

Empfehlungen

Durchgängigkeit

Die 26 Empfehlungen des «Swiss Foundation Code» sind im Lichte der drei Grundsätze für gutes Stiftungshandeln zu verstehen. Jede Empfehlung ist auf diese drei Leitideen hin anzuwenden.

Übersicht

1	Prüfung des Stifterwillens	26
	Der Stifter formuliert seinen Willen und prüft, ob eine Stiftung zu dessen Umsetzung geeignet ist.	
2	Bestimmung des Stiftungssitzes	36
	Der Stifter prüft, wo die Stiftung ihren Sitz haben und welche Aufsichtsbehörde für sie zuständig sein soll.	
3	Festlegung von Grundsätzlichem	40
	Der Stifter erlässt neben der Stiftungsurkunde auch ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien. Er prüft den Erlass eines Leitbildes, das für die ersten Jahre der Stiftung Gültigkeit haben soll.	
4	Funktion des Stiftungsrates	47
	Der Stiftungsrat führt die Stiftung.	
5	Erneuerung des Stiftungsrates	52
	Soweit nicht von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat Verfahren für die Wahl und das Ausscheiden seiner Mitglieder und von Präsident und Vizepräsident fest.	

6 Zahl der Stiftungsräte	55
Der Stiftungsrat besteht im Allgemeinen aus fünf bis sieben, in der Regel aber aus mindestens drei Personen. Sie verfügen über die Fähigkeiten und die Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bilden sich systematisch weiter.	
7 Honorierung von Stiftungsräten	58
Die Mitglieder des Stiftungsrates sind angemessen zu honorieren, sofern die Mittel der Stiftung dies erlauben und die Mitglieder des Stiftungsrates nicht ehrenamtlich tätig sein können.	
8 Organisation des Stiftungsrates	61
Der Stiftungsrat organisiert sich selbst. Er legt für seine Tätigkeit zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren in einem Geschäftsreglement fest.	
9 Funktion des Stiftungspräsidenten	64
Der Stiftungsrat wird durch den Präsidenten geführt.	
10 Bildung von Ausschüssen	67
Der Stiftungsrat prüft, ob für gewisse Aufgaben und Projekte sowie für die Überwachung bestimmter Risiken ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse zu bilden sind.	
11 Regelung von Interessenkonflikten	70
Der Stiftungsrat trifft Regelungen für Interessenkonflikte.	
12 Information der Öffentlichkeit	73
Die Stiftung informiert über ihre Grundlagen, ihre Fördertätigkeit und ihre Verfahren.	
13 Funktion der Geschäftsführung	76
Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.	
14 Funktion der Revisionsstelle	80
Der Stiftungsrat erteilt der Revisionsstelle grundsätzlich keine Aufträge, die über ihre gesetzlichen Aufgaben hinausgehen.	

15	Einsatz von Beiräten	83
	Der Stiftungsrat kann bei Bedarf ständige oder Ad-hoc-Beiräte oder andere Stiftungsorgane einsetzen.	
16	Festlegung der Stiftungspolitik	86
	Der Stiftungsrat legt die Förderpolitik und -strategie fest und sorgt für eine Übereinstimmung mit der Anlagepolitik und -strategie.	
17	Orientierung an der Wirksamkeit	88
	Die für die Fördertätigkeit verfügbaren Stiftungsmittel sind effizient, wirksam und zeitnah einzusetzen.	
18	Prüfung von Projekten	92
	Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Entgegennahme und Beurteilung von externen und von stiftungseigenen Projekten fest.	
19	Begleitung von Projekten	96
	Projekte sind zu begleiten.	
20	Bereitstellung von Fördergeldern	101
	Der Stiftungsrat sorgt für «saubere» Geldquellen und stellt einen regelmässigen Mittelfluss aus dem Stiftungsvermögen sicher.	
21	Bestimmung der Vermögensanlage	103
	Die Anlage des Stiftungsvermögens soll im Rahmen einer expliziten Anlagepolitik und -strategie so erfolgen, dass die Ziele der Stiftung effizient erreicht werden.	
22	Stiftungsspezifische Anlagestrategie	105
	Die Risikofähigkeit und Risikobereitschaft einer Stiftung soll sich in der Anlagestrategie widerspiegeln, indem der Stiftungsrat diese in prozentualen Anteilen an geeigneten Anlageklassen festlegt.	

23 Vermögensverwaltung nach Wettbewerbsbedingungen	109
Die Anlagestrategie soll unter Einhaltung der Liquiditätserfordernisse der Stiftung mit minimalen Kosten bei maximaler Leistung umgesetzt werden. Zu diesem Zweck sind vorgängig Offerten verschiedener Vermögensverwalter einzuholen, unabhängig von der Grösse des Anlagevermögens.	
24 Überprüfung der Vermögensanlage	111
Der Stiftungsrat überprüft die Resultate der Vermögensanlage regelmässig im Rahmen eines systematischen Investment Controlling.	
25 Massgeschneiderte Anlageorganisation	113
Der Stiftungsrat legt eine Anlageorganisation fest, die dem Auftrag angepasst ist, das Stiftungsvermögen effizient anzulegen.	
26 Wahrnehmung der finanziellen Führung	115
Der Stiftungsrat nimmt die finanzielle Führung mit der Vermögensanlage, der Budgetplanung sowie der Rechnungslegung wahr.	

