

Stiftungen sind verschiedentlich unangenehm in die Schlagzeilen geraten. Das Stiftungswesen scheint noch unzureichend professionalisiert. Darauf reagieren Bestrebungen, die Governance von Stiftungen zu verbessern. So wurde Ende 2005 – als erster europäischer Code für Förderstiftungen – der Swiss Foundation Code veröffentlicht.

THOMAS SPRECHER

## FOUNDATION GOVERNANCE IN DER SCHWEIZ Erster europäischer Code für Förderstiftungen\*

### 1. VON DER CORPORATE GOVERNANCE ZUR FOUNDATION GOVERNANCE

**1.1 Corporate Governance.** Der Begriff Corporate Governance bezieht sich primär auf Struktur- und Organisationsfragen von börsenkotierten Gesellschaften. Er stammt aus der angelsächsischen Welt und wird im Deutschen, das keinen adäquaten Ausdruck kennt, unverändert verwendet.

Die Diskussion entzündete sich an den unterschiedlichen Interessenlagen der Eigentümer eines Unternehmens (principals) und seiner Leitung (agents), in der Schweiz zwischen den Aktionären einer Aktiengesellschaft und ihren Leitungsorganen, dem Verwaltungsrat und dem obersten Management (CEO, CFO usw.). Insbesondere bei einem zerstreuten Aktionariat sind die Eigentümer stets der Gefahr ausgesetzt, dass die Leitungsorgane ihre persönlichen Interessen verfolgen und dadurch die legitimen Interessen der Aktionäre schädigen. Diesem Risiko soll Rechnung getragen werden durch entsprechende Strukturen der Führung und ihrer Kontrolle.

Das Thema Corporate Governance beherrscht seit Jahren die Diskussion auch in Schweizer Wirtschaftskreisen. In der Folge der 1999 erlassenen OECD-Grundsätze der Corporate Governance [1] kam es auch zu Bestrebungen im Hinblick auf einen Code of Best Practice. Im Jahr 2002 trat der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance in Kraft [2]. Er beschränkt sich auf börsenkotierte Unternehmen. Es geht ihm vor allem um eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Publikumsaktionäre. Es ist indes festzustellen, dass die Corporate-Governance-Standards sehr bald darüber hinaus in die Breite und in die Tiefe zu wirken begonnen haben.

Auch der Gesetzgeber wurde aktiv. Das Eidgenössische Justiz- und Polizei-Departement hat Anfang 2005 einen Gesetzesentwurf vorgelegt zur Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung von börsenkotierten Unternehmungen [3]. Die neuen Gesetzesbestimmungen treten auf den 1. Januar 2007 in Kraft.

**1.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede.** Mit etwas Verzögerung griff die Corporate-Governance-Diskussion auch auf den Nonprofit-Bereich über. Es zeigte sich, dass die für Gesellschaften erarbeiteten Standards im Kern auch hier Geltung beanspruchen durften. Auch an die Strukturen und die Leitungsorgane von gemeinnützigen Organisationen werden erhöhte Anforderungen gestellt. Das hängt damit zusammen, dass der Nonprofit-Sektor in der Zivilgesellschaft an Bedeutung und an Visibilität gewonnen hat und dass sich der Trend, Vertrauen durch Kontrolle zu ersetzen, in der «Audit Society» auch auf gemeinnützige Organisationen erstreckt.

Die Antworten, die eine sinnvolle Good Governance bei *Nonprofit-Organisationen (NPO)* finden muss, haben aber von denen bei Gesellschaften abzuweichen, da sie sich in mehrfacher Hinsicht unterscheiden. Wesentlich verschieden sind unter anderem:

→ die Anspruchsgruppen; → die Eigentumsverhältnisse; → die Zwecksetzung; → die Rechtsform; → das Verhältnis zum Staat; → die Kontrolle und Aufsicht; → die Honorierung der Leitungsorgane (Ehrenamtlichkeit); → die Transparenzvorschriften; → die Messbarkeit der Leistungen; → die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

**1.3 Foundation Governance.** Es gibt bis heute keine gefestigte Definition für Foundation Governance. Dies ist kein Zufall. Uneinheitlich sind nicht nur die nationalen Rechtsordnungen. Auch innerhalb der einzelnen Jurisdiktionen fallen Zivil- und Steuerrecht meist auseinander, und selbst innerhalb des Zivilrechts sind höchst heterogene Formen und Ausrichtungen der Stiftung zu konstatieren. Entsprechend erhöhen sich die Schwierigkeiten, eine praktikable Definition von Good Governance für den gesamten, rechtsformübergreifenden Nonprofit-Bereich zu finden [4].



