

Stärkung der paritätischen Verwaltung: die Richtung stimmt

Die revidierten gesetzlichen Bestimmungen im Bereich der Sammelstiftungen und zur Ausbildung der StiftungsrätInnen haben das Funktionieren der paritätischen Verwaltung von Pensionskassen weiter verbessert. Die Herstellung eines echten Gleichgewichts zwischen Arbeitnehmer- und ArbeitgebervertreterInnen im obersten Organ stösst aber an strukturelle Grenzen. Eine Studie des Büro Vatter, Politikforschung & -beratung im Rahmen des Evaluationsprogramms 1. BVG-Revision regt vor allem Massnahmen an, die Stiftungen in Eigeninitiative ergreifen können.



Christian Bolliger

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern



Christian Rüefli

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern

Anlässlich der ersten Etappe der Revision des Gesetzes über die berufliche Vorsorge (1. BVG-Revision) hat der Gesetzgeber die Bestimmungen zur paritätischen Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen revidiert und auf den 1. April 2004 in Kraft gesetzt. Die paritätische, d.h. gleichberechtigte, Verwaltung der Pensionskassen durch zahlenmässig gleich starke Vertretungen der Arbeitnehmenden und der Arbeitgebenden gilt als wichtiges Element der Sozialpartnerschaft und als Kernstück der betrieblichen Mitbestimmung im Rahmen der beruflichen Vorsorge. Die gesetzlichen Vorschriften zur Parität werden allgemein als Schutzbestimmung zugunsten der ArbeitnehmerInnen verstanden (BSV 1999;

Stauffer 2005: 520). Sie sollen die demokratische Mitsprache und die Berücksichtigung der teilweise divergierenden Interessen beider Sozialpartner sichern und die Vorsorgeeinrichtungen vor Risiken einer einseitigen Vermögensverwaltung schützen (Schneider 1994).

Revisionsziel: Sozialpartner stärken

Die Pensionskassenlandschaft der Schweiz ist heterogen: Gemäss der amtlichen Pensionskassenstatistik bestanden in der Schweiz im Jahr 2004 rund 2800 private Pensionskassen, die rund 2,7 Millionen erwerbstätige Personen bei 280000

Arbeitgebern versicherten. Davon waren knapp 1,1 Millionen Personen von 170000 Arbeitgebenden bei 121 Sammeleinrichtungen versichert, in denen sich mehrere Unternehmen in einer Stiftung (oder Genossenschaft) zusammenschliessen (BFS 2006: 9–11). Innerhalb der Kategorie der Sammelstiftungen hat sich wiederum ein grosser Teil der Unternehmen und ArbeitnehmerInnen in einigen wenigen Vorsorgeeinrichtungen zusammenschlossen, die von Lebensversicherungsgesellschaften gegründet wurden und geführt werden.

Laut dem Bundesrat hat sich die paritätische Verwaltung vor der 1. BVG-Revision «grundsätzlich bewährt»; bei Sammeleinrichtungen «hat sich aber gezeigt, dass die Mitbestimmung nicht befriedigend spielt» (Bundesrat 2000: 2695). Allgemeiner stellt ein parlamentarischer Bericht eine mangelhafte Ausbildung der VertreterInnen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden und ein deutliches «Ungleichgewicht» zuungunsten der ArbeitnehmerInnen fest (SGK-N 2002: 29).

Die neuen Bestimmungen zur paritätischen Verwaltung verfolgen erstens das Ziel, in den Sammeleinrichtungen der beruflichen Vorsorge, insbesondere den von Lebensversicherungen gegründeten, die Sozialpartner gegenüber den geschäftsführenden Gründerunternehmen zu stärken. Hierzu legte der Gesetzgeber fest, dass auch bei diesen Vorsorgeeinrichtungen das oberste Organ paritätisch zusammengesetzt sein muss (Art. 51 Abs. 1 BVG). Das zweite Ziel der Revision bestand darin, die Kompetenz der Mitglieder und insbesondere der ArbeitnehmerInnen im obersten Organ der Vorsorgeeinrichtungen zu stärken. Die zentrale gesetzliche Massnahme ist dies-

bezüglich die Verpflichtung der Vorsorgeeinrichtungen, die Erst- und Weiterbildung ihrer StiftungsrätInnen zu gewährleisten (Art.51 Abs.6 BVG). Weitere Massnahmen wie z.B. ein Anspruch auf Entschädigung der StiftungsrätInnen ergänzen die Revision.