Unabhängigkeit der Stiftung

Trotz ihrer rechtlichen *Selbständigkeit* drohen einer Förderstiftung – insbesondere einer kleineren – in der Praxis mancherlei Gefahren *direkter oder indirekter Abhängigkeit* von Personen (z. B. Mitgliedern des Stiftungsrates), Dienstleistern (z. B. Anwaltskanzleien) und Unternehmungen (z. B. Banken), die ihre Eigeninteressen höher gewichten können als die Interessen der Stiftung. Ist sich aber der Stifter von Beginn weg dieser Risiken bewusst und trifft er *geeignete Vorkehrungen*, so kann er den notwendigen Einbezug von anderen Personen, von Dienstleistern und Unternehmungen zum Nutzen seiner Stiftung gestalten.

Die Erben des Stifters

Was der Stifter aus seinem Vermögen einer Stiftung widmet, *entgeht seinen Erben*. Pflichtteilgeschädigte Erben können unter Umständen eine Stiftungserrichtung anfechten. Um dies zu vermeiden, kann der Stifter mit ihnen sog. *Erbverzichts- bzw. Erbaufkaufverträge* abschließen. Dennoch kann das entgangene Vermögen bei Erben einen gewissen «Phantomschmerz» auslösen. Gelegentlich setzt der Stifter zur Kompensation einer durch seine Stiftungsgründung geschmälernten Erbschaft direkte Erben als Stiftungsräte ein oder legt sogar fest, dass auch seine fernere Nachkommenschaft im Stiftungsrat vertreten sein muss.

Aus Sicht einer auf lange Frist hin guten Stiftungsführung kann es *problematisch* sein, eine gemeinnützige Stiftung über längere Zeit an eine Familie zu binden. Das demokratische Prinzip, das Stiftungsratsmitglieder nach Kompetenzen auswählt und an ihren Leistungen misst, bürgt gemeinhin für bessere Resultate als der *dynastische Wunsch einer Thronfolge*.

Umgekehrt ist *bei vorhandener Befähigung* und entsprechendem Engagement nach dem Ableben des Stifters – wie auch grundsätzlich – nichts gegen eine Mitwirkung von Familienmitgliedern im Stiftungsrat einzuwenden.

1 Der Stifter

EMPFEHLUNG 1 PRÜFUNG DES STIFTERWILLENS

Der Stifter formuliert seinen Willen und prüft, ob eine Stiftung zu dessen Umsetzung geeignet ist.

- Vor einer allfälligen Gründung prüft der Stifter unter anderem, ob es für seine Absicht einen gesellschaftlichen Bedarf gibt, ob eine selbständige Stiftung die richtige Rechtsform für die Umsetzung seines Willens darstellt und ob das verwendbare Vermögen zur Umsetzung des angestrebten Stiftungszwecks ausreicht.
- Der Stifter prüft, ob die Stiftung dauerhaft oder auf beschränkte Zeit bestehen soll. Insbesondere bei dauerhaften Stiftungen legt er ein Konzept für die Wahl und periodische Erneuerung des Stiftungsrates fest.
- Der Stifter artikuliert seinen Willen in erster Linie durch die Festlegung von Stiftungszweck, Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation, die einander entsprechen müssen.

EMPFEHLUNG 2
BESTIMMUNG DES STIFTUNGSSITZES

Der Stifter prüft, wo die Stiftung ihren Sitz haben und welche Aufsichtsbehörde für sie zuständig sein soll.

- Die Stiftung soll ihren Sitz im Prinzip dort haben, wo das Schwergewicht ihrer Fördertätigkeit liegt.
- Bei der Stiftungsgründung sind die steuerliche Situation und insbesondere die Möglichkeit einer Steuerbefreiung der Stiftung zu prüfen.
- Der Stifter klärt mit den in Frage kommenden Behörden die Zuständigkeit und Übernahme der Aufsicht ab.

2 Stiftungsdokumente

EMPFEHLUNG 3

FESTLEGUNG VON GRUNDSÄTZLICHEM

Der Stifter erlässt neben der Stiftungsurkunde auch ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien. Er prüft den Erlass eines Leitbildes, das für die ersten Jahre der Stiftung Gültigkeit haben soll.

- Langfristige Vorgaben des Stifters sind in der Stiftungsurkunde zu verankern.
- Festlegungen, die flexibler sein sollen, gehören in ein Stiftungsreglement.
- Insbesondere wenn der Stiftungszweck weit formuliert ist, soll der Stifter bei der Gründung ein Leitbild erlassen. Dieses dient dem Stiftungsrat als strategische, periodisch zu überprüfende Vorgabe.

