Foundation Governance Bd. 2

# Swiss Foundation Code

Empfehlungen
zur Gründung und Führung
von Förderstiftungen

Recommandations
pour la constitution et la gestion
de fondations donatrices

Recommendations
for the establishment
and management
of grant-making foundations

Karl Hofstetter
Thomas Sprecher

**SwissFoundations**

2001 gegründet, bildet SwissFoundations den nationalen Zusammenschluss von Schweizer Förderstiftungen. Als aktives und innovatives Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem wirkungsvollen und nachhaltigen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

*Fondée en 2001, SwissFoundations est l'association faîtière des fondations donatrices suisses. Sous la forme d'un réseau actif, SwissFoundations promeut et encourage les échanges, la transparence et le professionnalisme dans le secteur des fondations en Suisse. SwissFoundations contribue ainsi à l'engagement efficace et durable des moyens dont disposent les fondations.*

Established in 2001, SwissFoundations is the national association of Swiss grant-making foundations. As an active and innovative network, SwissFoundations encourages and supports the exchange of experiences, transparency and professionalism in the Swiss foundation sector. SwissFoundations thus contributes to an effective and lasting use of foundation funds.

www.swissfoundations.ch

*Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek*
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet abrufbar: http://dnb.ddb.de
ISBN 3-7190-2393-1
© 2005 by Helbing & Lichtenhahn Verlag, Basel

Dieses Werk ist weltweit urheberrechtlich geschützt. Das Recht, das Werk mittels irgendeines Mediums (technisch, elektronisch und/oder digital) zu übertragen, zu nutzen oder ab Datenbank sowie via Netzwerke zu kopieren und zu übertragen oder zu speichern (downloading), liegt ausschliesslich beim Verlag. Jede Verwertung in den genannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

# Übersicht

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen 7

Recommandations pour la constitution et la gestion de fondations donatrices 49

Recommendations for the establishment and management of grant-making foundations 91

# Anhang

## Die drei Management-Dimensionen einer Förderstiftung

### Integriertes Management von Stiftungen[5]

Die mit dem Management einer Stiftung verbundenen Tätigkeiten können drei Wirksphären zugeordnet werden: dem normativen, dem strategischen und dem operativen Management mit je unterschiedlichen Entscheidungs-, Gestaltungs- und Aufgabenfeldern. Im Idealfall stehen sie in einem kohärenten Zusammenspiel.

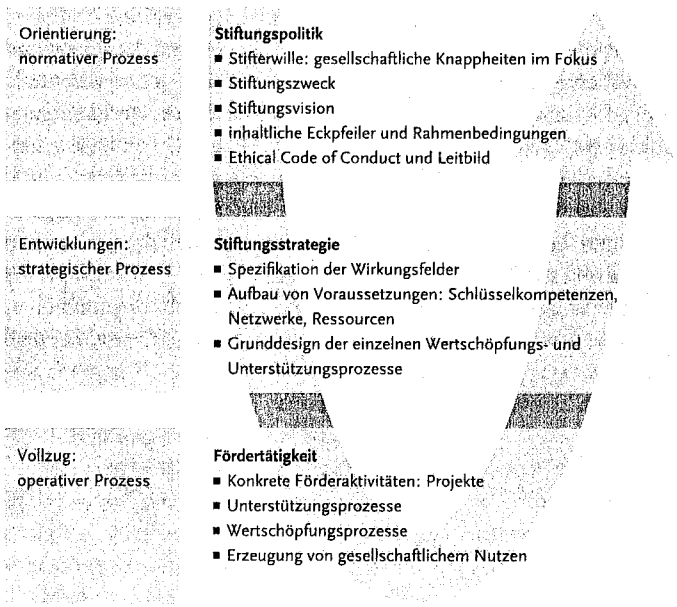



Abb. 1
Die drei Ebenen des Stiftungsmanagemer

5 Johannes Rüegg-Stürm, Niklas Lang, Peppi Schnieper; Forschungsprogramm Foundation Excellence, Institut für Betriebswirtschaft; Universität St. Gallen

**Stiftungspolitik**

Zum normativen Management gehören alle Entscheidungen, die mit der Festlegung und Begründung des Zwecks, d. h. der grundlegenden Aufgabe und Ausrichtung einer Stiftung, zu tun haben. Die normative Ebene regelt, wie eine Stiftung gesellschaftliche Verantwortung versteht und wie sie diese wahrnehmen möchte. Alle entsprechenden Festlegungen werden idealerweise in einem sogenannten normativen Orientierungsprozess ermittelt. Die Stiftungspolitik stellt den grundlegenden Orientierungsrahmen für die gesamte Stiftungstätigkeit dar und hat als «Leitplanke» prägenden Einfluss auf die daraus abgeleiteten strategischen Vorgaben.

