

# GENDER BALANCE IN VORSORGEINRICHTUNGEN

## LEITFADEN

### WAHL STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

CLIVIA KOCH

WIRTSCHAFTSFRAUEN SCHWEIZ

Riedstrasse 1 , 8953 Dietikon

ZUM LEITFADEN	2
Definieren und Formulieren Sie die Aufgaben	2
Erstellen Sie ein exaktes Anforderungsprofil	4
Einführung der Stiftungsräte – Unterstützen Sie das On-Boarding	5
Anhang Checkliste Stiftungsratswahlen	



## Zum Leitfaden

**S**tiftungsräte von Vorsorgeeinrichtungen, unabhängig von der Grösse der Stiftung, stehen vor grossen Herausforderungen. Die Bedeutung eines wirkungsvollen Stiftungsrates hat in den letzten Jahren zugenommen. Der Stiftungsrat ist zuständig für Erstellung und Um-setzung von Anlagestrategien, Überwachung des Portfolios, Einhaltung des Zwecks und gesetzlichen Bestimmungen sowie weiteren Fragen der beruflichen Vorsorge.

Diese Aufgabenfülle steht oft in einem Gegensatz zu den knappen Zeitressourcen. Die Wahl der Stiftungsräte ist ein zentraler Faktor für eine gelungene und erfolgreiche Zusammenarbeit.

## Definieren und Formulieren Sie die Aufgaben

Definieren Sie die fachlichen Zuständigkeiten innerhalb des Stiftungsrates. Thematisieren Sie die Corporate-Governance-Richtlinien. Die zeitliche Belastung und die Entschädigung.

Bei grösseren Stiftungen ist ein weiterer Aspekt der effektiven Zusammenarbeit die Einrichtung von Ausschüssen, die den Gesamtstiftungsrat entlasten und beraten.

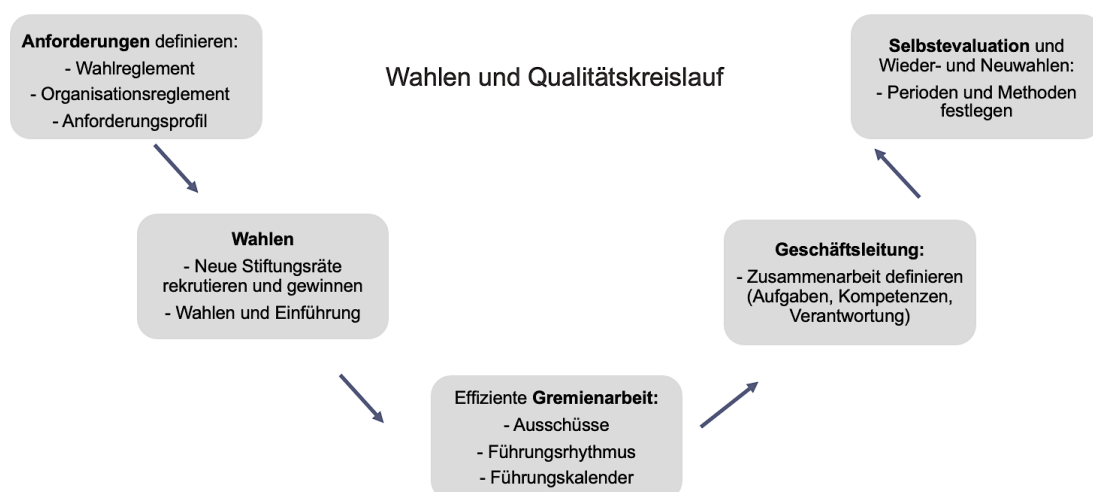
Zum Beispiel ein Vorsorge-, Anlage- und Nominierungsausschuss können dafür sorgen, dass die Themen konstant und langfristig behandelt werden.

Vor der Einrichtung eines Ausschusses ist es wichtig zu beachten, dass jedes Gremium Arbeit, Aufwand und Kosten für die Stiftung und seine Mitglieder bedeutet. Daher sollte geprüft werden, ob die erhofften Vorteile und Effizienzsteigerungen den Aufwand wert sind.

Zentrale Faktoren für die Arbeit eines Stiftungsrates wie auch eines Ausschusses sind eine klare Definition der Rollen und Aufgaben. Diese haben wiederum Einfluss auf die Auswahl geeigneter Mitglieder. Und welches Mandat haben die Ausschüsse? Sollen sie:

- *Entscheidungen* für den Stiftungsrat *vorbereiten*?
- Oder *bestimmte Entscheidungen treffen*, an die der Stiftungsrat gebunden ist?
- Oder sollen sie für den Stiftungsrat *nur ein Meinungsbild erstellen* – welches dem Stiftungsrat als Grundlage seiner eigenen Meinungs- und Entscheidungsfindung dient?