THOMAS SPRECHER,  
DR. IUR. ET PHIL., LL.M.,  
RECHTSANWALT, PARTNER  
NIEDERER KRAFT & FREY,  
ZÜRICH,  
THOMAS.SPRECHER@  
NKF.CH

Die Legitimation von Foundation Governance speist sich vornehmlich aus zwei Quellen:

→ Stiftungen haben *keine Eigentümer*, wie sie Kapitalgesellschaften auszeichnen, und sie haben *keine Mitglieder* wie Vereine. Die Kontrollmöglichkeiten von Eigentümern und Mitgliedern fallen bei ihnen weg, was sie strukturell zur Kompensation zwingt. → Gemeinnützige Stiftungen sind oft *steuerlich begünstigt*. Die Begünstigung ist nicht nur eine rare Ausnahme von der Regel fiskalischer Begehrlichkeit, sondern auch eine staatliche Anerkennung der Existenz und Tätigkeit der Stiftung. Gerade dadurch aber verpflichtet sie diese auch. Die Stiftung muss sich in gewisser Weise gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen für die Verwendung der Gelder, die sie nicht als Steuern hat abführen müssen.

## 2. FOUNDATION GOVERNANCE IN DER SCHWEIZ

### 2.1 Ausgangslage

**2.1.1 Liberales Stiftungsrecht.** Die Schweiz bietet Förderstiftungen ausgezeichnete Rahmenbedingungen. Zum einen ist hier eine alte Stiftungstradition lebendig, zum anderen steht spezialisiertes Know-how aus dem Finanz- und Rechtsdienstleistungssektor zur Verfügung. Schliesslich belohnt ein sehr liberales Stiftungsrecht die Gründung und Führung von Stiftungen. Dies ist auch ein Grund dafür, dass zahlreiche ausländische Stifter die Schweiz als Sitz ihrer Stiftung wählen. Es gibt in der Schweiz über 10 000 Förderstiftungen. Ihr Vermögen wird auf etwa CHF 30 Mia. geschätzt, das jährliche Ausschüttungsvolumen auf etwa CHF 1–2 Mia.

Die Stiftung bedarf zu ihrer Entstehung einer Stiftungsurkunde, in welcher der Stiftungszweck definiert wird, und der Widmung eines zur Umsetzung dieses Zwecks hinreichenden Vermögens. Sie gewinnt Rechtspersönlichkeit mit der Eintragung im Handelsregister.

Vom Gesetz nicht bzw. nur subsidiär vorgegeben und grundsätzlich durch den Stifter bzw. die Stiftungsorgane festzulegen sind, um nur einmal beim obersten Stiftungsorgan – das in der Regel Stiftungsrat genannt wird – zu bleiben:

→ die Zahl der Mitglieder; → die Anforderungen an die Mitglieder; → die Wahl, Wiederwahl und Abwahl; → die Amtszeit; → die Fortbildung; → die Zusammensetzung und Erneuerung des Stiftungsrats; → die Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten; → die Konstituierung, insbesondere die Wahl, Abwahl, Amtszeit, Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten des Präsidenten oder von Stiftungsratsausschüssen; → die Zahl, die Vorbereitung und die Protokollierung der Sitzungen des Stiftungsrates; → die Beschlussfassung (Art, Quoren) und deren Kommunikation; → der Umgang mit Interessenkonflikten.

Es besteht demnach ein enormer Handlungsspielraum für den Stifter und die Stiftungsorgane und gleichzeitig eine erhebliche Unsicherheit bei der Frage, wie er am besten ausgenutzt wird – und eine genauso hohe theoretische Missbrauchsgefahr.