Zentrale Bezugsgrösse der Stiftungspolitik ist der Stiftungszweck, wie er rechtlich auch in der Stiftungsurkunde festgehalten ist. Daraus wird in einem ersten Schritt eine Vision entwickelt («Was wollen wir erreichen?»), d. h. eine Formulierung, welche die grundlegende Stossrichtung und die angestrebte Wirkung einer Stiftung auf möglichst knappe, klare und motivierende Art zum Ausdruck bringt.

Die Stiftungspolitik muss auch Grundsätze zur Umsetzung der Vision enthalten («Wie wollen wir unsere Vision realisieren?»). Dazu gehören zentrale Festlegungen zu Organisation, Führung, Aufsicht und der Fördertätigkeit (Förderpolitik) sowie zu den Finanzen (Anlagepolitik) einer Stiftung. Zur Präzisierung des «wie» gehören auch Verhaltensgrundsätze für alle Organe und Mitarbeitenden einer Stiftung. Diese Grundsätze bilden den Ethical Code of Conduct. Sie halten fest, welche Werte und Verhaltensnormen der praktischen Tätigkeit der Stiftung zugrunde liegen sollen.

Diejenigen Festlegungen der Stiftungspolitik schliesslich, die auch einer breiteren Öffentlichkeit kommuniziert werden sollen, repäsentieren das Leitbild einer Stiftung.





**Stiftungsstrategie**

Zum strategischen Management gehören alle Entscheidungen und Initiativen, die mit dem Aufbau von Voraussetzungen für eine möglichst wirkungsvolle und effiziente Umsetzung des Stiftungszwecks zu tun haben. Diese Festlegungen sind in einem strategischen Entwicklungsprozess zu erarbeiten und periodisch zu überprüfen.

Ausgehend von der Stiftungspolitik sind Wirkungsfelder für die Fördertätigkeit zu definieren und Förderschwerpunkte festzulegen. Diese sind allenfalls in einem zeitlich terminierten und finanziell verkraftbaren Programm zu integrieren. Damit dieses realisiert werden kann, müssen entsprechende Fähigkeiten vorhanden sein oder erst noch entwickelt werden. Eine Stiftungsstrategie sollte somit auch Angaben zu Qualifizierungszielen und -initiativen enthalten, was vor allem die Personalentwicklung von Stiftungsrat und Geschäftsführung betrifft.

Die Kenntnis gesellschaftlicher Trends und vergleichbarer Stossrichtungen anderer Stiftungen ist elementar für eine optimale Wirkung der eigenen Stiftungstätigkeit. Deshalb bilden strategische Initiativen zur Vernetzung mit anderen Förderinstitutionen und zur Bildung von Kooperationen bei der Realisierung grösserer Fördervorhaben zwecks Erreichung einer kritischen Masse einen zentralen Gegenstand einer Stiftungsstrategie. Schliesslich enthält diese idealerweise auch Angaben zum Grunddesign der operativen Vollzugsprozesse einer Stiftung.

**Fördertätigkeit**

Zum operativen Management gehören alle Entscheidungen und Tätigkeiten, die im Stiftungsalltag mit der unmittelbaren Umsetzung der auf normativer und strategischer Ebene getroffenen Festlegungen zu tun haben. Bei den operativen Vollzugsprozessen einer Stiftung unterscheiden wir zwischen Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen.

Wertschöpfungsprozesse verkörpern diejenigen Alltagsroutinen, die unmittelbar auf die Realisierung des Stiftungszwecks und damit auf die Erzeugung von gesellschaftlichem Nutzen ausgerichtet sind. Gesuchsbearbeitung, Projektbegleitung, Projektevaluation und die gesamte finanzielle Führung (Anlageentscheidungen, Liquiditätsüberwachung) sind Beispiele für wichtige Wertschöpfungsprozesse.