Evaluation der Umsetzung und Wirksamkeit von Art. 51 BVG

Im Rahmen des Evaluationsprogramms zur 1.BVG-Revision hat das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) das Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern, beauftragt, die Umsetzung und Wirksamkeit der gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf private Stiftungen der beruflichen Vorsorge zu untersuchen und mögliche Verbesserungen aufzuzeigen.¹ Die Studie basiert auf einer Analyse der Reglemente von 26 Stiftungen, auf einer schriftlichen Umfrage bei 340 StiftungsrätInnen von 108 Stiftungen (davon 26 Sammelstiftungen) im Frühjahr 2008 sowie auf 19 Leitfadengesprächen mit PraktikerInnen und ExpertInnen der beruflichen Vorsorge.

Gesetzliche Vorschriften recht weit gehend umgesetzt

Insgesamt werden die gesetzlichen Vorschriften zur Parität recht gut umgesetzt.

Parität bei Sammelstiftungen: Obwohl die Durchführung einer Wahl mit beträchtlichem organisatorischem Aufwand verbunden ist und teilweise Rekrutierungsprobleme bestehen, ist die neue Vorschrift, wonach Stiftungsräte von Sammelstiftungen paritätisch zusammengesetzt sein müssen, formell nahezu vollständig umgesetzt worden. Den dazu befragten Aufsichtsstellen (Bund, Kantone)

sind keine Fälle bekannt, in denen heute eine unterschiedliche Anzahl Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen im Stiftungsrat sitzen. Nachdem das Bundesverwaltungsgericht im Fall einer Sammelstiftung mit Vollversicherungsvertrag rechtskräftig entschieden hat, dass die Gründerin nicht im Stiftungsrat vertreten sein darf, hat das BSV die seiner direkten Aufsicht unterstehenden Stiftungen angewiesen, auch dieses Urteil umzusetzen. Dies ist inzwischen erfolgt. Bei den übrigen befragten Sammelstiftungen wurde festgestellt, dass die Mehrheit auf eine Mitsprache der Gründerin im Stiftungsrat verzichtet.

Weitere formale Aspekte der Parität: Die übrigen formalen gesetzlichen Anforderungen an die Ausgestaltung der Parität werden mit einigen Ausnahmen gut erfüllt. Diese Vorschriften betreffen die Durchführung der Wahl, die Definition des Arbeitnehmerbegriffs und die Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien im Stiftungsrat, die Konfliktregelung bei Stimmgleichheit und die Alternation des Präsidiums zwischen den Sozialpartnern. Die Stiftungen nutzen indessen die gesetzlichen Spielräume häufig für eine pragmatische Handhabung dieser Elemente der Parität und nehmen dadurch teilweise eine tendenzielle Dominanz der Arbeitgeberseite in Kauf.

Ausbildung der StiftungsrätInnen: Neu haben die StiftungsrätInnen Anspruch auf Erst- und Weiterbildung, die sie zur Ausübung ihres Amtes befähigt. Die meisten StiftungsrätInnen nutzen Bildungsangebote, wobei die Intensität der Ausbildung variiert und eine nicht genau bezifferbare, kleine Minderheit in der Umfrage angab, gar keine Kurse besucht zu haben. Die StiftungsrätInnen selbst beurteilen die genossenen Ausbildungen mit wenigen Ausnahmen als qualitativ zufriedenstellend.

