restrukturierungsrückstellungen
- Sonstige Rückstellungen
- Zuweisungen an freie und zweckgebundene Fonds

Leitfaden für die Abgrenzung

Gemäss den Swiss GAAP FER 23, Ziffer 1, darf eine Rückstellung nur dann gebildet werden, wenn es sich dabei um eine Verpflichtung handelt, die auf einem Ereignis in der Vergangenheit begründet ist und deren Höhe und/oder Fälligkeit zwar nicht sicher, aber doch schätzbar ist. Die Verminderung zukünftiger Erträge stellt explizit kein verpflichtendes Ereignis dar. Im Jahr der Rückstellungsbildung sind die entsprechenden Beträge dem Rückstellungsgrund entsprechend auf die unterschiedlichen Aufwandkategorien aufzuteilen. Für die Unterscheidung von Aufwand zur Mittelbeschaffung, übrigem administrativem Aufwand und Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand ist zu fragen, wie die Zuteilung vorgenommen würde, wenn diese Beträge nicht zurückgestellt, sondern direkt ausgegeben würden.

Im Gegensatz dazu beziehen sich Fonds auf Ereignisse in der Zukunft. Damit sind die in einem Berichtsjahr an Fonds zugewiesene Beträge für die vorliegende Fragestellung nicht zu berücksichtigen. Sie werden hingegen bei der Berechnung des administrativen Aufwandes in jenem Berichtsjahr zu berücksichtigen sein, in dem sie effektiv verwendet werden.

4.2.16 Weitere Aufwendungen und Tätigkeiten

Im Folgenden sind noch weitere Aufwendungen aufgelistet, für die 2005 ein Abgrenzungsleitfaden erarbeitet worden ist. Sie sind bei der Erhebung 2008 nicht relevant, können aber gute Anhaltspunkte geben, falls in ihrer Organisation spezifischere Aufwendungen anfallen, die bis hierhin nicht besprochen worden sind.

a) Networking

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- besuchte Konferenzen, Tagungen etc.
- selbst organisierte Konferenzen, Tagungen etc.
- Zusammenarbeit mit anderen Organisationen

Leitfaden für die Abgrenzung

Organisation und Besuch von Tagungen und Konferenzen gelten grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand. Allfällige Ausnahmen von dieser Regel ergeben sich aus den im Kapitel 3 erläuterten Definitionen und Fragen.

Der für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen erbrachte Aufwand ist grundsätzlich als übriger administrativer Aufwand zu betrachten, ausser diese Zusammenarbeit ist ein integraler Bestandteil des betrachteten Projekts resp. der betrachteten Dienstleistung und wird ausschliesslich auf Grund dieses Projekts oder dieser

Dienstleistung gesucht (z.B. die Ausbildung einer Pflegeorganisation für den Umgang mit Menschen mit speziellen Krankheiten oder Behinderungen; zur Koordination der Aktivitäten etc.). Ausdrücklich nicht zu diesen Ausnahmen gehören Branchenverbände, allgemeine Interessenvertretung, Mitgliedschaft aus Solidarität sowie Lobbying.

b) Empowerment (Förderung der Selbsthilfe), interdisziplinäre Zusammenarbeit

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Empowerment eigener Mitgliedpersonen oder -organisationen

Leitfaden für die Abgrenzung

Die Förderung der Selbsthilfe eigener Mitgliedpersonen oder Organisationen ist als Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand zu verstehen, solange die damit verbundenen Tätigkeiten gemäss den Definitionen in Kapitel 3 auch als solche qualifizieren. Zudem müssen diese Aktivitäten zu den zentralen, satzungsgemässen Aufgaben der Organisation zählen.

c) Langfristige Sicherung der Durchführung des Organisationszwecks

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Aufwendungen zur langfristigen Sicherung der Durchführung des Organisationszwecks