Führung

Der Stiftungsrat steht in der Verantwortung – rechtlich und moralisch

Nicht der Stifter und nicht die Aufsichtsbehörde sind in erster Linie für die Stiftung verantwortlich, sondern *der Stiftungsrat*. Er hat im Rahmen der Stiftungsurkunde die *gesamte Tätigkeit* der Stiftung zu bestimmen. Die Führung durch den Stiftungsrat bezieht sich somit auf *alle Bereiche* einer Stiftung, nicht nur auf ihre Organisation, sondern auch auf die Förderung und die Finanzen.

Der Stiftungsrat allein ist der *Garant für die gute Führung* (Foundation Governance). Diese Verantwortung kann er nicht delegieren.

Für Stiftungsräte gelten höchste Ansprüche an die Integrität

Der Stiftungsrat verfügt in der Regel über die *volle Entscheidungsbefugnis* in den Bereichen Vermögensanlage und Verwendung von Fördermitteln – ohne einer Eigentümer- oder Marktkontrolle ausgesetzt zu sein. Des Weiteren legt der Stiftungsrat grundsätzlich seine eigene Honorierung fest, und er erneuert sich in der Regel im Sinne des Kooptationsprinzips selbst. «Innerbetrieblich» kontrolliert sich der Stiftungsrat selbst, er stellt *sein eigenes Aufsichtsorgan* dar.

Diese grosse Machtfülle und Handlungsfreiheit prägen die spezifische Governance-Situation von Förderstiftungen. Sie stellen *besondere ethische Anforderungen* an den Stiftungsrat – kollektiv wie individuell.

Mitglieder von Stiftungsräten haben sich nicht als Vertreter bzw. Lobbyisten bestimmter Destinatärgruppen oder Kooperationspartner zu verstehen, sondern immer nur als Entscheidungsträger im Rahmen des Stiftungszwecks. In ihrer Stiftungsarbeit verfolgen sie auch nicht ihre eigenen Interessen, sondern handeln stets im Stiftungsinteresse. Förderstiftungen sind keine Instrumente steuerbefreiter Selbstbedienung.

Stiftungsführung ist eine unternehmerische Aufgabe

Der Stiftungsrat kann den Zweck der Stiftung in der Regel nicht verändern. Aber er muss ihn umsetzen, d. h. auf die jeweils konkrete zeitgeschichtlich-gesellschaftliche Situation herunterbrechen und *einen entsprechenden Willen bilden*. Seine Tätigkeit ist im Kern eine *unternehmerische*, keine verwaltende. Stiftungsräte müssen sich im Auftrag des Stiftungszwecks als Unternehmer verstehen, als «social entrepreneurs». Sie sollen mit den ihnen anvertrauten Mitteln eine möglichst grosse Wirkung erzielen. Daran sind sie zu messen.

Stiftungen müssen einen – ausweisbaren – Mehrwert im Sinne ihres Zwecks schaffen. Ihre Förderleistungen verstehen sich als Investitionen. Eine Förderstiftung muss sich in unternehmerischem Sinne fragen: Welches ist der «return on investment»? Das beliebige philanthropische Wegschicken von Geld, das sich als «Vergabetätigkeit» (miss-)versteht, ist kein Modell für *zeitgemässe Stiftungsarbeit*.

Die Führungsebenen sind zu trennen

In der Regel wird der Stiftungsrat für die operative Ebene eine von ihm *personell getrennte Geschäftsführung* einsetzen. Bei mittleren und grossen Stiftungen ist diese unverzichtbar, bei kleineren Stiftungen hingegen oft nicht möglich oder sinnvoll. Die Geschäftsführung ist einerseits ein ausführendes Organ und stellt in gewisser Weise die «Verwaltung» der Stiftung dar, andererseits ist sie ein Stabsorgan des strategisch orientierten Stiftungsrats, das dessen Beschlüsse inhaltlich vorbereitet. Das Einsetzen einer Geschäftsführung entbindet den Stiftungsrat natürlich nicht von seiner Führungsverantwortung.

1 Stiftungsrat

1.1 Aufgaben

EMPFEHLUNG 4 FUNKTION DES STIFTUNGSRATES

Der Stiftungsrat führt die Stiftung.

- Der Stiftungsrat entscheidet im Rahmen der Stiftungsurkunde selbständig und eigenverantwortlich. Falls der Stifter dem Stiftungsrat angehört, entbindet dies die übrigen Stiftungsräte nicht von einem eigenständigen Urteil.
- Der Stiftungsrat gestaltet auf der Basis der Stiftungsurkunde die Stiftungspolitik periodisch neu aus, insbesondere in Form eines Leitbildes.
- Der Stiftungsrat bestimmt die Stiftungsstrategie in Bezug auf Förderung und Finanzen. Er kontrolliert deren Umsetzung und achtet dabei auf das kurz-, mittel- und langfristige Gleichgewicht von Zielen und Mitteln.
- Der Stiftungsrat überprüft periodisch Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung. Dazu gehört auch die Beurteilung der Geschäftsführung und des Stiftungsrates selbst.

