



STIFTUNGLINDENHOF

Partnerin Schweizerisches Rotes Kreuz +

## Richtlinie für Erwerb, Steuerung und Führung der Beteiligungsunternehmen der Stiftung Lindenhof Bern

---

Ausgabe vom 25. November 2021

### Inhalt

<b>2.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Grundsätze der Governance .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Die Stiftung als Gesellschafterin .....</b>	<b>5</b>
	a. Grundsätze .....	5
	b. Generalversammlung .....	6
	c. Beteiligungscontrolling und Risikomanagement .....	7
	d. Massnahmen zur Transparenzsteigerung .....	7
<b>5.</b>	<b>Vertretung der Stiftung im Verwaltungsrat .....</b>	<b>8</b>
	a. Grundsätzliches, Aufgaben und Zuständigkeiten .....	8
	b. Zusammensetzung .....	9
	c. Organisation .....	10
	d. Aufgaben und Befugnisse des Verwaltungsratspräsidenten / der Verwaltungsratspräsidentin .....	11
	e. Vergütung .....	11
	f. Interessenkonflikte .....	11
	g. Vertraulichkeit .....	12
<b>6.</b>	<b>Geschäftsleitung .....</b>	<b>12</b>
	a. Aufgaben und Zuständigkeiten .....	12
	b. Interessenkonflikte .....	13
<b>7.</b>	<b>Berichterstattung, Rechnungslegung und Revision .....</b>	<b>14</b>
	a. Berichterstattung .....	14
	b. Rechnungslegung .....	14
	c. Revision .....	15
<b>8.</b>	<b>Schlussbestimmungen .....</b>	<b>15</b>

## Executive Summary

1. Gemäss ihrem Zweck fördert die Stiftung Lindenhof Bern die Qualität von Gesundheitsdienstleistungen zugunsten der Bevölkerung, die Forschung dazu und die Aus- und Weiterbildung der Leistungserbringerinnen und -erbringer. Hierzu ist sie an Unternehmen beteiligt und berücksichtigt soweit möglich die Interessen aller Stakeholder. Sie strebt eine nachhaltige Beteiligungspolitik an.
2. Diese Richtlinie enthält die *Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung*. Sie findet auf alle Unternehmen Anwendung, an denen die Stiftung unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist. Durch verschiedene Instrumente wird sichergestellt, dass diese Grundsätze und die in der Richtlinie vermittelten Werte von den Organen der Beteiligungsgesellschaften auf allen Stufen gelebt werden.
3. Ausgehend von den allgemeinen Grundsätzen beschreibt und normiert diese Richtlinie die *Aufgaben und Verantwortlichkeiten der massgebenden Organe* der Stiftung und der Beteiligungsunternehmen: Stiftungsrat, Generalversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Revision. Auf allen Stufen gilt, dass der Erfüllung des Stiftungszwecks und dem Anspruch aller Stakeholder auf eine transparente Information im Rahmen der Unternehmensführung Achtung zu verschaffen sind. Der Stiftungsrat stellt als Organ der Stiftung die Durchsetzung dieser Richtlinie in der Stiftung und den Beteiligungsunternehmen sicher.
4. Auf der *Stufe der Generalversammlung* nimmt die Stiftung ihre Interessen als Eignerin aktiv wahr. Sie wirkt insbesondere auf eine kompetente Besetzung des Verwaltungsrats hin und stellt sicher, dass die Beteiligungsunternehmen langfristig solid finanziert sind. Bei Unregelmässigkeiten nimmt sie ihre Rechte wahr und bemüht sich um rasche und vollständige Aufklärung. Die Stiftung definiert ihre Zielvorgaben im Rahmen einer Eignerstrategie und überprüft sie regelmässig.
5. Bei der Wahl von Personen in den *Verwaltungsrat* der Beteiligungsunternehmen sorgt die Stiftung einerseits für eine Auswahl kompetenter Kandidatinnen und Kandidaten, andererseits für eine strikte Fokussierung auf die Interessen des jeweiligen *Beteiligungsunternehmens*. Sie achtet auf eine ausgewogene Besetzung des obersten Leitungsgremiums. Dessen Mehrheit sollte aus nicht-exekutiven Mitgliedern bestehen. Sie verzichtet auf eine individuelle Instruktion der von ihr entsandten Organe. Diese Organe nehmen in erster Linie die Interessen der Beteiligungsunternehmen wahr. Besonderes Augenmerk gilt überdies der Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder und der Vermeidung von Interessenkonflikten.
6. Auf die *Geschäftsleitung* der Beteiligungsunternehmen nimmt die Stiftung keinen direkten Einfluss. Der Verwaltungsrat sorgt für die richtige Auswahl und Überwachung der Geschäftsleitung. Deren Aufgabe besteht, neben der operativen Führung