Leitfaden für die Abgrenzung

Um in einer veränderten gesellschaftlichen Situation neue und der Situation angemessene Projekte und Dienstleistungen lancieren zu können, braucht eine Organisation einerseits Grundkapital (im Sinne von «Risikoinvestitionen») und eine breite Glaubwürdigkeit. Um die Organisation in ihrem Umfeld verankern zu können, haben viele Organisationen eine Mitgliedschaft oder einen der Mitgliedschaft ähnlichen Status geschaffen. Für dessen Pflege wiederum fallen Kosten an, die im Sinne der langfristigen Zweckerreichung durchaus inhaltlich zu verstehen sind (z.B. werden Veränderungen im Umfeld kommuniziert). Diese Kosten dienen der langfristigen Erhaltung der Organisation und können nicht mit einzelnen Projekten, Dienstleistungen oder Programmen in einen direkten Zusammenhang gebracht werden. Damit sind sie als übriger administrativer Aufwand zu betrachten.

d) Akquisitionen / Offerten

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- Projektanträge
- Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen
- Weitere Akquisitionen

Leitfaden für die Abgrenzung

Der Aufwand für die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen resp. für die Eingabe von Projektanträgen (Offerten etc.) ist dann ein Projekt- resp. Dienstleistungsbeigleitaufwand, wenn die Akquisition/Offerte erfolgreich abgeschlossen werden kann (d.h. wenn die Organisation den Zuschlag erhält). Wird eine Offerte abgelehnt resp. verläuft eine Akquisition nicht erfolgreich, so gelten die damit verbundenen Aufwendungen als übriger administrativer Aufwand.

e) Übrige Aufwendungen und Tätigkeiten

Zur Diskussion gestellte Kostenarten und Tätigkeiten

- alle übrigen Aufwendungen und Tätigkeiten, z.B.:
 - Abschreibungen auf Mobilien
 - Unterhalt und Reparaturen

Übriger direkter Projekt- resp. Dienstleistungsaufwand

Alle weiteren Aufwendungen und Tätigkeiten sind entsprechend den vorgeschlagenen Definitionen nach bestem Wissen und Gewissen zuzuordnen.

4.3 Weitere Diskussionspunkte

4.3.1 Organisationen mit geringem Anteil «eigener Projekte»

Richtet eine Organisation Beiträge an Drittorganisationen aus, stellt sich die Frage, ob dies bei der Herleitung des administrativen Aufwandes zu berücksichtigen ist. Demnach müsste die «beitragsprechende» Organisation bei der Berechnung ihres administrativen Aufwandes für diesen Beitrag den administrativen Aufwand der «beitragempfangenden» Organisation berücksichtigen.

Weiter stellt sich die Frage, ob dies generell für alle derartigen Beiträge an Drittorganisationen gilt oder lediglich für Organisationen, die einen «wesentlichen Teil» ihrer Tätigkeiten im Rahmen der Finanzierung von Drittprojekten erbringen (z.B. Vergabestiftungen).

In der heutigen Praxis des DZI werden die Werbe- und Verwaltungsausgaben nur jenen Organisationen angerechnet, die «mehr als die Hälfte ihrer Ausgaben an eine weitere Organisation» zum endgültigen Mitteleinsatz weiterleiten. Die besondere Kennzeichnung des Wortes «eine» in der Publikation des DZI lässt darauf schliessen, dass diese Regel nur dann gilt, wenn mehr als die Hälfte der Ausgaben an eine einzige Organisation ausgerichtet werden.

Das Erheben des administrativen Aufwandes einer Drittorganisation dürfte in den wenigsten Fällen möglich sein. Entsprechend wird dieser Punkt in der Methodik nicht berücksichtigt. Hingegen spielt die hier angesprochene Problematik bei der Diskussion «homogener Gruppen» eine wesentliche Rolle.

4.3.2 Transferzahlungen

Transferzahlungen, die beispielsweise von einer Dachorganisation im Rahmen eines Leistungsvertrages entgegengenommen werden und im Rahmen von Unterleistungsverträgen direkt an Drittorganisationen (in der Regel Unterorganisationen) weitergeleitet werden, sind von der Dachorganisation NICHT in die Herleitung des administrativen Aufwandes einzubeziehen. Solche Transferzahlungen sind auch dadurch charakterisiert, dass diese Gelder zwar kurzfristig und zwecks Weiterleitung in den Besitz, nicht aber ins Eigentum der Dachorganisation übergehen.