1.2 Wahl, Zusammensetzung und Honorierung

EMPFEHLUNG 5 ERNEUERUNG DES STIFTUNGSRATES

Soweit nicht von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat Verfahren für die Wahl und das Ausscheiden seiner Mitglieder und von Präsident und Vizepräsident fest.

- Der Stiftungsrat bestimmt Amtsperioden von zwei bis fünf Jahren.
- Der Stiftungsrat plant seine gestaffelte Erneuerung. Er prüft im Hinblick darauf die Einführung von Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen.

EMPFEHLUNG 6
ZAHL DER STIFTUNGSRÄTE

Der Stiftungsrat besteht im Allgemeinen aus fünf bis sieben, in der Regel aber aus mindestens drei Personen. Sie verfügen über die Fähigkeiten und die Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bilden sich systematisch weiter.

- Soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat die Grösse sowie die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten bezüglich ihrer Kompetenz (Anforderungsprofil) in einem Reglement oder einer Richtlinie fest. Geschäftsführungsmitglieder gehören dem Stiftungsrat nicht an, nehmen aber mit beratender Stimme an seinen Sitzungen teil.
- Der Stiftungsrat strebt eine ausgewogene Zusammensetzung an.
- Der Stiftungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neuer Mitglieder und für eine permanente, aufgabenbezogene Weiterbildung aller Mitglieder.

EMPFEHLUNG 7
HONORIERUNG VON STIFTUNGSRÄTEN

Die Mitglieder des Stiftungsrates sind angemessen zu honorieren, sofern die Mittel der Stiftung dies erlauben und die Mitglieder des Stiftungsrates nicht ehrenamtlich tätig sein können.

- Die Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitgliedern ist wünschbar. Sie darf aber nicht auf Kosten der Professionalität gehen.
- Eine Honorierung der Stiftungsratsmitglieder ist schriftlich zu regeln. Sie richtet sich grundsätzlich nach Aufgabe, Aufwand, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und nach den Mitteln der Stiftung.

Der Präsident ist für die Vorbereitung der Sitzungen verantwortlich, und er leitet sie. Er gewährleistet die ordnungsgemässen Abläufe von Vorbereitung, Beratung, Beschlussfassung, Durchführung und Überprüfung.

*Formale
Aufgaben*

Die Führung des Präsidenten ist nicht nur formeller Art. Er hat als *Impulsgeber* die wesentlichen Anstösse zu geben; und er treibt – allenfalls gemeinsam mit der Geschäftsführung als Motor – die Stiftungsentwicklung voran. Er schaut strategisch voraus. Es ist an ihm, die *unbequemen Fragen* in Bezug auf die Arbeit des Stiftungsrates und der Geschäftsführung, auf die Fördertätigkeit, auf die Rolle der Stiftung in der Gesellschaft und auf ihre Wirkung zu stellen – respektive ein Klima zu schaffen, in dem die Mitglieder des Stiftungsrates solche Fragen stellen können. So setzt er auch die ausserordentlichen Sitzungen fest, initiiert Workshops und führt diese durch.

*Rolle des
Präsidenten*

Der Präsident muss auch die einzelnen Stiftungsratsmitglieder in dem Sinne führen, dass er ihre Wirkung für die Stiftungstätigkeit im Auge behält. Er motiviert und kritisiert, ja er empfiehlt nötigenfalls den Rücktritt. In Bezug auf den Präsidenten selbst hat der Vizepräsident diese Aufgaben wahrzunehmen.

Der Präsident muss darauf achten, dass *die Stiftungsvision im Stiftungsrat lebendig bleibt* und sich immer wieder erneuert, und er ist besorgt dafür, dass sich die Gruppendynamik im Stiftungsrat zugunsten der Förderstrategie der Stiftung entwickelt.

Nicht zuletzt agiert Präsident auch als Sprachrohr nach aussen, gegenüber Behörden, Destinatären, der Öffentlichkeit und anderen «Stakeholders» der Stiftung.

Soweit ihm solche nicht ausdrücklich eingeräumt sind, hat der Präsident gegenüber dem Stiftungsrat *keine Vorrechte*. Er darf zum Beispiel nicht allein den Protokollführer bestimmen oder darüber entscheiden, wer an Stiftungsrats-sitzungen teilnehmen soll. Für solche Entscheidungen ist der Stiftungsrat als gesamtes Gremium zuständig. Die Führung des Präsidenten darf nicht in Eigenmächtigkeit ausarten.

*Verhältnis des
Präsidenten
zum Stiftungsrat*

Bei Stiftungen mit einer eigenen Geschäftsführung muss der Präsident darauf achten, nicht selbst ins operative Geschäft einzugreifen. Er, aber auch die anderen Mitglieder des Stiftungsrates, sollen darüber hinaus stets auf eine möglichst *klare Trennung* von Strategie und Geschäftstätigkeit achten.

*Verhältnis des
Präsidenten
zur Geschäfts-
führung*

Der Präsident *führt den Geschäftsführer*, indem er regelmässig ein Mitarbeitergespräch durchführt, die Salär- und Versicherungssituation überwacht und sich als Ansprechperson für Anliegen persönlicher und sachlicher Art anbietet.