Die Kern-Aktivität ist unternehmerisch und nicht verwaltend. Der Stiftungsrat setzt für die operative Ebene üblicherweise eine von ihm personell getrennte Geschäftsführung ein. Er überprüft regelmässig Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung und schreitet korrigierend ein. In seiner Funktion als kritischer Berater hinterfragt er auch solche Themen, die von der Geschäftsleitung möglicherweise als selbstverständlich angesehen werden.



## Erstellen Sie ein exaktes Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil leitet sich vom Stiftungszweck, Stiftungsstrategie und Grösse der Stiftung ab. Es umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen des Stiftungsrates. Damit die Stiftungsräte als Gremium allen Ansprüchen genügen, müssen sie auf mehreren Ebenen ansetzen:

- Bei der Kompetenzorientierung,
- bei der Vielfalt, die Versichertenstruktur abbilden soll,
- bei den Softskills,
- usw.

Die Zusammensetzung des Gremiums soll ausgewogen sein und die Destinatäre abbilden. Die Ausgewogenheit kann unterschiedliche Kriterien betreffen, wie Alter, Geschlecht, Fachwissen, berufliche Wirkungs- und Erfahrungskreise usw... Ein heterogenes Team verhindert eine der Wirkungsoptimierung abträgliche Diskussionsarmut und unterstützt den lebendigen Austausch und die Eigenkontrolle im Stiftungsrat.

Bevor Sie das Mandat ausschreiben oder sich nach allfälligen Kandidaten oder Kandidatinnen umsehen, machen Sie sich Gedanken über eine mögliche bessere Wirksamkeit und Zusammensetzung Ihres Gremiums:

- Legen Sie neben der Parität den Fokus auf Diversität respektive darauf, dass der Stiftungsrat alle Versichertenkreise abbildet.
- Überdenken Sie die Zusammensetzung. Stellen Sie sicher, dass neue Kompetenzen, Fähigkeiten und Denkweisen, die Sie in der Zukunft benötigen, in das Gremium einfliessen können.
- Definieren Sie einen klaren Wahl- und Nachfolgeprozess und erstellen Sie ein Anforderungsprofil.
- Abgänge sind nicht zwingend mit identischen Kandidaten oder Kandidatinnen zu ersetzen. Denken Sie über den Tellerrand und nominieren Personen, die andere Profile haben und anders denken als Sie.
- Zögern Sie nicht auch Frauen zu identifizieren, auch wenn diese in Teilzeit-Pensen arbeiten. Strategisches und unternehmerisches Denken, Lösungsorientierung, Unabhängigkeit und Teamwork lassen sich auch durch andere Erfahrungshintergründe als die klassische Karriereverläufe abdecken.

Das erarbeitete Anforderungsprofil sowie die oben erwähnten spezifischen Anforderungen für das Mandat bilden die Grundlage für mögliche Kandidaten und Kandidatinnen und bürgen dafür, dass sachliche Kriterien ausschlaggebend sind und nicht persönliche. Mögliche Kandidaten und Kandidatinnen sind über die an sie gestellten Erwartungen detailliert in Kenntnis zu setzen, damit sie wissen, welche Verpflichtungen sie mit der Annahme der Wahl übernehmen werden.

Bei Vorsorgeeinrichtungen mit einem grösseren Stiftungsrat empfiehlt sich ein Nominationsausschuss einzurichten. Dieser soll eine Vorevaluation treffen. Oftmals ist es sinnvoll die Geschäftsleitung in den Prozess einzubeziehen. Unabhängig davon, ob sie dann über ein formales Stimmrecht verfügt oder nicht.

Reichen die fachlichen Kompetenzen nicht aus oder stehen zu wenig Vertreter und Vertreterinnen aus den Unternehmen zur Verfügung, empfiehlt sich nach dem Sorgfaltsprinzip den Beizug von unabhängigen externen Beratern und Beraterinnen. So kann allfälligen Partikularinteressen oder allfälligen Empfindlichkeiten einzelner Stiftungsratsmitglieder entgegengewirkt werden.

## Einführung der Stiftungsräte – Unterstützen Sie das On-Boarding

Damit das neue Mitglied seine Arbeit möglichst schnell und effektiv beginnen kann, hat die Einführung in die Arbeit eine genauso grosse Bedeutung wie in den Unternehmen selbst. Es ist hilfreich, die wichtigsten Unterlagen und Informationen in einem kompakten Format zusammenzustellen:

- Präsentation (kurz) der Vorsorgeeinrichtung
- Statuten, Reglemente, Weisungen, usw.
- Adressen und Kontakte der Stiftungsratsmitglieder
- Zusammensetzung und Aufgaben der Ausschüsse
- Kontaktdaten und CV der Geschäftsleitung
- Terminplanung Stiftungsratssitzungen und andere wichtige Termine
- Jahresbericht und Jahresabschluss
- Externe und Partner

Es bewährt sich aus dem Gremium einen Götti oder eine Gotte zu bestimmen, der oder die das neue Mitglied in die Arbeit einführen und für die Fragen zur Verfügung stehen.