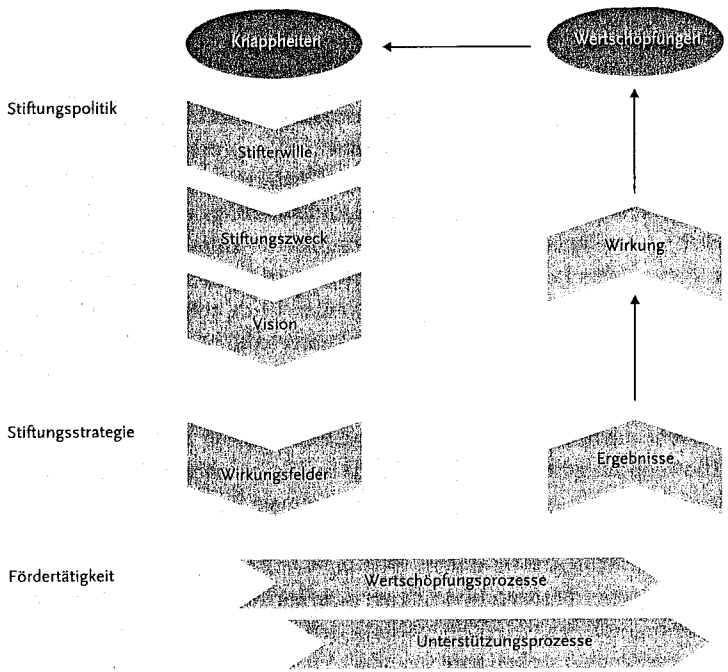



Abb. 2
Wirkungsvolles Stiftungsmanagement

Die Unterstützungsprozesse umfassen alle Aktivitäten, welche die Voraussetzung schaffen, damit die Wertschöpfungsprozesse erfolgreich vollzogen werden können. Dazu gehören z. B. das Human Resource Management mit Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Personalhonorierung, das Management der IT und das Kommunikationsmanagement im Sinne von professioneller Öffentlichkeitsarbeit und gesellschaftsbezogener Berichterstattung.





**Entwicklung steht im Vordergrund**

Die Zuordnung der grundlegenden Entscheidungs-, Gestaltungs- und Aufgabenfelder einer Stiftung zu den drei beschriebenen Dimensionen des Managements erlaubt es den Führungsorganen einer Stiftung, die knapp vorhandene «Management Attention» richtig zu priorisieren und die sachlogischen und zeitlichen Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen. Normative Festlegungen sind sachlich und zeitlich den strategischen Vorgaben vorgelagert, ebenso wie strategische den operativen. Diese Hierarchisierung ist jedoch keine «Einbahnstrasse», sondern ein durchgängiges, kommunizierendes System. Von entscheidender Bedeutung sind sowohl beim normativen, beim strategischen als auch beim operativen Management die Etablierung von Feedbackprozessen.

Gerade eine innovative Stiftungstätigkeit ist mit hoher Ungewissheit belastet. Ob und wie in einem komplexen gesellschaftlichen Wirkungszusammenhang spezifische Fördervorhaben die angestrebte Wirkung erreichen können, ist schwer vorauszusehen. Umso wichtiger sind deshalb systematische Controlling-Routinen – Controlling im Sinne von «lenken» und «steuern». Unter Controlling ist somit nicht eine rigide bürokratische Kontrolle zu verstehen, sondern ein achtsam und konstruktiv begleitender Rückmeldungsprozess, eine Begleitung und Überwachung der geförderten Aktivitäten.

Eine Stiftung kann sich zu einer «lernenden Organisation» entwickeln, indem Erfahrungen und enttäuschte Erwartungen in allen drei Managementdimensionen systematisch reflektiert und kontinuierlich für Verbesserungen der eigenen Tätigkeit genutzt werden. Eine systematische Reflexion der erzielten, aber auch der ausgebliebenen Wirkungen, erlaubt es einer Stiftung, ihre Tätigkeit gegenüber der Gesellschaft zu erklären und zu begründen.