der Beteiligungsunternehmen, in der Sicherstellung der Compliance. Durch periodische Berichterstattung an den Verwaltungsrat sollen eine nachhaltige und rechtskonforme Unternehmensführung sichergestellt und Abweichungen von den Führungsgrundsätzen frühzeitig erkannt werden. Vergütungen und Spesen der Geschäftsleitung sind vom Verwaltungsrat mit Augenmass festzulegen und zu überwachen.

7. Durch die externe *Revision* der Beteiligungsunternehmen werden der Geschäftsgang, die finanziellen Verhältnisse und die Compliance durchleuchtet und von unabhängigen Expertinnen und Experten dokumentiert. Die Revisionsarbeit ist ein wichtiges Element der Governance. Der Verwaltungsrat bestellt als ständiger Ausschuss ein Audit Committee (AC), welches auch die Aufgaben als Revisionsausschuss wahrnimmt. Das AC kann der Revisionsstelle Prüfungsschwerpunkte vorgeben. Das AC hört hierzu vorgängig die Stiftung an. Bei kleineren Tochtergesellschaften kann in Absprache mit der Stiftung auf die Bildung eines AC verzichtet werden.

## 2. Einleitung

1. Diese Public- Corporate- Governance- Richtlinie der Stiftung (nachfolgend: Richtlinie) orientiert sich an anerkannten schweizerischen und internationalen Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Richtlinie enthält verbindliche Grundsätze und Verhaltenspflichten für die Leitung und Überwachung der Unternehmen (insbesondere in der Form einer schweizerischen Aktiengesellschaft; bei anderen Organisationsformen gelten die Bestimmungen dieser Richtlinie analog), an denen die Stiftung unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist (nachfolgend: Beteiligungsunternehmen).
2. Die Richtlinie soll das Corporate- Governance- System der Beteiligungsunternehmen transparent und nachvollziehbar machen. Sie will das Vertrauen aller Stakeholder wie der Bevölkerung, der Mitarbeitenden, der Partner wie Belegärztinnen und -ärzte sowie der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung der Beteiligungsunternehmen fördern.
3. Empfehlungen der Richtlinie sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Die Beteiligungsunternehmen können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich nach den Regeln dieser Richtlinie offenzulegen („*comply or explain*“). Dies ermöglicht den Beteiligungsunternehmen die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt die Richtlinie zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der Beteiligungsunternehmen bei.
4. Ferner enthält die Richtlinie Hinweise, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann. Dazu verwendet die Richtlinie Begriffe wie „sollte“ oder „kann“. Alle

anderen Bestimmungen der Richtlinie sind direkt verbindlich und von den Beteiligungsunternehmen, unter Berücksichtigung des übergeordneten Rechts, ihren Organen sowie den Mitarbeitenden zu befolgen.

5. Die Richtlinie gilt für alle Beteiligungsgesellschaften, die durch die Stiftung kapital- oder stimmenmässig oder auf andere Weise kontrolliert werden. Die Stiftung wirkt auf die Beachtung und Umsetzung dieser Richtlinie durch diese Beteiligungsgesellschaften hin. Statuten und andere gesellschaftsrechtliche Dokumente sind entsprechend anzupassen. Allen anderen Beteiligungsgesellschaften, die seitens der Stiftung nicht kontrolliert werden, wird die Richtlinie zur Anwendung empfohlen, sofern eine Beachtung der darin statuierten Grundsätze und Empfehlungen im Hinblick auf das Stiftungsinteresse geboten und verhältnismässig ist.
6. Die Richtlinie wurde durch den Stiftungsrat anlässlich der Sitzung vom 25. November 2021 beschlossen und verabschiedet. Sie ersetzt diejenige vom 10. Mai 2021. Die Richtlinie wird in der Regel periodisch vor dem Hintergrund der Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst. Der Vollzug, insbesondere die Überprüfung der Einhaltung der Richtlinie, obliegt dem Stiftungsrat als Organ der Stiftung. Die Berichterstattung der Beteiligungsgesellschaften erfolgt durch die Präsidentin oder den Präsidenten an die Stiftung. Der Bericht (mit allfälligen Änderungsvorschlägen) wird jährlich dem Stiftungsrat abgegeben.