**2.1.2 Stiftungsrechtsrevision.** Am 1. Januar 2006 ist eine Revision des Stiftungs- und des Stiftungssteuerrechts in Kraft getreten, welche die Liberalität noch erhöht [5]. Im Zusammenhang

mit Anliegen der Foundation Governance kann an Neuerungen und Verbesserungen genannt werden:

→ die Buchführungspflicht; → die grundsätzliche Revisionsstellenpflicht; → das Erfordernis der Unabhängigkeit der Revisionsstelle; → die Handlungspflichten des Stiftungsrates bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit der Stiftung; → die Handlungspflicht des Stiftungsrates, wenn der ursprüngliche Zweck der Stiftung eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat; → verschiedene handelsregisterrechtliche Neuerungen (so müssen neu alle Mitglieder des Stiftungsrates unter Angabe ihrer Zeichnungsberechtigung im Handelsregister eingetragen werden, was Transparenz schafft).

Im Zuge der gleichzeitig erfolgten Revision des Stiftungssteuerrechts wurde mit der Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit ein weiteres liberales Signal gesetzt: Mit günstigen

---

*«Die Stiftung bedarf zu ihrer Entstehung einer Stiftungsurkunde, in welcher der Stiftungszweck definiert wird, und der Widmung eines zur Umsetzung dieses Zwecks hinreichenden Vermögens.»*

Rahmenbedingungen werden potentiellen Stiftern und Zustiftern Anreize geboten. Die Begünstigung stellt allerdings auch eine Verpflichtung dar, indem Stiftungen ihre gemeinnützige Mission auch wirklich zu erfüllen haben.

**2.1.3 Zertifizierung.** In den letzten Jahren haben sich mehrere Qualitäts-/Zertifizierungslabels und Fachempfehlungen versucht zu etablieren, etwa

→ das SQS-NPO-Label der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) [6]; → die ZEWO-Standards für gemeinnützige Institutionen [7]; → die Swiss GAAP FER 21 für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen [8].

**2.1.4 Ungenügende Foundation Governance.** Dessen ungeachtet muss konstatiert werden, dass Stiftungen in den letzten Jahren verschiedentlich unangenehm in die Schlagzeilen geraten sind. Auch daran ist zu erkennen, dass das schweizerische Stiftungswesen zum Teil noch wenig professionalisiert ist, und mit mehr Mut als Einsicht liesse sich behaupten, dass es sich auf der Höhe einer zeitgemässen Foundation Governance halte [9].

Der Stiftungssektor wird selten als Ganzes wahrgenommen, weder von der Öffentlichkeit noch von den Stiftungen selbst. Sein Profil ist etwas vernebelt. Das hängt damit zusammen, dass viele Stiftungen es vorziehen, ganz im Verborgenen zu bleiben, wenn sie Gutes tun. Dabei wird übersehen, dass Stiftungen öffentliche Funktionen ausüben. Sie können ergänzend dort fördern, wo es der Staat gar nicht, oder verstärkend da, wo er es ihrer Ansicht nach zu wenig tut. Stiftungen bilden so Teil der Zivilgesellschaft.

Noch immer aber sind sie wenig organisiert. Von den über 10 000 Förderstiftungen sind nur gut 300 Mitglieder Mitglied in einem der beiden Verbände (proFonds, der Dachverband gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz, und SwissFoundations, der Verein der Schweizer Förderstiftungen). Aufgrund des sehr geringen Organisationsgrades fehlen oft zuverlässige Daten über das Schweizer Stiftungswesen.

## 2.2 Selbstregulatorische Bestrebungen

2.2.1 *Diskussion.* Die Foundation-Governance-Diskussion wurde in der Schweiz ab dem Jahr 2002 intensiver geführt. Dazu trugen bei:

→ die genuine Internationalität oder Universalität dieser Diskussion; → verschiedene aufsehenerregende Fälle von Missmanagement bei Stiftungen; → die Diskussion um die inhaltliche Ausgestaltung der Stiftungsrechtsrevision.