Entschädigung der StiftungsrätInnen: Ein Viertel der befragten Stif-

tungsrätInnen empfindet die erhaltene Entschädigung als eher zu niedrig oder zu niedrig. In Sammelstiftungen erhält nur eine kleine Minderheit der Befragten keine Entschädigung. In den übrigen Stiftungen ist es rund die Hälfte, wobei hier mehr StiftungsrätInnen ihre Amtstätigkeit an die Arbeitszeit anrechnen können.

Erreichte Wirkungen der Revision

Nach dem Empfinden der befragten StiftungsrätInnen und der Fachleute hat die Parität insgesamt schon vor der Revision gut funktioniert. Dies dürfte auch daran liegen, dass die Interessenunterschiede zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen im Bereich der beruflichen Vorsorge nicht allzu gross sind. Sie werden nur von knapp einem Viertel der UmfrageteilnehmerInnen als bedeutend oder eher bedeutend wahrgenommen. Dasselbe kann auch bezüglich der Interessenkonflikte zwischen den StiftungsrätInnen und der Gründerin in den Sammelstiftungen gesagt werden. Aus methodischen Gründen kann hier nicht nach Sammeleinrichtungen grosser Lebensversicherungsanstalten und anderen Sammeleinrichtungen differenziert werden.

Die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer sind unterschiedlicher Meinung über die Wirkungen der Revision von Art.51 BVG. Gegen drei Viertel aller antwortenden StiftungsrätInnen von Sammelstiftungen stimmen der Aussage, die Parität sei durch die Revision gestärkt worden, vollständig oder teilweise zu, bei den übrigen Stiftungen ist es nur gut ein Drittel (vgl. Grafik G1).

Zu den zentralen gesetzlichen Reformen können basierend auf der Umfrage und den Expertengesprächen folgende Wirkungen beobachtet werden:

Parität bei Sammelstiftungen: Die neue Vorschrift zur Parität bei Sam-

¹ Bolliger, Christian und Rüefli, Christian (2009). Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften über die paritätische Verwaltung. Bern: BSV. Die Studie wird demnächst publiziert.

melstiftungen hat vermutlich die Autonomie der Stiftungen gegenüber ihren Gründerinnen bis zu einem gewissen Grad gestärkt. Einerseits sind die StiftungsrätInnen durch den

Akt der Wahl selbst psychologisch gestärkt worden, andererseits kann ein kompetent besetzter Stiftungsrat wohl tatsächlich bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf die Grün-

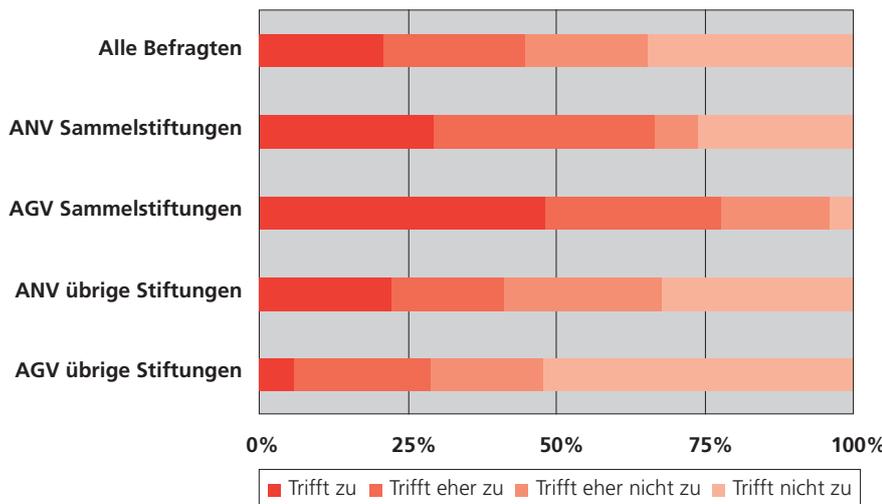
derin nehmen. Jedenfalls ist eine Mehrheit der UmfrageteilnehmerInnen (65 Prozent) überzeugt, der Einfluss der Gründerin sei durch die Revision eher oder sicher geschwächt worden (Grafik G2). Wie weit der materielle Einflussgewinn des Stiftungsrats geht, konnte im Rahmen dieser Studie nicht systematisch erhoben werden. Die Einschätzungen der befragten ExpertInnen hierüber gehen weit auseinander. Es ist davon auszugehen, dass er von Stiftung zu Stiftung stark schwankt.