### 3. Grundsätze der Governance

1. Die Beteiligung der Stiftung an privatrechtlich organisierten Unternehmen bedarf jedes Mal einer sorgfältigen Vorbereitung und Abklärung der Nutzen und Risiken. Zufällige oder opportunistische Beteiligungen sind zu vermeiden. Eine Beteiligung darf nur dann ins Auge gefasst werden, wenn es gilt, den *Stiftungszweck* sicherzustellen. Der Stiftungszweck wird durch die Statuten definiert. Dazu gehören insbesondere die qualitativ optimierte Sicherstellung der Gesundheitsversorgung der Bevölkerung.
2. Die Stiftung ist sich ihrer besonderen *Verantwortung für alle Stakeholder* bewusst. Sie bekennt sich zur Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen. Deren Interessen sind im Rahmen des Beteiligungsmanagements angemessen zu berücksichtigen.
3. Ein besonderes Augenmerk gilt der *Gleichbehandlung von Mann und Frau*. Einerseits strebt die Stiftung eine ausgewogene Repräsentation der Frauen in den Leistungsorganen der Beteiligungsunternehmen an. Andererseits ist die Lohngleichheit sicherzustellen.
4. Die Leitung und Führung der Beteiligungsunternehmen muss sich überdies am Grundsatz der *Nachhaltigkeit* in seinen drei Dimensionen: wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit orientieren. Keiner dieser Teilaspekte beansprucht

absolute Geltung. Ziel ist eine ausgewogene, pareto-optimale Berücksichtigung aller Teilaspekte, in Kenntnis der inhärenten Zielkonflikte.

5. *Wirtschaftliche Nachhaltigkeit* bedeutet, dass ein Beteiligungsunternehmen finanziell erfolgreich arbeitet und angemessene Gewinne erwirtschaften muss. Der Jahresgewinn der wirtschaftlichen Beteiligungsunternehmen sollte so hoch sein, dass ausser den für die technische und wirtschaftliche Fortentwicklung des Beteiligungsunternehmens notwendigen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet wird, soweit dadurch die Erfüllung der Stiftungsaufgabe nicht beeinträchtigt wird.
6. *Soziale Nachhaltigkeit* bedeutet einerseits, einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder (Eignerinnen und Eigner, Mitarbeitende, Destinatäre, Konsumierende, Steuerzahlende) zu ermöglichen. Im Sinne der Generationengerechtigkeit ist andererseits zu fordern, dass in der Gegenwart keine Veränderungen geschaffen werden, mit denen die Handlungsfreiheit künftiger Generationen unverhältnismässig eingeschränkt wird.
7. *Ökologische Nachhaltigkeit* schliesslich verlangt, dass sich die Steuerung und Führung der Beteiligungsunternehmen am Ziel ausrichtet, die natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten und Ressourcen zu schonen.

#### **4. Die Stiftung als Gesellschafterin**

##### **a. Grundsätze**

1. Die Stiftung soll als Gesellschafterin wesentliche, insbesondere strategische Zielvorgaben im Hinblick auf den statutarischen Zweck eines Beteiligungsunternehmens im Rahmen einer sog. Eignerstrategie definieren und mindestens einmal pro Jahr überprüfen. Gleiches soll für wirtschaftliche und finanzielle Ziele gelten. Alle Zielvorgaben sollen klar und messbar formuliert werden. Diese Zielvorgaben sollen für die Geschäftsleitung und für die Arbeit des Verwaltungsrats Handlungsleitlinie sein und nicht zur Disposition durch die Organe des Beteiligungsunternehmens stehen. Diese Zielvorgaben sollen zudem in den internen Regelwerken des Beteiligungsunternehmens (Organisationsreglement, Code of Conduct oder vergleichbare Instrumente) verankert werden.
2. Der Stand der Umsetzung der Zielvorgaben soll mindestens einmal im Kalenderjahr zwischen der Stiftung als Gesellschafterin und dem Verwaltungsrat des Beteiligungsunternehmens im Rahmen eines Treffens der verantwortlichen Organe erörtert werden.