# Appendix

## The Three Management Dimensions of a Grant-making Foundation

### Integrated Foundation Management[5]

Those activities carried out in association with the management of a foundation can be assigned into three working spheres: the normative, the strategic and the operative management, each having different areas of decision, configuration and responsibility. In the ideal case, they reflect a coherent interplay.

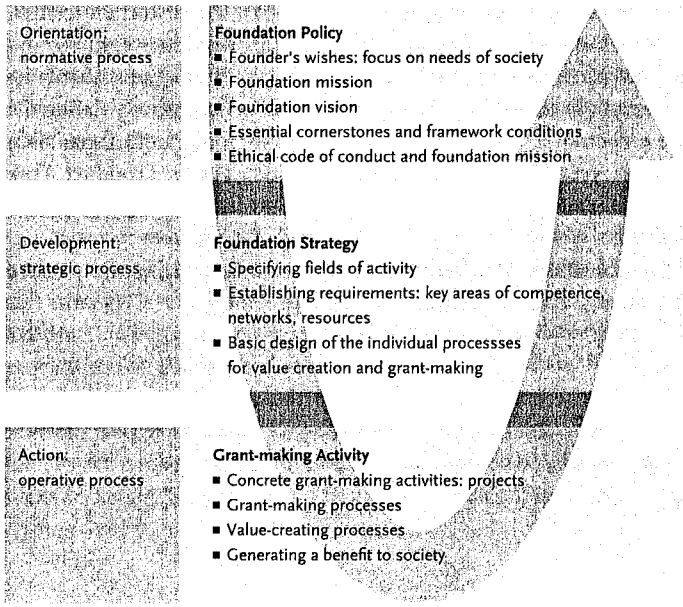



Fig. 1
The three levels of foundation management

5 Johannes Rüegg-Stürm, Niklas Lang, Peppi Schnieper; Foundation Excellence Research Program, Institute of Management; University of St. Gallen, Switzerland.

### Foundation Policy

Normative management includes all decisions associated with the definition and rationale of the mission, i.e. the essential duty and direction of a foundation. The normative level regulates how a foundation perceives, and wishes to acknowledge, its responsibility to society. Ideally, all corresponding determinations would be made according to a so-called normative orientation process. The foundation policy represents the fundamental framework for all of the foundation's activities and, in its «guide rail» function, exerts a profound influence on the strategic targets derived from it. The central reference for the foundation policy is the foundation mission, as also legally laid down in the foundation charter. From this, a vision is developed in the first step («What do we wish to accomplish?»), i.e. a formulation that shows the fundamental direction and the desired effect of a foundation expressed in the most terse, clear and motivating of terms.

The foundation policy must also contain principles for the realization of the vision («How do we want to achieve our vision?»). These include central ground rules defining the organization, leadership, supervision and grant-making activity (grant-making policy) as well as determinations about the finances (investment policy) of a foundation. In order to precisely define the «how», there should be directive ground rules that apply to all foundation bodies and employees. These principles form the ethical code of conduct. They define those values and codes of conduct that form the basis of the foundation's practical activity.

Those determinations of foundation policy that are, finally, communicated to the public at large constitute the foundation mission.





### Foundation Strategy

Strategic management includes all decisions and initiatives that concern the formation of requirements for ensuring the most effective and efficient realization of the foundation mission. These determinations are to be compiled into a strategic development process and periodically reexamined.

Based on the foundation policy, fields of activity and focal areas are defined and established for the grant-making activity. These are to be integrated into a temporally limited and financially feasible program as necessary. For this, the appropriate capabilities must be available or first developed. A foundation strategy should thus also include details about those qualification goals and initiatives which affect, in particular, the human resources development of the foundation board and the management board.

Knowledge of societal trends and comparable directions of other foundations is essential to ensure that the foundation's own particular grant-making activity achieves an optimal effect.

In order to attain a critical mass in the realization of larger grant-making projects, strategic initiatives for networking with other grant-making institutions and for creating cooperations form a central theme in foundation strategy. Ultimately, these ideally also include details on the basic design of the foundation's operative implementation processes.

### Grant-making Activity

Operative management includes all daily decisions and activities that deal with the immediate realization of what has been determined at the normative and strategic levels. For the foundation's operative implementation processes, a distinction is made between processes that create added value and those that provide grants. Processes that create added value embody those daily routines that are directed to the immediate realization of the foundation mission and are oriented toward creating a benefit to society. Processing applications, tracking the project, project evaluation and the entire financial administration (investment decisions, liquidity supervision) are examples of important processes that create added value.