Ausbildung und Entschädigung:

Die Ausbildungsvorschrift ist begrenzt wirksam: Das wachsende Schulungsangebot stärkt das Wissen und das Selbstvertrauen der StiftungsrätInnen, insbesondere der ArbeitnehmervertreterInnen. In der Einschätzung der Befragten wurden zwar durch die Revision von Art.51 BVG am ehesten die ArbeitnehmervertreterInnen gestärkt, allerdings nahmen dies nur 35 Prozent der Befragten so wahr (Grafik G2). Aufgrund der Expertenaussagen ist zu vermuten, dass erstens aufgrund der Kosten vermutlich ausgerechnet in jenen Stiftungen, in denen das Ausbildungsniveau tief ist, weiterhin vergleichsweise wenig Ausbildung betrieben wird. Zweitens kann die Ausbildung andere notwendige Eigenschaften eines guten Stiftungsrats nicht vermitteln, zumal teilweise zuviel Wert auf Fachwissen und zu wenig Wert auf die Förderung des Rollenverständnisses als Stiftungsrat gelegt wird. Der neue Entschädigungsanspruch leistet einen zwar wenig bestrittenen, aber laut den ExpertInnen nicht zentralen Beitrag zur Stärkung der Parität.

Beurteilung des Statements: «Die Änderungen der Vorschriften zur Parität im Rahmen der 1. BVG-Revision haben die paritätische Verwaltung in der Stiftung spürbar gestärkt»

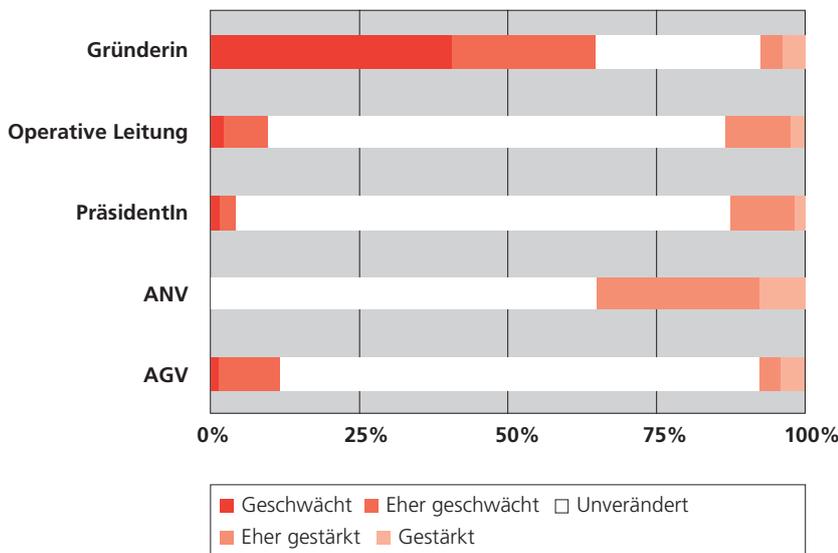
G1



Quelle: Bolliger/Rüefli (2009)
ANV: ArbeitnehmervertreterInnen; AGV: ArbeitgebervertreterInnen

Antworten auf die Frage: «Welche Personen oder Personenkreise sind durch die Revision der gesetzlichen Vorschriften zur Parität Ihrer Ansicht nach gestärkt, welche geschwächt worden?»