Inhaltlich wurden im wesentlichen die Good-Governance-Postulate erörtert, wie sie insbesondere in den USA erhoben worden waren:

→ Sicherstellung einer effizienten Organisations- und Führungsstruktur; → Verhinderung von Missmanagement der obersten Leitungsorgane; → Bekämpfung der Selbstbedienungsmentalität der obersten Leitungsorgane; → Professionalisierung der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens; → Verbesserung der Förderpolitik; → höhere Transparenz nach innen und aussen; → verbesserter Umgang mit Interessenkonflikten.

---

*«Alle Governance-Probleme gefährden die Umsetzung des Stiftungszwecks.»*

Alle Governance-Probleme gefährden die Umsetzung des Stiftungszwecks. Nach dem 11. September 2001 traten bisher wenig beachtete Risiken von Stiftungen hinzu, insbesondere dass sie zu Vehikeln für Geldwäscherei, Terrorismus oder Korruption verkommen können. Durch diese Diskussion stieg das Sensorium der Stiftungsräte für Good-Governance-Belange deutlich [10].

2.2.2 *Erarbeitung von zwei Codes.* Auf Missbräuche bei Stiftungen kann mit einer Verstärkung der Stiftungsaufsicht oder mit gesetzgeberischen Eingriffen reagiert werden. Zum Teil hat die Stiftungsrechtsrevision dies getan, etwa mit der Einführung von Bestimmungen zum Gläubigerschutz (Revisionsstellen- und Buchführungspflicht, Massnahmen bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit). Der liberale Ansatz heisst hingegen Selbstregulierung. Mit selbstregulatorischen Bestrebungen können Eingriffe und Restriktionen des Gesetzgebers vermieden werden. Indem sich die interessierten Kreise selbst Grundsätze zur Foundation Governance geben, kommen sie dem Ruf nach stärkerer gesetzlicher Regelung zuvor.

Das war der Weg, der beschritten werden sollte: Stiftungen sollten sich von sich aus so verhalten, dass einerseits Reaktionen des Staates entbehrlich, andererseits ihre Reputation und das Vertrauen der Öffentlichkeit in sie intakt blieben, ja sich noch verstärkten.

Es etablierten sich in der Folge zwei Arbeitsgruppen, die je das Ziel hatten, einen Code of Best Practice zu erarbeiten:

→ Die erste Arbeitsgruppe wurde von der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke im September 2003 eingesetzt. Sie nahm sich einen Code zum Ziel, der

---

*«Indem sich die interessierten Kreise selbst Grundsätze zur Foundation Governance geben, kommen sie dem Ruf nach stärkerer gesetzlicher Regelung zuvor.»*

sich an die leitenden Organe von grossen NPO richtete, und zwar nicht nur von Stiftungen, sondern auch von Vereinen. Der Swiss NPO-Code wurde am 19. Januar 2006 beschlossen und nach einer redaktionellen Bereinigung am 31. März 2006 definitiv verabschiedet [11]. Die gemeinnützigen Organisationen, an die sich der Swiss NPO-Code richtet, haben weitere Stakeholders, wie zum Beispiel Mitglieder, Gönner, Freiwillige. Die Rolle der Freiwilligenarbeit ist bedeutend. Deshalb behandelt der NPO-Code das Verhältnis von freiwillig und von hauptamtlich Tätigen. → Die zweite Arbeitsgruppe wurde im Sommer 2004 von SwissFoundations eingesetzt. Es handelte sich bewusst um ein interdisziplinäres Team mit Kompetenzen in den Bereichen Corporate Governance, Stiftungsrecht, Nonprofit- und insbesondere Stiftungsmanagement. Sie erarbeitete den Swiss Foundation Code, der im Sommer 2005 abgeschlossen und am 25. Oktober 2005 – in deutscher, französischer und englischer Sprache – veröffentlicht wurde [12]. Es handelt sich um den ersten Code für Förderstiftungen in Europa.