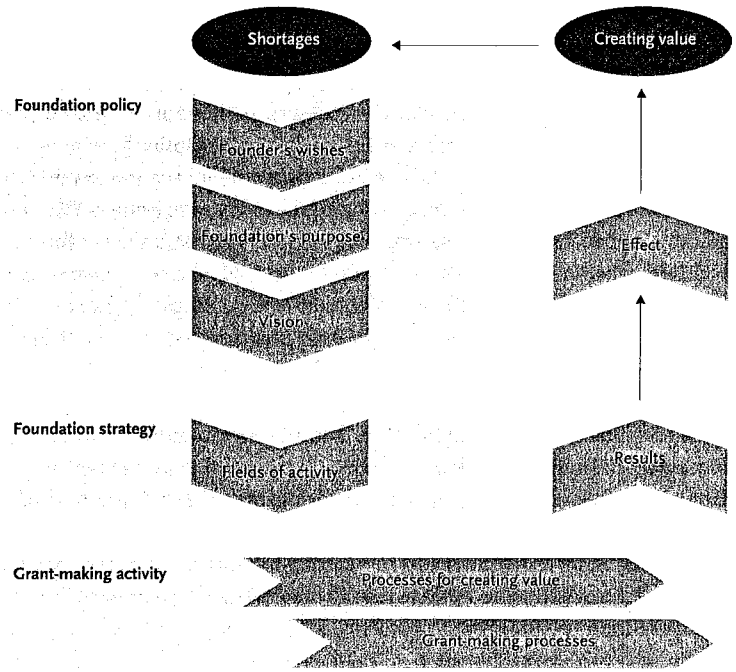



Fig. 2
Effective
Foundation
Management

Grant-making processes include all activities that create a precondition for the value creating processes to be successfully executed. These embrace, for example, human resource management with hiring of personnel, human resource development, personnel evaluation and remunerations, IT management and communication management as part of professional public relations and report generation intended for society at large.





**Development Stands in the Foreground**

By assigning the foundation's three fundamental fields of activity, i.e., decision-making, shaping the foundation course, and areas of responsibility, to the three management dimensions described, the managerial bodies of a foundation can appropriately prioritize limited «management attention» and can consider the practical and temporal impact. Normative determinations are to be objectively and chronologically considered before the strategic specifications; similarly the strategic are considered before the operative. However, this hierarchy is not a «one-way street», but rather a continuous, integrated communicating system. The establishment of feedback processes is critically important for the normative, the strategic as well as for the operative management.

Innovative foundation grant-making activity is burdened by a high degree of uncertainty. It is difficult to anticipate whether and how the specific grant can achieve the desired effect in the context of complex social dynamics. Systematic controlling routines are thus all the more important; controlling meaning to «steer» and «direct». Controlling is not intended to be understood as a rigid bureaucratic control, but rather as an attentive and constructive feedback process involving constant accompaniment and monitoring of the supported activities.

A foundation can develop into a «learning organization» when experiences, disappointments and unfulfilled expectations are systematically considered in all three management dimensions, and these are constantly utilized for improving one's own activity. A systematic reflection of not only those goals achieved, but also of the non-realized effects, enables a foundation to explain and to justify its activity to society.

# Appendice

## Les trois dimensions de la gestion des fondations donatrices

### Gestion intégrée des fondations[5]

Les activités liées à la gestion d'une fondation peuvent être classées en trois niveaux: la gestion normative, la gestion stratégique et la gestion opérationnelle, chacune d'entre elles présentant ses propres champs de décision, d'organisation et d'attribution. Idéalement, ces trois niveaux donnent naissance à un ensemble cohérent.