G2



Quelle: Bolliger/Rüefli (2009)

Strukturelle Grenzen der Wirksamkeit

Trotz der beobachteten Wirkungen bestehen strukturelle Grenzen der Parität, die auch mit der Revision von Art.51 BVG nicht überwunden werden konnten: So befinden sich die ArbeitnehmerInnen in einem Ab-

hängigkeitsverhältnis gegenüber ihrem Arbeitgebenden und bringen im Vergleich zu ihm aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds die zur Ausübung des Stiftungsratsamts notwendigen Kompetenzen tendenziell sel-

tener mit. Die Studie liefert deutliche Hinweise für das Weiterbestehen dieser Probleme.

Rekrutierungsproblem: 63 Prozent der UmfrageteilnehmerInnen bezeichnen es als schwierig oder

eher schwierig, kompetente StiftungsrätInnen zu finden. Dabei betreffen diese Schwierigkeiten deutlich häufiger die Suche nach ArbeitnehmervertreterInnen als die Bestimmung von ArbeitgebervertreterInnen (Grafik G3). Dass bei der Rekrutierung von ArbeitnehmervertreterInnen überdies häufig der Arbeitgeber eine bedeutende Rolle spielt, ist gleichzeitig Ursache und Ausdruck der bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse.

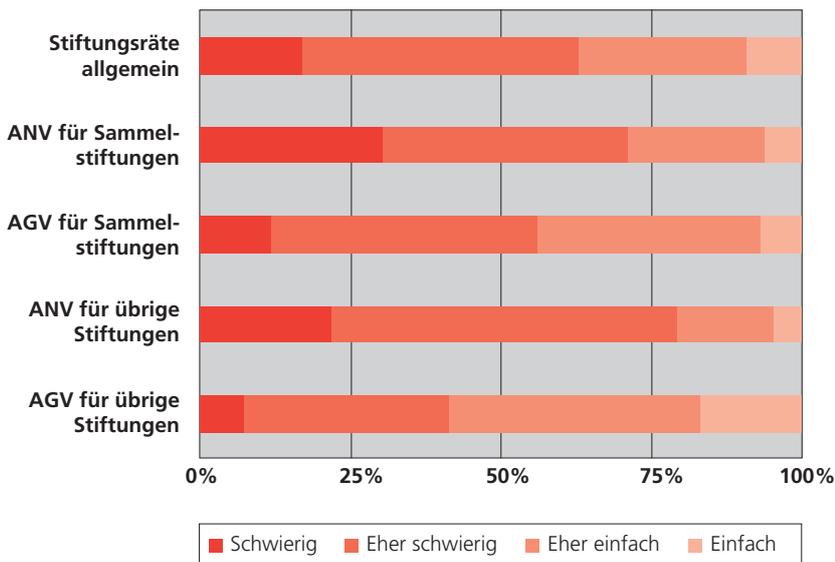
Kompetenzgefälle: Weiter zeigt die Umfrage unter den StiftungsrätInnen, dass zwar nur eine kleine Minderheit die Fachkompetenz der StiftungsrätInnen als tief oder eher tief einschätzt (Grafik G4). Gleichwohl nehmen die Befragten ein deutliches Kompetenzgefälle einerseits zwischen den professionellen Akteuren (Gründerin in Sammelstiftungen, operative Leitung) und den Milizakteuren (Stiftungsräte) und andererseits zwischen den Arbeitnehmer- und den ArbeitgebervertreterInnen wahr.

Einflussgefälle: Bei den Nicht-Sammelstiftungen nehmen die StiftungsrätInnen nicht selten ein Einflussgefälle zwischen Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen wahr. 86 Prozent der Antwortenden empfinden den Einfluss der ArbeitgebervertreterInnen als stark oder eher stark, während nur 64 Prozent den ArbeitnehmervertreterInnen einen starken oder eher starken Einfluss attestieren. Die tendenzielle Dominanz der ArbeitgebervertreterInnen führen die befragten ArbeitgebervertreterInnen vor allem auf Unterschiede bezüglich Fachwissen und Führungserfahrung zurück, während eine stattliche Minderheit der ArbeitnehmervertreterInnen auch die bestehende Abhängigkeit, Zeitmangel und regulatorische Benachteiligungen als Begründung anführen.

