

professionnelles et personnelles, et qui, dans le cadre de la prévoyance professionnelle ou des fondations de droit public pour citer un autre exemple, ont été désignées et/ou élues. Elles siègent donc généralement pour représenter une catégorie de personnes ou un domaine et doivent acquérir des connaissances additionnelles liées au but et à la gouvernance de la fondation.

Ce groupe de personnes doit s'organiser lui-même pour désigner la présidence, la vice-présidence et la participation à des comités notamment. Le règlement d'organisation ne laisse parfois pas de choix quant à ces désignations en fixant des règles impératives (présidence alternative entre les représentants de l'employeur et des assurés par exemple).

Or, la présidence joue un rôle essentiel dans la dynamique de groupe en général. Comment supporter, entourer, voire changer la présidence si la personne désignée n'arrive pas à fédérer les membres pour prendre des décisions respectant les principes cités ci-avant? Comment gérer

les personnes qui, malgré ces mêmes principes, n'arrivent pas à prendre des décisions de manière efficiente et efficace? Comment s'assurer que des intérêts durables soient poursuivis si la présidence et/ou les membres changent fréquemment? Quel est le rôle des acteurs externes dans l'accompagnement du conseil afin de garantir le respect des principes et de l'exécution des tâches inaliénables et intransmissibles? Quels sont les biais cognitifs qui peuvent interagir dans la prise de décision? La liste des questions à se poser n'est de loin pas exhaustive.

Gestion des conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts apparaît lorsqu'un membre doit gérer plusieurs liens d'intérêts qui s'opposent, dont au moins un est susceptible de corrompre la motivation à agir sur les autres, ou au moins de donner cette impression.

Or, dans la direction d'une fondation, la transparence joue un rôle primordial afin de pouvoir démontrer en tout temps

que le conseil entreprend tout ce qui est en son pouvoir dans l'intérêt des bénéficiaires. Comment gérer les éventuels conflits d'intérêts? Est-ce que la rémunération du conseil est adéquate? L'art. 51a al. 4 LPP prévoit que le conseil doit fixer une indemnité appropriée destinée à ses membres pour la participation à des séances et des cours de formation. Que signifie appropriée? Comment éviter les pièges pour garantir l'éthique?

Les défis auxquels sont confrontés les conseils de fondation sont énormes. Pour leurs membres, il est recommandé de suivre non seulement des formations continues spécialisées, mais aussi des formations qui concernent le fonctionnement et la dynamique de l'organe de décision lui-même. **I**

Governance-Grundsätze für Pensionskassen

Gruppendynamik in Stiftungsräten

Die meisten Pensionskassen legen bei der Weiterbildung der Mitglieder des (Miliz) Stiftungsrats das Schwergewicht auf fachspezifische Themen wie Kapitalanlagen oder Vetricherungstechnik. Es ist jedoch sinnvoll, dabei die grundlegenden Mechanismen der Entscheidungsfindung nicht zu vernachlässigen.

Das Führen von Stiftungsräten ist eine komplexe und faszinierende Aufgabe, die Recht, Governance und Gruppenpsychologie vereint.

Zusammensetzung des Stiftungsrats

Die Rechtsgrundlage ist in Bezug auf die Zusammensetzung des Stiftungsrats nicht einheitlich. So schreibt das Zivilgesetzbuch weder eine Höchst- noch eine Mindestzahl von Mitgliedern vor, während die Sonderbestimmungen zur beruflichen Vorsorge vorschreiben, dass

der Stiftungsrat aus mindestens vier Mitgliedern¹ bestehen und paritätisch zusammengesetzt sein muss.

Der Stiftungsrat muss dafür sorgen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmende²

in gleicher Zahl vertreten sind, um ein ausgewogenes Kräfte- und Interessenverhältnis zu gewährleisten. Bei Stiftungen, die ausschliesslich den überobligatorischen³ Teil der beruflichen Vorsorge versichern (beispielsweise sogenannte 1e-Stiftungen)⁴, kann die Vertretung proportional zur Aufteilung der Finanzierung

¹ Art. 33 der Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVV 2).

² Art. 89a Abs. 3 des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs (ZGB) sowie Art. 49 und Art. 51 des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG), bit.ly/3UwqUCG.

³ Art. 89a Abs. 6 ZGB.

⁴ Gemäss Art. 1e BVV 2, wonach die Versicherten eine der vom Stiftungsrat angebotenen Anlagestrategien wählen können.

zwischen dem Arbeitgeber und den Versicherten sein.

Es ist unabdingbar, dass das Verfahren bei der Wahl der verschiedenen Stiftungsratsmitglieder in Abhängigkeit von den Besonderheiten der Stiftung (Stiftung, die an einen Arbeitgeber oder an eine wirtschaftlich verbundene Gruppe von Arbeitgebern gebunden ist, Sammelstiftung usw.) im Organisationsreglement detailliert beschrieben wird.