Die beiden Arbeitsgruppen standen in förmlichen und informellen Kontakt miteinander. Es wurde länger erörtert, ob man einen gemeinsamen Code anstreben solle. Die doch recht unterschiedlichen Voraussetzungen und Intentionen liessen dann aber davon absehen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass auch der Council on Foundations, die bedeutende US-amerikanische Dachorganisation gemeinnütziger Stiftungen mit über 2000 Mitgliedern [13], mehrere Codes of Best Practice herausgegeben hat, wobei auffällt, dass die Codes jeweils auf einzelne Stiftungsformen bezogen sind (Familienstiftung, Unternehmensstiftung usw.). Auch der Swiss Foundation Code bezieht sich in erster Linie auf nur eine Stiftungsform, eben die Förderstiftung.

## 2.3 Swiss Foundation Code

2.3.1 *Geltungsbereich.* Der Swiss Foundation Code richtet sich in erster Linie an Förderstiftungen. Darunter werden Stif-

tungen verstanden, welche sich nicht aktiv auf dem Spendenmarkt bewegen und nicht auf die finanzielle Gunst des Publikums angewiesen sind, da sie über ein eigenes Vermögen bzw. Erträge daraus verfügen, die sie zur Unterstützung von eigenen Projekten oder Projekten Dritter einsetzen [14]. Aber auch spendensammelnde und andere Arten von Stiftungen sollen dem Code zweckmässige Ideen entnehmen können [15].

Selbst unter den Förderstiftungen sind Bedürfnisse und Organisationsstruktur sehr verschieden. Die Empfehlungen des Code orientieren sich in erster Linie an mittleren und grossen Stiftungen. Bei kleineren Stiftungen können sie den konkreten Verhältnissen angepasst werden.

---

*«Hauptziel des Code ist die Förderung einer wirkungsvollen, nachvollziehbaren und transparenten Umsetzung des Stifterwillens und des Stiftungszwecks.»*

2.3.2 *Kein Anspruch auf Verbindlichkeit.* Im Gegensatz zum Swiss NPO-Code [16] strebt der Swiss Foundation Code keine Verbindlichkeit an. Er enthält Empfehlungen, keine Direktiven. Er gibt einen Rahmen – und lässt zu, dass ihn die einzelne Stiftung mit ihrem Handeln verlässt. Bei der Vielfalt des Stiftungswesens kann es dafür legitime Gründe geben. Was für eine Stiftung mit grossem Stiftungsvermögen und einer komplexen Organisation gilt, muss nicht immer auch sinnvoll für kleine Stiftungen sein. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass in der heutigen disparaten Landschaft schweizerischer Förderstiftungen der Swiss Foundation Code geringere Akzeptanz gefunden hätte, wenn er Verbindlichkeit reklamiert hätte. Dadurch wäre er aber sich selbst im Weg gestanden. Um dies zu vermeiden, hätte unter der Prämisse der Verbindlichkeit der kleinste gemeinsame Nenner gesucht werden müssen, was dem Code den Vorwurf der Zahn- und Mutlosigkeit gebracht hätte. Schliesslich darf erwähnt werden, dass Swiss Foundations, welche den Code trägt, erst im Jahr 2001 gegründet worden ist und vorläufig noch keinen Status beanspruchen kann, der sie zu quasi-gesetzgeberischem Wirken legitimiert.

Auch wenn der Code keine Verbindlichkeit beansprucht, wird ihm vermutlich aber doch normative Kraft zuwachsen. Denn es ist anzunehmen, dass sich Gerichte und Aufsichtsbehörde von seinen Empfehlungen im Sinne eines objektiven Sorgfaltsmassstabes leiten lassen oder sie zumindest in ihre Arbeit einbeziehen.

2.3.3 *Zielsetzung.* Die Good Governance von Förderstiftungen steht und fällt mit der Integrität, dem Augenmass und der Kompetenz der verantwortlichen Personen. Der Code soll die Stiftungsorgane entsprechend sensibilisieren. Deshalb ist das Hauptziel des Code die Förderung einer wirkungsvollen, nachvollziehbaren und transparenten Umsetzung des Stifterwillens und des Stiftungszwecks. Seine Anwendung soll

Vertrauen schaffen bei Stiftern, Destinatären, der Öffentlichkeit und bei den Aufsichtsbehörden. Er soll Stiftungen zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Verbesserung ihrer Governance veranlassen, aber auch für die Rechtsanwender eine Interpretationshilfe darstellen können.