3. Die Stiftung als Gesellschafterin soll dafür Sorge tragen, dass eine regelmässige *Berichterstattung* und Öffentlichkeitsarbeit an und für die Bevölkerung über die öffentliche und unternehmerische Zielerreichung der Beteiligungsunternehmen, und zwar unter Beachtung der schutzwürdigen Interessen der Beteiligungsunternehmen (z.B. am Schutz der Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse), erfolgt. Der Stiftungsrat unterrichtet die Öffentlichkeit mindestens jährlich zum Stand und zur Umsetzung der Eigenerstrategie in geeigneter Form.
4. Dies gilt sowohl für unmittelbare Beteiligungen als auch für mittelbare Beteiligungen der Stiftung, wenn das Unternehmen, das eine neue Beteiligung eingehen will, sich bereits zur Anwendung dieser Richtlinie verpflichtet hat.

#### **b. Generalversammlung**

1. Die Stiftung als Aktionärin nimmt ihre Rechte in der Generalversammlung wahr und übt dort ihr Stimmrecht aus. Sie hat das Recht, im Rahmen der Traktanden Anträge zu stellen. Sie kann auch ausserhalb der Verhandlungsgegenstände Auskünfte zu Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen und gegebenenfalls eine Sonderprüfung beantragen.
2. Die Generalversammlung soll mindestens einmal jährlich unter Angabe der Traktanden und der Anträge des Leitungsorgans einberufen werden. Jahresrechnung und Lagebericht sind in der Regel mindestens 20 Tage vor der Versammlung unaufgefordert zuzustellen. Der Zustelltermin ist rechtzeitig mit dem Stiftungsrat zu klären, denn es ist sicherzustellen, dass dieses Geschäft rechtzeitig vor der Generalversammlung ordentlich für den Stiftungsrat traktandiert werden kann.
3. Der Stiftungsrat prüft die für die Generalversammlung traktandierten Geschäfte, bestimmt das Mitglied, welches das Aktienkapital an der Generalversammlung vertritt und formuliert die Stimmrechtsinstruktion.
4. Die Generalversammlung entscheidet über *Personalfragen* der obersten Ebene. Das bedeutet, dass die Generalversammlung den Verwaltungsrat, die Mitglieder des Vergütungsausschusses (sofern vorgesehen), die Revisionsstelle und den unabhängigen Stimmrechtsvertretenden wählt und abberuft. Sie entscheidet über die Entlastung der Organe.
5. Die Generalversammlung entscheidet ebenfalls über die *Gewinnverwendung*. Dabei steht die langfristige finanzielle Unabhängigkeit der Beteiligungsunternehmen im Vordergrund. Es ist ein angemessenes und solides Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapitalisierung anzustreben. Zeigt der Geschäftsplan der kommenden fünf Jahre, dass ausreichend Reserven gebildet wurden, soll die Generalversammlung unter Berücksichtigung der gesetzlichen, regulatorischen, steuerlichen und anderen Gesichtspunkten über eine Ausschüttung der freien Eigenmittel befinden.

6. Die Beteiligungsunternehmen sind anzuhalten, der Stiftung die Ausübung ihrer gesetzlichen Rechte und ihre Teilnahme an der Generalversammlung nach Möglichkeit zu erleichtern. Statuten und Organisationsreglement der Beteiligungsunternehmen sollen zudem für die Stiftung immer in der aktuellen Fassung zugänglich sein. Das *Recht auf Auskunft und Einsicht* ist durch organisatorische Massnahmen möglichst effizient zu gewährleisten.

**c. Beteiligungscontrolling und Risikomanagement**

1. Jährlich erstattet das Beteiligungsunternehmen dem Stiftungsrat einen Lagebericht, welcher es der Stiftung als Gesellschafterin ermöglicht, frühzeitig Negativentwicklungen (beispielsweise Werterhaltung, Risiken, usw.) zu erkennen. Er wird durch den Präsidenten oder die Präsidentin des Stiftungsrates geprüft und anschliessend mit allfälligen Hinweisen zu Abweichungen, Risiken usw. zuhanden des Stiftungsrates abgegeben.

**d. Massnahmen zur Transparenzsteigerung**

1. Die Vergütung der Geschäftsführungsorgane sowie der Mitglieder des Verwaltungsrats sind nach den behördlichen Vorgaben in der Jahresrechnung zu publizieren. Bei Bedarf erteilt das Beteiligungsunternehmen dem Stiftungsrat Auskunft über die einzelnen Vergütungen der Geschäftsführungsorgane und dem Verwaltungsrat. Die Verantwortung für die Salarierung bleibt ungeachtet dieser Offenlegung bei den Organen des Beteiligungsunternehmens.
2. Die Stiftung publiziert auf ihrer Internetseite eine stets aktuelle Übersicht über sämtliche Beteiligungen innerhalb des Konzerns.
3. Zur zeitnahen und gleichmässigen Information aller Stakeholder sollen die Beteiligungsunternehmen für ihre Publikationen geeignete Kommunikationsmedien, wie etwa das Internet, nutzen.
4. Von einem Beteiligungsunternehmen veröffentlichte Informationen über das Unternehmen sollen auch über die Internetseite der Stiftung, z.B. über eine sachdienliche Verlinkung, zugänglich sein.