Wie gravierend das Einflussgefälle zwischen professionellen Akteuren der Stiftungen (Geschäftsführung, Pensionskassenexperte, Gründerin bei Sammelstiftungen) und den Milizakteuren in den Stiftungsräten

Antworten auf die Frage «Wie schwierig ist es, kompetente Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgebervertreter für den Stiftungsrat zu rekrutieren?»

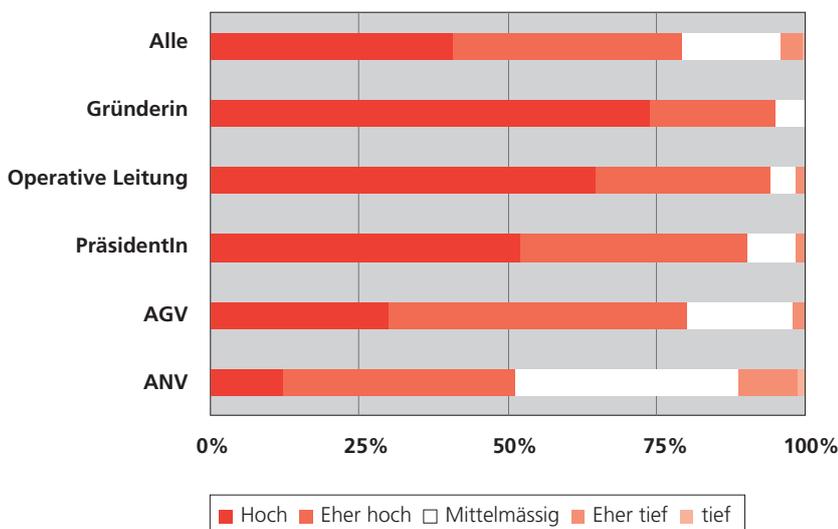
G3



Quelle: Bolliger/Rüefli (2009)

Antworten auf die Frage: «Wie beurteilen Sie die Fach- und Führungskompetenzen der folgenden Personen oder Personenkreise Ihrer Stiftung?»

G4



Quelle: Bolliger/Rüefli (2009)

ist, wird sowohl in der Umfrage wie auch von den befragten StiftungsrätInnen unterschiedlich beurteilt. Insgesamt ist es vermutlich weniger gravierend als jenes zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Gemäss den Expertenaussagen können das bestehende Kompetenzgefälle und die strukturellen Nachteile eines Milizorgans dadurch kompensiert werden, dass die strategische Führung klar dem Stiftungsrat, die Aufgaben der operativen Führung (Geschäftsleitung und Gründerin bei Sammelstiftung) und Beratung (Pensionskassenexperte und Gründerin) dagegen den professionellen Akteuren zugewiesen wird, und sich die entsprechenden Akteure ihrer Rolle entsprechend verhalten. Es liegt somit in der Hand der StiftungsrätInnen, die Führungsverantwortung für die Stiftung in den Händen zu behalten und die Interessen der Versicherten wahrzunehmen.

Weitere Stärkung der Parität erfordert Eigeninitiative

Das Fazit der Befunde lautet: Trotz des insgesamt guten Funktionierens der paritätischen Verwaltung sind die bestehenden Probleme mit der Revision von Art.51 BVG nicht vollständig ausgeräumt worden. Neben Stiftungen, in denen die Parität tadellos funktioniert, gibt es auch solche, in denen einzelne oder mehrere der genannten Probleme weiter bestehen. Festzuhalten bleibt, dass diese Probleme nach Auffassung der meisten InterviewpartnerInnen nicht nur die Ebene der Vorsorgeeinrichtungen betreffen, sondern vermutlich in den einzelnen Betrieben, welche sich Sammelstiftungen angeschlossen haben (sog. Vorsorgewerke), ebenfalls bestehen.