Ein Überblick über die Ausschüsse und die allfälligen Projekte gehören unbedingt zur Vorbereitung auf das Mandat dazu. Das neue Mitglied soll sich darüber hinaus anhand der aktuellen Jahresrechnung ein Bild von der finanziellen Situation und den möglichen Risiken machen und über die Planung und für die nächsten Jahre informiert werden.

Neben dem Götti oder der Gotte kommt dem Präsidenten oder der Präsidentin eine zentrale Rolle in der Einführung neuer Teammitglieder zu. Er oder sie hat die Aufgabe für eine produktive Sitzungskultur zu sorgen, die alle Meinungen berücksichtigt und zu konstruktiver Kritik ermuntert. Denn gute Gremiensitzungen:

- Bringen verschiedene Perspektiven zusammen.
- Sind definitiv keine Konsensveranstaltungen.
- Schaffen einen guten Ausgleich zwischen den Macht- und Informationsgefällen.
- Konzentrieren sich auf die wesentlichen Punkte unter Berücksichtigung der Zeitknappheit aller Teilnehmenden.
- Sind effizient und machen (mehr) Spass und führen zu zufriedenstellenden Ergebnissen.

Wir sehen einen professionell zusammengesetzten Stiftungsrat, der die Vielfalt der Belegschaft abbildet, als die beste Intervention für ein zukunftsfähiges Vorsorgesystem in der Schweiz. Dies ist besonders wichtig, wenn wir die Herausforderungen der globalen Demografie und die sich ständig ändernden Arbeits- und Lebensmodelle der jüngeren Generationen angehen wollen.

Wir sind der Überzeugung, dass das Wirkungsvermögen eines Gremiums durch eine angemessene Zusammensetzung massiv erhöht werden kann. Insbesondere wird hier die Bedeutung der Erstellung von Anforderungsprofilen deutlich. Wir haben selbst festgestellt, dass es bei Vorsorgeeinrichtungen oft noch keine Anforderungsprofile gibt. Personen werden aufgrund ihrer Bekanntheit oder wegen Freundschaften gewählt, anstatt aufgrund ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Es ist dabei, wie im Sport – und genauso ist es auch bei der Suche nach dem perfekten Team für Ihre Vorsorgeeinrichtung. Die Zusammensetzung und die gegenseitige Abstimmung auf die jeweiligen Positionen machen den Erfolg aus.

## Checkliste Stiftungsratswahlen

Thema	Informationen (Hintergrund, Bemerkungen)	Wer ist verantwortlich?	Bis wann?	Erledigt am
Vor der Wahl, Anforderungsprofil erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gibt es genügend Kandidaten, Kandidatinnen intern?</li> <li>• Schwächen-, Stärken des bestehenden Stiftungsrates?</li> <li>• Anforderungen an die neuen Mitglieder?</li> <li>• Anforderungsprofil erstellt?</li> <li>• Wählbarkeit nach Reglement?</li> </ul>			
Ansprache und Rekrutierung, wo, welche Kandidaten und Kandidatinnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entspricht dem Kompetenzprofil</li> <li>• Zeitliche Verfügbarkeit gewährleistet</li> <li>• Motivation</li> <li>• übernimmt Verantwortung</li> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• einwandfreier Leumund</li> <li>• Lernbereitschaft</li> <li>• Entschädigungsverständnis und</li> <li>• kennt das Entschädigungsmodell</li> <li>• usw.</li> </ul>			
Kandidaten-, Kandidatinnen-Verzeichnis	erstellen und prüfen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• entspricht dem Reglement</li> <li>• entspricht dem Anforderungsprofil</li> </ul>			



Thema	Informationen (Hintergrund, Bemerkungen)	Wer ist verantwortlich?	Bis wann?	Erledigt am
Wahlbüro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer leitet und organisiert das Wahlbüro?</li> <li>• Vertretung „Arbeitnehmer und Arbeitgeber“?</li> <li>• Einbezug der Geschäftsleitung Vorsorgeeinrichtung?</li> <li>• Wahltermin festlegen</li> <li>• Wahl der Kommunikationsmittel</li> <li>• Bekanntmachung</li> </ul>			
Wahlverfahren	Definieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Wahl, geheime Abstimmung</li> <li>• Präsenzwahl</li> <li>• Briefwahl</li> <li>• Onlinewahl</li> <li>• Fristen</li> </ul>			
Stimmenausählung	Was schreibt das Reglement vor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Majorzwahlverfahren</li> <li>• Stimmengleichheit</li> <li>• Usw.</li> </ul>			
Wahlergebnisse	Wahlbüro informiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• über den Ablauf, die Kandidaten, Kandidatinnen und</li> <li>• alle Versicherten und Mitarbeitenden</li> </ul> und gibt das Datum des Amtsantrittes bekannt			
On-Boarding	Götti oder Gotte bestimmen Einführungsdossier zusammenstellen und abgeben			