1.4 Ausschüsse

EMPFEHLUNG 10 BILDUNG VON AUSSCHÜSSEN

Der Stiftungsrat prüft, ob für gewisse Aufgaben und Projekte sowie für die Überwachung bestimmter Risiken ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse zu bilden sind.

- Insbesondere die Stiftungsräte grosser Stiftungen prüfen die Bildung aufgaben- und kontrollbezogener Ausschüsse (Finanzen/Vermögensanlage, Förderprojekte, Handlungsfelder, Personelles, Honorierung etc.). Dies können ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse sein.
- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Ausschüssen sind vom Stiftungsrat in einem Reglement oder einer Richtlinie festzulegen.
- An die Unabhängigkeit externer Mitglieder von Ausschüssen sind hohe Anforderungen zu stellen: Sie dürfen insbesondere nicht in einem engeren Verhältnis zu den überwachten Funktionsträgern, den beauftragten Dienstleistern und den Destinatären stehen.

1.5 Umgang mit Interessenkonflikten

EMPFEHLUNG 11 REGELUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Der Stiftungsrat trifft Regelungen für Interessenkonflikte.

- Von permanenten personellen oder institutionellen Interessenkonflikten betroffene Personen dürfen weder dem Stiftungsrat noch der Geschäftsleitung angehören.
- Stiftungsräte und andere für die Stiftung tätige Personen ordnen ihre Verhältnisse so, dass Interessenkonflikte möglichst vermieden werden. Sie legen allfällige Interessenkonflikte gegenüber dem Stiftungsrat und gegebenenfalls im Jahresbericht offen.
- Wer im Einzelfall einen Interessenkonflikt hat, tritt in den Ausstand.
- Wesentliche Geschäfte der Stiftung mit Mitgliedern von Stiftungsorganen oder diesen nahe stehenden Personen sind zu gleichen Bedingungen wie für einen Dritten («at arms' length») abzuschliessen. Im Jahresbericht sind solche Geschäfte auszuweisen und zu begründen.

1.6 Information und Kommunikation

EMPFEHLUNG 12 INFORMATION DER ÖFFENTLICHKEIT

Die Stiftung informiert über ihre Grundlagen, ihre Fördertätigkeit und ihre Verfahren.

- Die Stiftung orientiert die Öffentlichkeit in angemessener Weise über den Stiftungszweck, die Förderpolitik und -strategie sowie ihre Organisation.
- Die Stiftung legt ihre Wirkungsfelder und Projekte dar.
- Ziele, Richtlinien und Verfahren der Fördertätigkeit sind via Website öffentlich zugänglich zu machen.
- Die Stiftung pflegt den Austausch mit ihren Destinatären. Sie gibt ihnen und den anderen Anspruchsgruppen (Behörden, Medien, Öffentlichkeit) zuständige Kontaktpersonen bekannt.

2 Geschäftsführung

EMPFEHLUNG 13

FUNKTION DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.

- Der Stiftungsrat setzt für die operative Leitung der Stiftung eine Geschäftsführung ein und überwacht sie. Er regelt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Honorierung der Geschäftsführung.
- Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Fördertätigkeit.
- Wenn ein Stiftungsratsmitglied ganz oder teilweise die Geschäftsführung innehat, legt der Stiftungsrat geeignete Kontrollmechanismen fest.

3 Revisionsstelle

EMPFEHLUNG 14

FUNKTION DER REVISIONSSTELLE

Der Stiftungsrat erteilt der Revisionsstelle grundsätzlich keine Aufträge, die über ihre gesetzlichen Aufgaben hinausgehen.

- Insbesondere verwaltet die Revisionsstelle nicht das Vermögen der Stiftung.
- Der Stiftungsrat prüft einen periodischen Wechsel der Revisionsstelle oder zumindest des mandatsleitenden Revisors.

4 Weitere Organe

EMPFEHLUNG 15 EINSATZ VON BEIRÄTEN

Der Stiftungsrat kann bei Bedarf ständige oder Ad-hoc-Beiräte oder andere Stiftungsorgane einsetzen.

- Beiräte und anderen Stiftungsorgane können dort eingesetzt werden, wo der Stiftungsrat gewisse Aufgaben nicht selbst wahrnimmt, spezifisches Know-how erforderlich oder ein weiteres Kontrollorgan notwendig ist.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Beiräten oder anderen Stiftungsorganen sind in Reglementen oder Richtlinien festzulegen.
- Für die Honorierung und die Unabhängigkeit von Beiräten und anderen Stiftungsorganen gelten dieselben Empfehlungen wie für die Mitglieder des Stiftungsrates.

Förderung

Effizienter und wirksamer Mitteleinsatz

Durch ihre Fördertätigkeit setzt die Stiftung ihren Zweck um. Dies soll möglichst *effizient und wirksam* erfolgen. Der Stiftungsrat hat daher zu versuchen, Doppelspurigkeiten beim Mitteleinsatz zu vermeiden.