Der Code soll nicht zu bürokratischen Umtrieben führen. Er belässt jeder Förderstiftung die Möglichkeit, die ihr gegebenen Freiräume auszuschöpfen. Auch und gerade Stifter dürfen nicht unnötig eingengt werden. Sie sollen im Gegenteil einen Bezugsrahmen erhalten, der ihnen bei der Verwirklichung ihrer Stiftungsidee hilft und ihre Freude am Stiften so noch erhöht.

Der Swiss Foundation Code soll also nicht repressiv und restriktiv wirken, sondern konstruktiv. Er beleuchtet die Räume, in welchen Stifter und Stiftungsrat vor dem Hintergrund enorm gestiegener Erwartungen der Zivilgesellschaft handeln können und sollen. Er zeigt ihnen die Werte, an denen ihr Handeln ausgerichtet sein soll. Er führt ihnen Möglichkeiten der Gestaltung vor.

2.3.4 *Grundsätze.* Dem Code vorangestellt sind drei Grundsätze:

→ *Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks:* Die Stiftung ist verpflichtet, den vom Stifter gesetzten Stiftungszweck möglichst wirksam, effizient und nachhaltig umzusetzen.  
 → *Checks and Balances:* Die Stiftung sorgt durch geeignete organisatorische Massnahmen dafür, dass für alle wichtigen Entscheidungen und Abläufe der Stiftung ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle besteht.  
 → *Transparenz:* Der Stiftungsrat sorgt für eine dem Stiftungszweck angemessene, möglichst grosse Transparenz über die Ziele, Tätigkeiten und Strukturen der Stiftung.

Diese Grundsätze gelten für den ganzen Code. Sie sind seine Leitideen, in deren Licht alle Empfehlungen zu lesen sind. Schon an ihnen ist übrigens zu ersehen, dass der Code jeweils zwischen Stiftung – womit alle für sie tätigen Personen angesprochen werden – und Stiftungsrat unterscheidet.

#### Beispiel: **EMPFEHLUNG 8**

Der Stiftungsrat organisiert sich selbst. Er legt für seine Tätigkeit zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren fest.

→ Der Stiftungsrat erfüllt seine Aufgaben hauptsächlich im Rahmen von Stiftungsratssitzungen. Er tritt mindestens zweimal im Jahr, den Erfordernissen der Stiftung entsprechend aber auch häufiger zusammen. Die Mitglieder des Stiftungsrats haben sich so zu organisieren, dass sie an den Sitzungen teilnehmen können.  
 → Der Stiftungsrat regelt die Einberufung und Durchführung ausserordentlicher Stiftungsratssitzungen.  
 → Die Entscheidungsverfahren sind nachvollziehbar. Beschlüsse werden protokolliert.  
 → Bei wichtigen Geschäften prüft der Stiftungsrat den Beizug unabhängiger Berater.»

2.3.5 *Empfehlungen.* Der Swiss Foundation Code hat sich auf wenige, nämlich auf 22 Empfehlungen beschränkt. Sie sind gegliedert in die vier Bereiche:

→ Gründung; → Führung; → Förderung; → Finanzen.

Jede Empfehlung enthält einen – in der Regel knapp formulierten – Leitsatz und mehrere Einzelfestlegungen, siehe *Beispiel*.

In gleicher Weise werden Regelungen für den Umgang mit Interessenkonflikten, die Vermögensanlage oder die Bearbeitung und Durchführung von Projekten vorgeschlagen.