## 5. Vertretung der Stiftung im Verwaltungsrat

### a. Grundsätzliches, Aufgaben und Zuständigkeiten

1. Der Verwaltungsrat ist das oberste Leitungsorgan der Beteiligungsunternehmen. Er hat nach Massgabe des Obligationenrechts die folgenden *unübertragbaren Aufgaben*:
  - Oberleitung der Gesellschaft
  - Festlegen der Organisation
  - Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung und –kontrolle
  - Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung
  - Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen
  - Erstellen des Geschäftsberichts, Vorbereitung GV und Ausführung von deren Beschlüssen
  - Benachrichtigung des Gerichts bei Überschuldung
  - Beschlussfassung über die der GV vorzulegenden Anträge zur Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung sowie die Erstellung des Vergütungsberichts
2. Die Verwaltungsratsmitglieder sind gehalten, die *Interessen des Beteiligungsunternehmens* in guten Treuen zu wahren. Sie sind für die Ausübung ihres Mandats der Gesellschaft, den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern sowie den Gläubigern gegenüber persönlich verantwortlich. Bei seinen Entscheiden berücksichtigt der Verwaltungsrat ausserdem die stiftungszweckbezogenen Zielvorgaben der Stiftung.
3. Der Verwaltungsrat soll die *operative Leitung* der Beteiligungsunternehmen an die Geschäftsleitung *delegieren*. Zu diesem Zweck erlässt er ein Organisationsreglement. Doppelfunktionen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in derselben Beteiligungsunternehmung werden vermieden.
4. Als Überwachungs- und Kontrollorgan des Beteiligungsunternehmens soll der Verwaltungsrat insbesondere für die Einhaltung der Budgets, des Risikomanagementsystems sowie der allgemeinen *Compliance* sorgen. Der Verwaltungsrat ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Beteiligungsunternehmen einzubinden. Er soll im Rahmen seiner Überwachungsfunktion darauf achten, dass die operativen Ziele, die das Beteiligungsunternehmen verfolgt, den strategischen Zielen und möglichen stiftungszweckbezogenen Aufgaben der Stiftung nicht entgegenstehen.
5. Der Verwaltungsrat soll durch eigene persönliche und fachliche *Fort- und Weiterbildung* dafür sorgen, dass er seine Aufgaben und Verantwortlichkeit im Sinne dieser Richtlinie erfüllen kann. Alle Verwaltungsratsmitglieder sollen periodisch an

entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen, die im spezifischen Geschäftsbereich angeboten wurden und u.a. über aktuelle Veränderungen im Recht informieren.

6. Der Verwaltungsrat erlässt ein *Organisationsreglement*, in dem Konstituierung, Verfahren, Aufgaben und Kompetenzen sinnvoll zu regeln sind.
7. Für bedeutende Geschäfte ist eine *Genehmigungspflicht* durch den Verwaltungsrat vorzusehen. Die Wertgrenzen für die unter Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen oder deren Fehlen soll regelmässig durch den Verwaltungsrat auf ihre Zweckmässigkeit und Praktikabilität überprüft werden.

## **b. Zusammensetzung**

1. Die *Grösse* des Gremiums ist auf die Anforderungen des Beteiligungsunternehmens abzustimmen. Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können.
2. Dem Verwaltungsrat sollen *weibliche und männliche Mitglieder* angehören. Sie sollen über die erforderlichen Fähigkeiten und Branchenerfahrung verfügen, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
3. Eine Mehrheit des Verwaltungsrates von Beteiligungsunternehmen besteht aus Mitgliedern, die unabhängig sind. Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche entweder nie dem Stiftungsrat oder der Geschäftsleitung angehört haben oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit dem Beteiligungsunternehmen in keinen oder nur untergeordneten geschäftlichen Beziehungen stehen. Ist das Beteiligungsunternehmen ein Spital, ist ein Mitglied des Verwaltungsrates aus den Reihen der am Spital tätigen Ärztinnen und Ärzten zu bestimmen, welche oder welcher als exekutives Mitglied des Verwaltungsrates gilt.
4. Verwaltungsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen *Wettbewerbern* des Beteiligungsunternehmens ausüben. Jedes Verwaltungsratsmitglied soll vor der Wahl durch die Generalversammlung und anschliessend mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob es Beratungsaufgaben oder Organfunktionen bei Wettbewerberinnen oder Wettbewerbern wahrnimmt.