Selbstreflexion und Positionierung

Der Stiftungsrat reflektiert bei seiner Fördertätigkeit die Rolle der Stiftung innerhalb des schweizerischen und gegebenenfalls internationalen Stiftungswesens und dessen Verhältnis zu Fördertätigkeiten der öffentlichen Hand.

Verlässlichkeit

Der Stiftungsrat ist dafür verantwortlich, dass die Stiftung als *verlässlicher Partner* wahrgenommen wird, indem er bei seiner Fördertätigkeit auch nur schon den Anschein von Willkür, Unzuverlässigkeit, Unberechenbarkeit und Interessenwirtschaft vermeidet. Er sorgt dafür, dass die Förderstrategie mittelfristig *konstant* ist und nach aussen deklariert wird, aber auch dafür, dass das Umsetzen der Strategie in Förderkriterien und Förderentscheidungen *nachvollziehbar und berechenbar* ist. Auch in Bezug auf das Fördervolumen wird die Glaubwürdigkeit einer Förderstiftung erhöht, wenn sie ihr Ausschüttungsverhalten nicht einfach die Konjunkturzyklen des Kapitalmarktes abbildet, sondern wenn sie mit einem mehr oder weniger konstanten Jahresbudget auftritt.

1 Förderpolitik und Förderstrategie

EMPFEHLUNG 16

FESTLEGUNG DER STIFTUNGSPOLITIK

Der Stiftungsrat legt die Förderpolitik und -strategie fest und sorgt für eine Übereinstimmung mit der Anlagepolitik und -strategie.

- Förderpolitik und -strategie sind als Bezugsrahmen für die konkrete Fördertätigkeit schriftlich festzuhalten und folgen dem Grundsatz der Berechenbarkeit.
- Förderpolitik und Anlagepolitik sind aufeinander abzustimmen.
- Förderpolitik und -strategie sind periodisch zu überprüfen. Dabei sind der gesellschaftliche Bedarf sowie die Tätigkeit anderer privater und öffentlicher Förderinstitutionen zu berücksichtigen.
- Der Stiftungsrat prüft die Bildung von mittelfristigen Schwerpunkten sowie von Kooperationen.

2 Einsatz der Stiftungsmittel

EMPFEHLUNG 17

ORIENTIERUNG AN DER WIRKSAMKEIT

Die für die Fördertätigkeit verfügbaren Stiftungsmittel sind effizient, wirksam und zeitnah einzusetzen.

- Der Stiftungsrat legt im Lichte seiner Anlagestrategie die ausschüttbaren Stiftungserträge fest und schüttet die verfügbaren Mittel zeitnah aus.
- Die Stiftung orientiert sich bei ihrer Fördertätigkeit an unternehmerischen Grundsätzen. Sie vermeidet Doppelspurigkeiten beim Einsatz ihrer Ressourcen, auch in Absprache mit anderen privaten und öffentlichen Förderinstitutionen. Sie strebt ein optimales Verhältnis der administrativen Kosten zu den Förderleistungen an (operationelle Effizienz).
- Die Stiftung überprüft die Wirksamkeit ihrer Förderaktivitäten anhand von festgelegten Kriterien.

3 Selektion von Projekten

EMPFEHLUNG 18 PRÜFUNG VON PROJEKTEN

Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Entgegennahme und Beurteilung von externen und von stiftungseigenen Projekten fest.

- Beurteilung und Auswahl von Projekten erfolgen im Rahmen von Förderrichtlinien.
- Die Stiftung sorgt dafür, dass die Bearbeitung von Projekten durch fachkompetente Personen sach- und zeitgerecht durchgeführt wird. Sie prüft den Einsatz von Ausschüssen oder den Beizug Dritter.

4 Durchführung von Projekten

EMPFEHLUNG 19 BEGLEITUNG VON PROJEKTEN

Projekte sind zu begleiten.

- Mit der Bewilligung von Mitteln entsteht für die Dauer des Projekts eine vertragliche Beziehung zwischen Stiftung und Destinatär. Die Stiftung regelt deren Inhalt.
- Die Stiftung kann die Bewilligung mit Bedingungen verbinden, deren Erfüllung sie überprüft.
- Aus der Projektbegleitung zieht die Stiftung Rückschlüsse auf ihre Förderpolitik und -strategie, auf die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel und auf die Förderkriterien.

Finanzen

Finanzielle Führung der Stiftung

Der Stiftungsrat steht in der Verantwortung für die *finanzielle Führung* der Stiftung. Auch hier gilt: Unkenntnis, Desinteresse und Überforderung schützen vor Strafe nicht und schaffen keine Pflichten aus der Welt. Diese Verantwortung betrifft einerseits die Vermögensanlage, andererseits die Budgetplanung und eine vollständige sowie transparente Rechnungslegung.