2.3.6 *Inhalt.* Der Code richtet sich in erster Linie auf die «Verfassung» der Stiftung, weniger auf ihre operativen Tätigkeiten. Deshalb äussert er sich zurückhaltend zur Geschäftsführung der Stiftung. Seine Grundsätze und Empfehlungen zielen auf eine wirksame *Stiftungspolitik* und *Stiftungsstrategie*. Dabei enthält er nichts Sensationelles und listet im Grunde Selbstverständlichkeiten auf. Er geht von einem dynamischen Verständnis der Stiftung und ihrer Tätigkeit aus und ersetzt deshalb den Begriff der Stiftungsverwaltung durch jenen der *Stiftungsführung*.

Der Swiss-Foundation-Code will nicht die staatliche Stiftungsaufsicht stärken, zumal diese grundsätzlich gut

funktioniert. Diese will das im übrigen selbst auch nicht, sondern will den Förderstiftungen weiterhin ein hohes Mass an Autonomie einräumen.

2.3.7 *Kommentar.* Eine von SwissFoundations eingesetzte Arbeitsgruppe ist derzeit daran, einen Kommentar zum Code zu erarbeiten. Er soll die Empfehlungen mit begründenden und praxisangewandten Erläuterungen ergänzen und Anfang 2007 erscheinen.

2.3.8 *Weiterentwicklung.* Ein Entwurf des Code wurde im Frühling 2005 in eine breite Vernehmlassung gegeben. Diese hat nicht nur das Bedürfnis nach dem Code bestätigt, sondern auch die grundsätzliche Ausrichtung des Entwurfs gutgeheissen. Trotz dieser kritischen Sichtung steht der Code aber erst jetzt in seiner ersten Phase der Prüfung durch die Praxis. Er soll deshalb periodisch überprüft und weiterentwickelt werden. Gerade diese Perspektive spricht für den gewählten Weg einer Dynamik und Praktikabilität verbindenden Selbstregulation. Denn es ist stark zu vermuten, dass Foundation Governance für alle Stiftungsverantwortlichen eine Daueraufgabe bleiben wird. ■

**Anmerkungen:** \*Der Autor war Mitglied der Arbeitsgruppe, die den Swiss Foundation Code erarbeitet hat, und Redaktor des Code. 1) OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Neufassung 2004 ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). 2) *Economiesuisse* – Verband der Schweizer Unternehmen (Hrsg.), *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* vom 25. März 2002, in Kraft seit Juli 2002 ([www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)). Vgl. auch Karl Hofstetter, *Corporate Governance in der Schweiz*, Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Arbeitsgruppe «Corporate Governance», Zürich, 1. Juli 2002. 3) *Bundesblatt* (BBL) 2005 5963 ([www.admin.ch](http://www.admin.ch)). 4) Der Swiss NPO-Code umschreibt Governance für NPO als «die Gesamtheit der auf die Interessen aller Zielgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz eine verantwortungsbewusste Organisation, Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation

sicherstellen». 5) Vgl. Thomas Sprecher, *Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts*, Zürich: Schulthess 2006. 6) [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch). 7) [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch). 8) [www.fer.ch](http://www.fer.ch). 9) Zur Foundation Governance in der Schweiz vgl. auch Karl A. Hofstetter/Karl A., *Corporate Governance: Herausforderung für Stiftungen*, in: Philipp Egger (Hrsg.), *Stiftungsparadies Schweiz*, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2004, S. 43–52; Robert Purtschert, *Good Corporate Governance: Ein Ansatz für Verbände und Nonprofit-Organisationen*, Referat 2004 ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)); Ruth C. Voggenberger/Hubert J. Bienek/Jürg Schneider/Gregor Oliver Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*, Bern u. a.: Haupt 2004; Linda Zurkinden-Erisman Linda, *Foundation Governance, Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz*, in: *Stiftung & Sponsoring* 1/2006,

Februar 2006, 1–17. 10) Diese Aussage lässt sich mangels Umfragen vorläufig nicht positiv belegen. 11) [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch). 12) Karl Hofstetter/Thomas Sprecher, *Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen*, Basel: Helbing & Lichtenhahn 2005, ISBN 3-7190-2393-1. Die Auflage war sofort vergriffen. Anfang 2006 erschien ein als solches nicht gekennzeichnetes Nachdruck, der vor allem mit einer verbesserten englischen Übersetzung des Code versehen war. 13) [www.cof.org](http://www.cof.org). 14) Aus diesem Grund ist etwa der Bereich des Fundraising für den Swiss Foundation Code von untergeordneter Bedeutung. 15) Er wendet sich hingegen nicht an Vorsorgestiftungen. 16) Der Swiss NPO-Code verpflichtet die beitretenden Organisationen zur Einhaltung des Code nach dem Grundsatz «comply or explain». Abweichungen vom Code sollen im Jahresbericht einzeln und substantiell ausgewiesen und begründet werden.