4.3.3 Freiwilligenarbeit und Naturalspenden

In zahlreichen gemeinnützigen Organisationen werden sowohl auf der Seite der direkten Leistungserbringung als auch im Rahmen anderer Tätigkeiten wie z.B. Fundraising und Werbung wesentliche Tätigkeiten von freiwilligen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern erbracht. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und wenn ja nach welchen methodischen Grundsätzen diese Freiwilligenarbeit monetarisiert und bei der Berechnung des administrativen Aufwandes berücksichtigt werden soll. Kann eine Organisation beispielsweise für Strassenaktionen auf die Unterstützung eines breiten Netzes von Freiwilligen zählen, wird sich dies in einem niedrigen Kosten-/Ertragsverhältnis dieser Strassenaktionen äussern und damit auch «positiv» auf den administrativen Aufwand auswirken. Durch die Monetarisierung und Integration in die Berechnung des administrativen Aufwandes würde eine solche Organisation tendenziell «bestraft».

Eine Organisation, die im Rahmen der direkten Leistungserbringung Freiwillige einsetzt, würde durch die Monetarisierung und Integration in die Berechnung des administrativen Aufwandes entsprechend tendenziell «belohnt».

Dieselbe Frage stellt sich im Zusammenhang mit Naturalspenden. Erhält eine Organisation beispielsweise einen zweckbestimmten Geldbetrag für den Einkauf und die Installation einer Wasserversorgungsanlage, so werden diese Ausgaben dem direkten Projektaufwand zugeordnet und «verbessern» damit das Verhältnis zwischen administrativem Aufwand und Gesamtaufwand. Erhält die Organisation die Wasserversorgungsanlage jedoch direkt als Naturalspende, ist dies nicht der Fall, solange sie nicht monetarisiert und in die Betriebsrechnung integriert wird. Ein weit verbreitetes Beispiel sind die Gratisinserate, die den gemeinnützigen Organisationen von verschiedenen Medien angeboten werden.

Sowohl für den Bereich der Freiwilligenarbeit als auch im Zusammenhang mit den Naturalspenden ist insbesondere die Frage zu klären, mit welchen Kriterien diese bewertet werden können. Für eine umfassende Diskussion müsste zudem geklärt werden, unter welchen Bedingungen beispielsweise eine Naturalspende in die Betriebsrechnung integriert werden kann resp. muss. Eine vertiefte Analyse dieser Fragestellungen würde den Rahmen des vorliegenden Projektes sprengen und muss entsprechend in einer separaten Untersuchung angegangen werden. Damit werden Freiwilligenarbeit und Naturalspenden im vorliegenden Projekt nicht berücksichtigt. Auch die Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER sehen den Ausweis der Freiwilligenarbeit lediglich in Zeiteinheiten im Anhang zur Jahresrechnung vor.

4.3.4 Bezugsgrösse «Gesamtaufwand» vs. «Gesamtertrag»

Betrachtet man den administrativen Aufwand als Durchschnitt über mehrere Jahre, spielt es keine Rolle, ob als Bezugsgrösse auf den Gesamtaufwand oder auf den Gesamtertrag abgestellt wird.

Aus zwei Gründen wird vorgeschlagen, für die Diskussion des administrativen Aufwandes den Gesamtaufwand als Bezugsgrösse zu wählen:

- Der administrative Aufwand wird damit zur entsprechenden Gesamtgrösse in Bezug gesetzt.
- Der Gesamtertrag ist oft starken Schwankungen unterworfen (z.B. ausserordentliche Erbschaften oder Ereignisse, die zu einmalig hohen Spendeneinnahmen führen).

Falls bei der konkreten Abgrenzung einzelner Aufwendungen und Tätigkeiten Fragen auftauchen, steht die Stiftung ZEWO jederzeit gerne für entsprechende Diskussionen zur Verfügung (Silvio Foscan, Tel. 044 366 99 53, foscan@zewo.ch).