Bedeutung der Vermögensanlage

Die verantwortungsvolle, kostenbewusste und professionelle Anlage des Stiftungsvermögens ist *Grundlage der Leistungsfähigkeit* der Stiftung. Der Stiftungsrat widmet sich dieser Aufgabe mit der gleichen Sorgfalt wie der Förderfähigkeit. Er ist dafür verantwortlich, dass das Vermögen im Sinne des Stiftungszwecks bestmöglich bewirtschaftet wird. Er kann sich von dieser Verantwortung weder durch Desinteresse oder Unkenntnis noch durch den Beizug externer Fachleute befreien. Vernachlässigt die Stiftung die Anlageseite ihrer Bilanz oder werden Gelder nicht professionell bewirtschaftet, verletzt der Stiftungsrat seine Pflichten.

Unabhängigkeit bei der Vermögensanlage

Die Stiftung muss bei der Vermögensanlage *unabhängig* sein. Die Unabhängigkeit misst sich am Grad der Transparenz, an der Unabhängigkeit von Vermögensverwaltern und Banken sowie am Wettbewerb, den die Stiftung bei der Vergabe von Vermögensverwaltungsmandaten spielen lässt. Nimmt ein Bankenvertreter Einsitz in den Stiftungsrat, ist den Prinzipien von Transparenz, Offenlegung bzw. Vermeidung von Interessenkonflikten sowie Wettbewerb besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gegebenenfalls hat der Bankenvertreter bei einschlägigen Entscheiden in den Ausstand zu treten.

«Paketlösungen», bei denen ein Anbieter von Finanzdienstleistungen für eine Stiftung sowohl Anlagepolitik und -strategie erarbeitet, diese in Form der Vermögensanlage umsetzt und selbst auch noch evaluiert, *sind zu vermeiden*. Arbeitet eine Stiftung *ausnahmsweise und gut begründet* mit einer solchen «all-inclusive-Lösung», ist sie mit besonderer Aufmerksamkeit *zu kontrollieren* und periodisch mit anderen Marktangeboten *zu vergleichen*.

Beizug externer Beratung

Auch wenn der Stiftungsrat in seinen eigenen Reihen über aktuelles, theoretisch fundiertes und professionelles Anlagewissen verfügt, ist ein unabhängiger und kompetenter Berater *zu empfehlen*, der die folgenden Schritte der Vermögensanlage begleitet: Erarbeitung von Anlagepolitik und Anlagestrategie, Durchführung einer Mandatsvergabe an eine Bank zur Vermögensverwaltung unter Wettbewerbsbedingungen, Kontrolle des Vermögensverwalters und des Anlageresultats, periodische Überprüfung der Anlagestrategie.

Dabei sind Unabhängigkeit, Kompetenz und Leistung des externen Beraters periodisch einer Prüfung zu unterziehen.

Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens

Beim Beschaffen der Geldmittel, bei der Anlage des Stiftungsvermögens und bei der finanziellen Führung der Stiftung gelten in Anlehnung an die obersten Grundsätze für das Stiftungshandeln analoge Prinzipien:

- effizienter Einsatz der finanziellen Mittel (Wirksamkeit);
- Trennung von Führung, d. h. von Geldanlage, und Kontrolle resp. Beurteilung der Anlageresultate (checks and balances);
- Transparenz.

Bewirtschaftet die Stiftung ihr Anlagevermögen in Form von Immobilien, Kunstobjekten, Gesellschaften etc., gelten die oben genannten Prinzipien analog wie bei der Anlagen in standardisierte Anlageprodukte.

Anlagepolitik und Anlageprozess

Bei der Anlage des Stiftungsvermögens soll sich der Stiftungsrat aus der Sicht des Stiftungszwecks Klarheit verschaffen über die beabsichtigten Geldflüsse, die Liquiditätsanforderungen der Stiftung sowie die Risiken der Geldanlage – und damit auch über die Risiken, die Stiftungsziele nicht zu erreichen. Die Anlage des Stiftungsvermögens soll im Rahmen eines *ausdrücklich geregelten Anlageprozesses* erfolgen. Der Stiftungsrat setzt dabei eine der Grösse und den Zielen der Stiftung angemessene Anlageorganisation ein, um Interessenkonflikte zu vermeiden und die «ehernen» Regeln der Geldanlage (Liquiditätshaltung, Diversifikation der Vermögensanlagen, Vermeidung nicht-entschädigter Anlagerisiken) *einzuhalten*.

1 Beschaffung der Geldmittel

EMPFEHLUNG 20

BEREITSTELLUNG VON FÖRDERGELDERN

Der Stiftungsrat sorgt für «saubere» Geldquellen und stellt einen regelmässigen Mittelfluss aus dem Stiftungsvermögen sicher.

- Der Stiftungsrat stellt sicher, dass die der Stiftung bei der Gründung oder später zufließenden Mittel oder Sachwerte in keinem Zusammenhang mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten stehen.
- Zwischen dem im Durchschnitt der Zeit erzielbaren Mittelfluss aus dem Stiftungsvermögen und der Fördertätigkeit soll ein Gleichgewicht herrschen.