### c. Organisation

1. Der Verwaltungsrat soll zu einer ausreichenden Anzahl von *Sitzungen* zusammen-treten, mindestens jedoch viermal im Jahr. Wenn immer erforderlich, sorgt der Prä-sident oder die Präsidentin für eine kurzfristige Einberufung und Beratung. Die Mit-glieder des Verwaltungsrats stellen sicher, dass sie auch erhöhten zeitlichen Anforderungen ihres Amtes entsprechen können.
2. Der Verwaltungsratspräsident bzw. die Verwaltungsratspräsidentin nimmt die Lei-tung des Verwaltungsrats im Interesse der Gesellschaft wahr. Er bzw. sie gewähr-leistet die ordnungsmässigen Abläufe von Vorbereitung, Beratung, Beschlussfas-sung und Durchführung. Der Präsident bzw. die Präsidentin sorgt im Zusammenwirken mit der Geschäftsleitung für eine rechtzeitige Information über alle für die Willensbildung und die Überwachung erheblichen Aspekte der Gesell-schaft.
3. In der Sitzung sind die für ein Geschäft verantwortlichen Mitglieder der *Geschäfts-leitung* anwesend. Personen, welche für Antworten auf vertiefende Fragen unent-behrlich sind, sind erreichbar.
4. Der Verwaltungsrat kann im Rahmen seiner Kompetenzen aus seiner Mitte *Aus-schüsse* einsetzen, welche bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analy-sieren und dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahr-nehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht erstatten. Der Verwaltungsrat ernennt, soweit dieses Recht nicht der Generalversammlung zusteht, die Mitglieder der Aus-schüsse. Er ernennt die Vorsitzenden solcher Ausschüsse und bestimmt das Verfah-ren. Im Übrigen gelten sinngemäss die Regeln für den Verwaltungsrat.
5. Die Gesamtverantwortung für die an Ausschüsse übertragenen Aufgaben bleibt beim Verwaltungsrat.
6. Je nach Grösse des Beteiligungsunternehmens bzw. des Verwaltungsrates und je nach besonderen Anforderungen können beispielsweise folgende Ausschüsse be-stellt werden:
  - Strategieausschuss
  - Prüfungsausschuss
  - Vergütungsausschuss
  - Nominationsausschuss
7. Soweit rechtlich zulässig, sollten der Verwaltungsrat bzw. die Verwaltungsratsaus-schüsse Unterstützungsleistungen (wie Beratung in Rechts- oder Strategiefragen) durch die Stiftung oder durch externe und unabhängige Dritte aus dem Rechts-, Wirtschafts- und Finanzbereich im angemessenen Rahmen in Anspruch nehmen.

**d. Aufgaben und Befugnisse des Verwaltungsratspräsidenten / der Verwaltungsratspräsidentin**

1. Der *Verwaltungsratspräsident* bzw. die *Verwaltungsratspräsidentin* soll unabhängig und nicht-exekutiv sein. Er bzw. sie koordiniert die Arbeit im Verwaltungsrat, bereitet alle Geschäfte des Verwaltungsrats vor, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Verwaltungsrats nach aussen wahr.
2. Der Verwaltungsratspräsident bzw. die Verwaltungsratspräsidentin soll mit der Geschäftsleitung regelmässigen *Kontakt* pflegen und mit ihr die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Beteiligungsunternehmens erörtern.
3. Der Verwaltungsratspräsident bzw. die Verwaltungsratspräsidentin wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Beteiligungsunternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die Geschäftsleitung informiert. Er bzw. sie soll darüber zeitnah den Verwaltungsrat und die Stiftung unterrichten und erforderlichenfalls eine ausserordentliche Verwaltungsratssitzung einberufen.