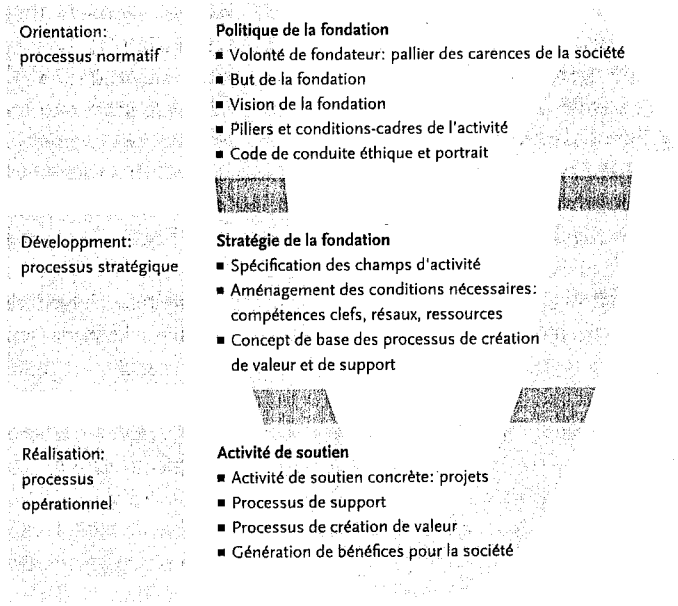



Fig. 1
Les trois nive
de la gestion
d'une fondat

5 Johannes Rüegg-Stürm, Niklas Lang, Peppi Schnieper; Programme de recherche Foundation Excellence, Institut d'économie d'entreprise, Université de St-Gall

### Politique de la fondation

Font partie de la gestion normative toutes les décisions relatives à la définition et la justification du but, c'est-à-dire à la tâche fondamentale et l'orientation de la fondation. Le niveau normatif règle la responsabilité sociale d'une fondation et la manière dont celle-ci entend assumer cette responsabilité. Dans l'idéal, toutes les dispositions correspondantes sont déterminées au cours d'un processus normatif d'orientation. La politique de la fondation représente le cadre général de l'orientation de toutes les activités de la fondation et, tel un garde-fou, elle a une influence décisive sur les directives stratégiques qu'elle inspire.

La valeur de référence centrale pour la politique de la fondation est le but de la fondation tel qu'il est défini juridiquement dans l'acte de fondation. Dans un premier temps, le but implique une vision («Que cherchons-nous à atteindre?»). Il s'agit d'une formule présentant l'orientation générale et les objectifs de la fondation en quelques mots clairs, précis et motivants.

La politique de la fondation doit aussi comprendre des principes de la mise en œuvre de la vision («Comment allons-nous réaliser notre vision?»). En font partie des dispositions essentielles concernant l'organisation, la gestion, la surveillance, l'activité de soutien (politique d'encouragement) ainsi que les finances (politique de placement) de la fondation. Des principes réglant le comportement de tous les organes et collaborateurs de la fondation sont aussi nécessaires pour préciser ce «comment». Ces principes constituent le Code de conduite éthique. Ils définissent les valeurs et les normes de l'activité pratique de la fondation.

Finalement, les dispositions de la politique de la fondation qui doivent être communiquées à un plus large public, représentent le portrait de la fondation.





### Stratégie de la fondation

Font partie de la gestion stratégique toutes les décisions et initiatives relatives l'aménagement de conditions nécessaires à la réalisation aussi efficace que possible du but de la fondation. Ces dispositions doivent être fixées dans le cadre d'un processus de développement stratégique et périodiquement réévaluées.

Les champs d'activité ainsi que les domaines de soutien privilégiés doivent être définis sur la base de la politique de la fondation. Ceux-là doivent être au besoin intégrés dans un programme stratégique avec échéances et possibilités supportables de financement. Afin de réaliser ce programme, il faut s'assurer que les compétences nécessaires sont disponibles ou initier leur développement. Une stratégie de fondation doit donc aussi fournir des informations relatives aux objectifs et aux initiatives de qualification du personnel, avant tout en ce qui concerne les ressources humaines du conseil de fondation et de la direction.

La connaissance des tendances sociales actuelles et des démarches comparables d'autres fondations est primordiale pour assurer une efficacité optimale de l'activité propre de la fondation. C'est pourquoi des initiatives stratégiques en vue d'une mise en réseau avec d'autres institutions donatrices et d'une collaboration lors de la réalisation de grands projets (masse critique) constituent un point central de la stratégie d'une fondation. Finalement, la stratégie comprend aussi dans l'idéal des indications relatives à quelques données de base concernant les processus opérationnels d'une fondation.