Einzuhaltende Grundsätze

Der Stiftungsrat muss mit seinen Governance-Grundsätzen die langfristigen Interessen der Stiftung verfolgen, indem er beispielsweise darauf hinarbeitet, die Auszahlung der Vorsorgeleistungen bis zum Tod des letzten Begünstigten zu gewährleisten. Seine Entscheidungen sollen eine effiziente und effektive Umsetzung des Vorsorgezwecks bewirken, d. h. mit den verfügbaren Mitteln (Beiträge der Versicherten, der Arbeitgeber und Vermögenserträge) ein optimales finanzielles Ergebnis für die Begünstigten erzielen. Des Weiteren muss er für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen seinen Führungs- und Überwachungsfunktionen sorgen und bei all seinen Tätigkeiten ein hohes Mass an Transparenz gewährleisten.

Er ist für das Wohl der Versicherten verantwortlich und muss seine eigenen Interessen zurückstellen. Der Stiftungsrat übernimmt eine grosse rechtliche und ethische Verantwortung, die in keinem Verhältnis zur Vergütung steht. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitglieder nicht nur die Spielregeln (rechtlicher Rahmen und Governance) kennen, sondern auch die Regeln der Gruppendynamik bei der Entscheidungsfindung verstehen.

Gruppendynamik innerhalb des Stiftungsrats

Heterogenität und Führungskompetenz

Der Stiftungsrat setzt sich in der Regel aus Milizionären zusammen, die über unterschiedliche fachliche und persönliche Kompetenzen verfügen und die im Bereich der beruflichen Vorsorge oder bei einer öffentlich-rechtlichen Stiftung tätig sind und ernannt oder gewählt wurden. Sie nehmen Einsitz im Stiftungsrat, um eine Anspruchsgruppe oder einen Bereich zu vertreten und müssen sich

Fachwissen über den Zweck und die Governance der Stiftung aneignen.

Dieses Gremium konstituiert sich selbst und ernennt unter anderem aus seiner Mitte das Präsidium und das Vizepräsidium sowie die Mitglieder der Ausschüsse. Manchmal lässt das Organisationsreglement bei diesen Ernennungen keinen Spielraum zu, indem es zwingende Regeln vorgibt (z. B. alternierendes Präsidium zwischen Vertretern des Arbeitgebers und der Versicherten).

Das Präsidium spielt bei der Gruppendynamik eine entscheidende Rolle. Wie kann man das Präsidium unterstützen und begleiten oder notfalls austauschen, falls die damit betraute Person nicht in der Lage sein sollte, die Mitglieder hinter sich zu versammeln, um Entscheidungen im Rahmen der oben genannten Grundsätze zu fällen? Was macht man mit Personen, die trotz dieser Grundsätze nicht fähig sind, Entscheidungen effizient und effektiv zu treffen? Wie stellt man sicher, dass die langfristigen Interessen verfolgt werden, wenn das Präsidium oder die Mitglieder häufig wechseln? Welche Rolle spielen die zur Beratung des Stiftungsrats beigezogenen externen Akteure bei der Einhaltung der Grundsätze und der Durchführung der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben? Welche kognitiven Verzerrungen können sich auf die Entscheidungsfindung auswirken? Die Liste der Fragen, die man sich stellen müsste, ist damit noch nicht erschöpft.

Umgang mit Interessenkonflikten

Ein Interessenkonflikt entsteht dann, wenn ein Mitglied mehrere Interessenbindungen hat, von denen mindestens eine die Motivation zum Handeln in Bezug auf die anderen einschränkt oder wenn zumindest dieser Eindruck entstehen könnte.

Transparenz spielt bei der Leitung einer Stiftung eine zentrale Rolle, denn nur so kann jederzeit nachgewiesen werden, dass der Stiftungsrat im Interesse der Begünstigten alles in seiner Macht Stehende unternimmt. Wie geht man mit allfälligen Interessenkonflikten um? Ist die Vergütung des Stiftungsrats angemessen? Art. 51a Abs. 4 BVG bestimmt, dass der Stiftungsrat über eine angemessene Entschädigung seiner Mitglieder für die Teilnahme an Sitzungen

und Schulungskursen entscheidet. Doch was ist angemessen? Wie kann man Fallstricke vermeiden, um die ethischen Grundsätze zu wahren?

Die Herausforderungen, denen sich die Stiftungsräte stellen müssen, sind enorm. Ihre Mitglieder sollten vorzugsweise nicht nur fachspezifische Weiterbildungen absolvieren, sondern vielmehr auch solche, die die Funktionsweise und die Dynamik des Entscheidungsorgans zum Thema haben. **I**

Isabelle Amschwand