Basierend auf Vorschlägen der befragten ExpertInnen, bestehenden positiven Erfahrungen einzelner Stiftungen und eigenen Überlegungen schlagen die Autoren der Studie einen Katalog von 15 Massnahmen vor, die fünf Stossrichtungen verpflichtet sind. Die Übersicht in Tabelle T1 zeigt, dass diese Massnahmen weitgehend auf Selbstregulierung und damit auf die Eigenverantwortung der Pensionskassen setzen. In der Einschätzung mehrerer InterviewpartnerInnen herrscht bei den Vorsorgeeinrichtungen aufgrund der Vielzahl an in den letzten Jahren durchgeführten und bevorstehender Reformen (z.B. 1. BVG-Revision, Strukturreform) eine tiefe Akzeptanz ge-

genüber neuen gesetzlichen Vorschriften. Solche drängen sich auch kaum auf. Zum einen funktioniert die Parität in vielen Stiftungen gut, zum anderen ist den bestehenden Problemen mit höheren oder zusätzlichen gesetzlichen Auflagen, deren Vollzug ausserdem einen grossen Kontrollaufwand erfordern würde, kaum beizukommen.

Interesse an der beruflichen Vorsorge wecken

Eine weitere Stärkung der Parität in den Stiftungen oder Bereichen, in denen sie noch nicht befriedigend funktioniert, erfordert somit das Engagement entweder der einzelnen StiftungsrätInnen, des Stiftungsrats als Ganzes oder des Arbeitgebers. Der Schlüsselakteur ist dabei der Arbeitgeber, unabhängig davon, ob sein Unternehmen eine betriebseigene Pensionskasse unterhält, oder ob es einer Sammelstiftung angeschlossen ist. Er bestimmt über das Ausmass der von ihm bereitgestellten Ressourcen, wie die Entlastung und Entschädigung der StiftungsrätInnen und der Mitglieder von Personalvorsorgekommissionen. Damit legt er fest, welchen Stellenwert die berufliche Vorsorge und ihre paritätische Verwaltung in seinem Unternehmen geniesst und setzt den Rahmen, innerhalb dem die StiftungsrätInnen und Personalvorsorgekommissionen ihr Engagement für die berufliche Vorsorge entfalten können.

Die eigentliche Herausforderung für die Stärkung der Parität ist es somit, das Interesse der Arbeitgebenden, aber auch der ArbeitnehmerInnen jener Unternehmen zu wecken, in denen Arbeitnehmer- und ArbeitgebervertreterInnen noch nicht auf gleicher Augenhöhe miteinander die Aufgaben der betrieblichen Vorsorge wahrnehmen. Dafür bestehen für beide Sozialpartner durchaus Anreize: Die berufliche Vorsorge ist ein zentraler Bestandteil der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, mit

dem sich ein Unternehmen auf dem Markt, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt, profilieren kann. Beim Arbeitgeber sollte diese Tatsache die Bereitschaft fördern, bis zu einem gewissen Grad auf seine strukturell bedingten Einflussvorteile zu verzichten und die sozialpartnerschaftlich organisierte betriebliche Vorsorge als Stärke des Gesamtunternehmens zu anerkennen. ArbeitnehmerInnen haben genauso wie der Arbeitgeber ein Interesse an einem erfolgreichen Unternehmen und können bei Anstellungsgesprächen und Lohnverhandlungen das Bewusstsein des Arbeitgebers für die berufliche Vorsorge zu wecken versuchen, indem sie diese als wichtigen Lohnbestandteil thematisieren.