### Activité de soutien

La gestion opérationnelle comprend toutes les décisions et activités quotidiennes de la fondation ayant trait directement à la réalisation des dispositions prises au niveau de la gestion normative et de la gestion stratégique. Parmi les processus opérationnels de la fondation, il faut différencier les processus de création de valeur et les processus de support.

Les processus de création de valeur comprennent les activités quotidiennes directement liées à la réalisation du but de la fondation et générant de ce fait des bénéfices pour la société. Gestion des requêtes, suivi des projets, évaluation des projets et toute la gestion financière (décisions de placement, surveillance des liquidités) sont des exemples d'importants processus de création de valeur.

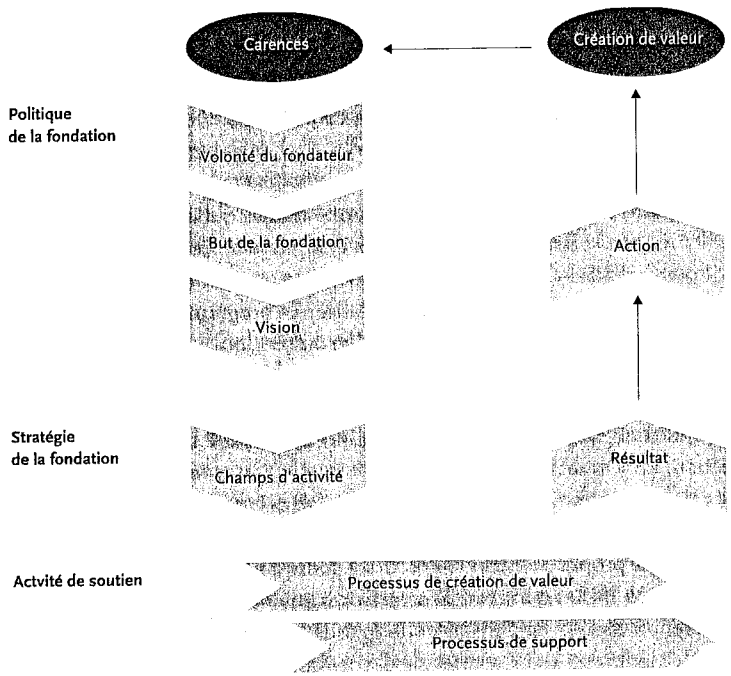



Fig. 2
Gestion efficace de la fondation

Les processus de support comprennent toutes les activités permettant la mise en place des conditions nécessaires à la réalisation des processus de création de valeur. En font partie p. ex. la gestion des ressources humaines (recherche, développement, évaluation, reconnaissance et rémunération du personnel), la gestion de la technologie de l'information et la gestion de la communication au sens des relations publiques professionnelles et établissement de rapports destinés à la société.





**Le développement de la fondation est prioritaire**

La classification en trois dimensions des champs fondamentaux de décision, d'organisation et d'attribution permet aux organes dirigeants d'une fondation de prioriser de façon adéquate le peu de «Management Attention» à leur disposition, en tenant compte des relations logiques et temporelles dans différents contextes. Les dispositions normatives ont la priorité en importance et dans le temps sur les dispositions stratégiques, de même ces dernières sur les dispositions opérationnelles. Cette hiérarchisation n'est toutefois pas à sens unique; il s'agit plutôt d'un système transparent et communicant. Dans les trois domaines normatif, stratégique et opérationnel de la gestion, la mise en place de processus de feedback est essentielle.

Un travail de fondation innovant est grevé de grandes inconnues. Dans un contexte social complexe, il est difficile de savoir si et comment l'activité de soutien d'une fondation pourra avoir l'efficacité recherchée. Il est d'autant plus important de disposer de mécanismes de contrôle systématique, au sens de pilotage et de surveillance. Le contrôle n'est donc pas un processus bureaucratique rigide mais un processus de surveillance attentif et constructif permettant de suivre et de piloter les activités en question.

Une fondation peut se transformer en une organisation toujours prête à apprendre en confrontant systématiquement ses expériences et ses déceptions aux trois dimensions de la gestion et en les utilisant pour améliorer constamment ses propres activités. Une réflexion systématique au sujet des objectifs atteints et non atteints permet à la fondation d'expliquer et de motiver son activité à l'égard de la société.