## RÉSUMÉ

### Foundation Governance en Suisse

Avec un léger retard, les débats autour du gouvernement d'entreprise ont également réussi, ces trois dernières années, à s'imposer dans le domaine des fondations. Deux groupes de travail ont même été constitués pour traiter le thème de la Foundation Governance en Suisse. Il est apparu que les réponses que doit trouver une gouvernance judicieuse auprès des fondations divergent à maints égards de celles posées par des sociétés à but lucratif. Ces réponses ne peuvent pas non plus être reprises telles quelles par les organisations à but non lucratif. La légitimation d'une propre Foundation Governance se caractérise avant tout par deux particularités:

→ les fondations n'ont ni propriétaires, comme c'est le cas des sociétés de capitaux, ni membres, comme les associations. Ainsi, les possibilités de contrôle de la part des propriétaires et des membres n'existent pas, ce qui contraint les fondations, de par leurs structures, à une compensation; → les fondations reconnues d'utilité publique bénéficient souvent d'avantages fiscaux. Ce privilège représente à la fois reconnaissance et obligation dans la mesure où les fondations sont réellement tenues de remplir leur mission d'utilité publique et doivent d'une certaine manière justifier l'utilisation des fonds à l'égard du public.

Le contenu des débats était avant tout centré sur les postulats de Good Governance, tels qu'ils se sont posés aux Etats-Unis. Ceux-ci sont avant tout axés sur la garantie d'une structure d'organisation et de gestion efficace, la prévention d'erreurs de gestion des organes supérieurs de direction, la professionnalisation de la gestion de la fortune de la fondation, l'amélioration de la politique en matière d'encouragement ainsi que sur une transparence accrue, tant interne qu'externe et une meilleure gestion des conflits d'intérêts.

Outre le Swiss NPO-Code, élaboré par les grandes organisations humanitaires d'utilité publique de Suisse et s'adressant en premier lieu aux organes dirigeants d'organisations à but non lucratif, SwissFoundations a édicté le premier Swiss Foundation Code. Ce Code s'adresse en premier lieu aux fondations donatrices, c'est-à-dire à celles qui disposent de leur propre patrimoine et l'affectent pour soutenir leurs propres projets ou ceux de tiers.

L'objectif majeur du Swiss Foundation Code est la mise en œuvre efficace, traçable et transparente de la volonté du fondateur et du but de la fondation. Contrairement au NPO-Code, le Swiss Foundation Code n'a pas de caractère contraignant. Il contient des recom-

mandations mais pas de directives. Il ne doit pas non plus déboucher sur une bureaucratie exagérée. Il doit servir de ligne de conduite aux intéressés et permettre à chaque fondation donatrice d'utiliser la totalité ses marges de manœuvre.

Le code repose sur trois principes: «Mise en œuvre efficace du but de la fondation», «Checks and Balances» et «Transparence». Dans les quatre domaines suivants: constitution, gestion, activité de soutien et finances, le code contient vingt-deux recommandations avec un principe directeur complété par des explications. Il s'adresse en premier lieu à la constitution de la fondation et moins à ses activités opérationnelles. Les principes et les recommandations visent une politique et une stratégie des fondations efficaces. Le code part d'une approche dynamique de la fondation et de son activité et remplace par conséquent le terme d'administration de la fondation par gestion de l'administration.

Un groupe de travail mis en place par SwissFoundations est en train de rédiger un commentaire du code dont l'objectif est de compléter les recommandations par des explications fondées et pragmatiques et qui doit paraître début 2007. TS/AFB