**e. Vergütung**

1. Der Verwaltungsrat fasst im Rahmen der statutarischen Grundlagen Beschluss über eine *Vergütungspolitik*, welche die strategischen Ziele der Gesellschaft berücksichtigt. Er beschliesst über die grundsätzliche Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und allenfalls des Beirats sowie über die Leitlinien für die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge für die exekutiven Mitglieder dieser Gremien.
2. Die Gesellschaft bietet markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen an, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten. Das Vergütungssystem wird so ausgestaltet, dass die Interessen der Spitzenkräfte mit den Interessen der Gesellschaft im Einklang stehen.

**f. Interessenkonflikte**

1. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats ist dem *Unternehmensinteresse* verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Beteiligungsunternehmen zustehen, für sich nutzen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Stiftung sollen zudem die besonderen Interessen der Stiftung mitberücksichtigen, sofern sie nicht im Widerspruch zum Unternehmensinteresse stehen.

2. Tritt ein *Interessenkonflikt* auf, so benachrichtigt das betroffene Mitglied des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung den Verwaltungsratspräsidenten bzw. die Verwaltungsratspräsidentin. Der Präsident bzw. die Präsidentin oder der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentin beantragt einen der Intensität des Interessengegensatzes entsprechenden Entscheid des Verwaltungsrats; dieser beschliesst unter Ausstand des oder der Betroffenen.
3. Wer der Gesellschaft entgegenstehende Interessen hat oder solche Interessen für Dritte vertreten muss, tritt bei der Willensbildung in den *Ausstand*. Eine Person, die in einem dauernden Interessenkonflikt steht, kann dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung nicht angehören. Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Organmitgliedern oder ihnen nahe stehenden Personen unterstehen dem Grundsatz des Abschlusses zu Drittbedingungen; sie werden unter Ausstand der Betroffenen genehmigt. Nötigenfalls ist eine neutrale Begutachtung anzuordnen.
4. Die Vertreterinnen und Vertreter der Stiftung im Verwaltungsrat sollen die Umsetzung der in den Statuten festgelegten Zielsetzungen sowie die Erfüllung der stiftungszweckbezogenen Aufgaben durch das Beteiligungsunternehmen sorgfältig überprüfen und die Ausübung der Geschäftstätigkeit gegebenenfalls *kritisch hinterfragen*. Im Zweifel gebührt dem Unternehmensinteresse des Beteiligungsunternehmens Vorrang.
5. Berater- und sonstige Dienstleistungs- sowie Werkverträge eines Verwaltungsratsmitglieds mit dem Beteiligungsunternehmen sind *unzulässig*. Sollte eine solche Leistung ausnahmsweise erforderlich sein, so bedarf sie der Zustimmung des gesamten Verwaltungsrats.

**g. Vertraulichkeit**

1. Die Verwaltungsratsmitglieder unterliegen der *Verschwiegenheitspflicht*. Ist von Gesetzes wegen ein Bericht an Dritte erforderlich oder an den Stiftungsrat zulässig, soll jedes Verwaltungsratsmitglied darauf achten, dass bei den Berichten die Vertraulichkeit gewahrt wird.

**6. Geschäftsleitung**

**a. Aufgaben und Zuständigkeiten**

1. Der Geschäftsleitung obliegt die *operative Führung* der Beteiligungsunternehmen. Sie ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet. Bei ihren Entscheiden berücksichtigt die Geschäftsleitung ausserdem die stiftungszweckbezogenen Zielvorgaben der Stiftung.

2. Der Geschäftsleitung kommen insbesondere die folgenden *Aufgaben* zu:
  - Überwachung und Kontrolle der Geschäftsaktivitäten und der Einhaltung von Richtlinien und Weisungen;
  - Umsetzung und Befolgung der Beschlüsse des Verwaltungsrats;
  - Berichterstattung an den Verwaltungsrat.
3. Über die ihr zugewiesenen Geschäfte entscheidet die Geschäftsleitung in *eigener Kompetenz und Verantwortung*, soweit sich der Verwaltungsrat nicht den Entscheid oder die Genehmigung gemäss diesem Organisationsreglement vorbehalten hat.
4. Die Geschäftsleitung hat für die *Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen* und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Mitarbeitenden hin (Compliance). Sie sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling einschliesslich eines wirksamen internen Kontrollsystems.
5. Die Geschäftsleitung soll ein *Berichtswesen* implementieren. Sie soll den Verwaltungsrat regelmässig, zeitnah und umfassend über alle für das Beteiligungsunternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und des Risikocontrollings informieren. Die Geschäftsleitung soll auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs vom Budget und von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen eingehen.
6. Die Geschäftsleitung soll klare und messbare operative *Zielvorgaben* zur Umsetzung und Realisierung des Unternehmensgegenstandes und des stiftungszweckbezogenen Auftrags für die Arbeitnehmer des Beteiligungsunternehmens definieren.