2 Anlage des Stiftungsvermögens

EMPFEHLUNG 21

BESTIMMUNG DER VERMÖGENSANLAGE

Die Anlage des Stiftungsvermögens soll im Rahmen einer expliziten Anlagepolitik und -strategie so erfolgen, dass die Ziele der Stiftung effizient erreicht werden.

- Der Anlageprozess umfasst auf der Basis der Anlagepolitik drei Schritte: Festlegen der Anlagestrategie, Umsetzen der Anlagestrategie, Kontrolle des Anlageresultates.
- Der Stiftungsrat hält sich an einen geregelten Anlageprozess.

3 Festlegen und Umsetzen der Anlagestrategie

EMPFEHLUNG 22

STIFTUNGSSPEZIFISCHE ANLAGESTRATEGIE

Die Risikofähigkeit und Risikobereitschaft einer Stiftung soll sich in der Anlagestrategie widerspiegeln, indem der Stiftungsrat diese in prozentualen Anteilen an geeigneten Anlageklassen festlegt.

- Aus dem Stiftungszweck ergeben sich Anforderungen an die beabsichtigten Geldflüsse, an die Liquiditätsanforderungen und an die Risiken der Geldanlage. Diese schlagen sich in der Anlagestrategie der Stiftung nieder, konkretisiert als Zielrendite.
- Die «Risikofähigkeit» stellt dar, welche Projekte mit den verfügbaren Mitteln finanziert werden können. «Risikobereitschaft» meint demgegenüber die Bereitschaft, Anlagerisiken zu übernehmen, die bei Inkaufnahme niedriger Anlageerträge vermieden werden könnten.
- Die Anlagestrategie besteht typischerweise aus x% Liquidität, aus y% risikolosen oder risikoarmen Obligationen in der für die Förderung benötigten Währung und z% Anlagen in ein Weltaktienportfolio ($x + y + z = 100$).
- Die Anlagestrategie soll den Stiftungszweck widerspiegeln, nicht die persönliche Befindlichkeit des Stiftungsrates.

EMPFEHLUNG 23

VERMÖGENSVERWALTUNG NACH WETTBEWERBSBEDINGUNGEN

Die Anlagestrategie soll unter Einhaltung der Liquiditätserfordernisse der Stiftung mit minimalen Kosten bei maximaler Leistung umgesetzt werden. Zu diesem Zweck sind vorgängig Offerten verschiedener Vermögensverwalter einzuholen, unabhängig von der Grösse des Anlagevermögens.

- Das Vermögensverwaltungsmandat zur Umsetzung der Anlagestrategie ist im Rahmen eines Submissionsverfahrens nach Wettbewerbsbedingungen zu vergeben.
- Die Kosten der Umsetzung der Anlagestrategie und der längerfristigen Betreuung des Anlagevermögens sind transparent zu machen und genau zu überwachen. Es ist zwischen einmalig anfallenden und wiederkehrenden Kosten zu unterscheiden.

4 Kontrolle des Anlageresultats

EMPFEHLUNG 24

ÜBERPRÜFUNG DER VERMÖGENSANLAGE

Der Stiftungsrat überprüft die Resultate der Vermögensanlage regelmäßig im Rahmen eines systematischen Investment Controlling.

- Die Anlageresultate sind mindestens zweimal pro Jahr zu kontrollieren. Die Anlagestrategie ist alle zwei bis drei Jahre zu überprüfen.
- Die Ergebnisse der Überprüfung von Anlageresultaten und der Anlagestrategie sind schriftlich festzuhalten.

5 Festlegen der Anlageorganisation

EMPFEHLUNG 25

MASSGESCHNEIDERTE ANLAGEORGANISATION

Der Stiftungsrat legt eine Anlageorganisation fest, die dem Auftrag angepasst ist, das Stiftungsvermögens effizient anzulegen.

- Die Elemente des Anlageprozesses und der Anlageorganisation werden in einem Anlagereglement festgehalten.
- Die Anlageorganisation wird so festgelegt, dass die eigentliche Geldanlage und die Kontrolle voneinander unabhängig sind, dass die Anlage des Stiftungsvermögens effizient und kostengünstig erfolgt und dass Interessenkonflikte offengelegt werden.
- Hält die Stiftung Aktien, stellt der Stiftungsrat Regeln zur Ausübung der Aktionärsrechte auf. Diese werden ebenfalls im Anlagereglement festgehalten.

6 Finanzielle Führung der Stiftung

EMPFEHLUNG 26

WAHRNEHMUNG DER FINANZIELLEN FÜHRUNG

Der Stiftungsrat nimmt die finanzielle Führung mit der Vermögensanlage, der Budgetplanung sowie der Rechnungslegung wahr.

- Der Stiftungsrat erstellt auf der Basis von Anlagestrategie und Ausschüttungsplanung eine Budgetplanung.
- Die Jahresrechnung hat ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes vollständiges und transparentes Bild der finanziellen Verhältnisse der Stiftung zu vermitteln.
- Der Stiftungsrat versteht Jahresbudget, Jahresrechnung und Jahresbericht als Führungs- und Überwachungsinstrumente.