#### **b. Interessenkonflikte**

1. Mitglieder der Geschäftsleitung unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Beteiligungsunternehmen einem umfassenden *Wettbewerbsverbot*.
2. Mitglieder der Geschäftsleitung und ihre Mitarbeitenden dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige *Vorteile* fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
3. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind dem *Unternehmensinteresse* verpflichtet und sollen den stiftungszweckbezogenen Unternehmensauftrag beachten. Kein Mitglied der Geschäftsleitung darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Beteiligungsunternehmen zustehen, für sich nutzen.

4. Jedes Mitglied der Geschäftsleitung soll *Interessenkonflikte* dem Verwaltungsrat und den Gesellschaftern gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung hierüber informieren. Alle Geschäfte zwischen dem Beteiligungsunternehmen einerseits und den Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie ihnen nahestehenden Personen andererseits haben marktüblichen Konditionen („*at arm's length*“-Konditionen) zu entsprechen. Wesentliche Geschäfte sollen der Zustimmung des Verwaltungsrats bedürfen.
5. Mitglieder der Geschäftsleitung sollen *Nebentätigkeiten*, insbesondere Verwaltungsratsmandate ausserhalb des Beteiligungsunternehmens, nur mit Zustimmung des Verwaltungsrats übernehmen.
6. Die Gewährung von Krediten des Beteiligungsunternehmens an Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung sowie ihre Angehörigen ist unzulässig.

## **7. Berichterstattung, Rechnungslegung und Revision**

### **a. Berichterstattung**

1. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Beteiligungsunternehmens berichten („*Corporate-Governance-Bericht*“).
2. Dazu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieser Richtlinie („*comply or explain*“). Die Corporate-Governance-Berichte sollen auf der Internetseite der Stiftung offengelegt werden. Die Stiftung soll auch die nicht mehr aktuellen Corporate-Governance-Berichte fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.

### **b. Rechnungslegung**

1. Die Jahresrechnung der Beteiligungsunternehmen ist nach Massgabe des Obligationenrechts sowie der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Swiss GAAP FER, zu erstellen.
2. Der *Management Letter* der Revisionsstelle des Beteiligungsunternehmens wird dem Stiftungsrat zur Kenntnis zugestellt.

**c. Revision**

1. Die Beteiligungsunternehmen sollen einer ihrer Grösse (Bilanzsumme, Umsatz, Anzahl Mitarbeitende) und ihrem Risikoprofil angemessenen *externen Revision* unterstehen. Ein Verzicht auf die Buchprüfung („*Opting-out*“) ist nicht zulässig.
2. Der Verwaltungsrat sollte von der Möglichkeit Gebrauch machen, *eigene Prüfungsschwerpunkte* (z.B. hinsichtlich Einhaltung der Spesenregelung oder der Beschaffungsgrundsätze) festzulegen. Der Stiftungsrat kann dem Verwaltungsrat die Festlegung weiterer Prüfungsschwerpunkte bzw. ergänzende Prüfungsinhalte empfehlen. Der Stiftungsrat ist adäquat über erteilte Aufträge und die Resultate zu informieren.
3. Zur Wahrung der *Unabhängigkeit* sollte der Verwaltungsrat einen Wechsel der Revisionsstelle innerhalb eines Turnus' von sieben Jahren vornehmen. Bei Beteiligungsunternehmen mit komplexen Prüfungsinhalten, bei denen ein Wechsel grosse Transaktionskosten auslösen würde, kann ein interner Wechsel der Prüfer erwogen werden.
4. Aus entsprechendem Anlass ist die Vergabe von *unterjährigen Sonderaufträgen* an die Revisionsstelle zu erwägen. Die Berichterstattung soll an den Verwaltungsrat erfolgen. Der Stiftungsrat ist adäquat über erteilte Aufträge und die Resultate zu informieren.

**8. Schlussbestimmungen**

1. Die vorliegende Richtlinie wurde vom Stiftungsrat an seiner Sitzung vom 25. November 2021 erlassen.
2. Die Richtlinie soll regelmässig überprüft werden, mindestens aber alle drei Jahre.

Für den Stiftungsrat:



Dr. iur. Marianne Sonder  
Präsidentin des Stiftungsrates



Dr. med. Berchtold von Fischer  
Vizepräsident des Stiftungsrates