Literatur

- BFS (2006). Pensionskassenstatistik 2004. Die berufliche Vorsorge in der Schweiz. Neuchâtel: BFS.
- BSV (1999). Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 48. Bern.
- Bundesrat (2000). Botschaft zur Revision des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen und Invalidenvorsorge (BVG) (1. BVG-Revision) vom 1. März 2000. BBl 2000. 2637–2712.
- Schneider, Jacques-André (1994). Les régimes complémentaires de retraite en Europe : libre circulation et participation. Étude de droit suisse et comparé. Basel und Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn.
- Stauffer, Hans-Ulrich (2005). Berufliche Vorsorge. Zürich/Basel/Genf: Schulthess.
- SGK-N (2002). 1. BVG-Revision. Bericht der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK-N) über den Vorsorgeschutz für Teilzeitbeschäftigte und Personen mit kleinen Einkommen, über die Anpassung des Umwandlungssatzes und über die paritätische Verwaltung der Vorsorgeeinrichtungen. Bern.

Christian Bolliger, Dr. rer. soc., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern.
E-Mail: bolliger@buerovatter.ch

Christian Rüefli, lic. rer. soc., Geschäftsführer, Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern.
E-Mail: ruefli@buerovatter.ch

Massnahmenvorschläge zur weiteren Stärkung der Parität

T1

Massnahme	Akteure	Wirkungsweise
1. Rekrutierung von Stiftungsräten fördern		
Aktive Suche nach StiftungsrätInnen	ArbeitnehmervertreterInnen, ArbeitgebervertreterInnen	Daueraufgabe: gezielt geeignete Personen ansprechen und motivieren sowie falsche Wahrnehmungen über Stiftungsratsamt korrigieren.
Kommunikation	v.a. ArbeitnehmervertreterInnen	Regelmässige Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Versicherten stärkt generelles Interesse an der Pensionskasse.
SuppleantInnen einbinden	ArbeitgeberInnen	Durch die Wahl von Ersatzleuten und ihre Einbindung in die Entscheidvorbereitung des Stiftungsrats entsteht ein Pool an interessierten und informierten Personen.
2. Ausbildung der Stiftungsräte optimieren		
Qualitätsstandards / Lernziele von Ausbildungen	Pensionskassenverbände	Qualitätsstandards dienen als eine Orientierungshilfe für die Stiftungen bei der Auswahl des Ausbildners.
Rechenschaftsbericht über Ausbildungstätigkeit	Vorsorgeeinrichtungen, Kontrollstellen, Aufsicht	Die Verpflichtung, die Ausbildungstätigkeit im Jahresbericht darzustellen, schafft Transparenz.
Führungsfähigkeiten schulen	Anbieter, Vorsorgeeinrichtungen, Geschäftsstellen	Richtiges Rollenverständnis der Stiftungsratsmitglieder erlaubt bessere Führung.
Interne und externe Ausbildung kombinieren	Stiftungen	Interne Ausbildung ermöglicht Nähe zu spezifischen Fragen, externe Ausbildung ermöglicht Horizonterweiterung.
3. Weitere Professionalisierungsmassnahmen im Stiftungsrat		
Betriebsexterne StiftungsrätInnen einbinden	StiftungsrätInnen	Externes Fachwissen zur Stärkung des Gremiums (oder der Arbeitnehmervertretung) einbeziehen.
Drittmeinungen einholen	StiftungsrätInnen	Externes Fachwissen zur Stärkung des Gremiums (oder gezielt der Arbeitnehmervertretung) einbeziehen.
Arbeitsteilung festlegen	StiftungsrätInnen	Effizienteres Arbeiten durch Entlastung und Spezialisierung.
Ausschüsse bestellen	StiftungsrätInnen	Effizienteres Arbeiten durch Entlastung und Spezialisierung.
Ressourcen sicherstellen	Stiftung / ArbeitgeberInnen	Entlastung der Stiftungsräte von anderen Pflichten ermöglicht sorgfältigere Wahrnehmung des Mandats.
4. Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren		
Kündigungsschutz überprüfen	BSV, Gesetzgeber	Verbesserter Kündigungsschutz der StiftungsrätInnen erleichtert unbefangene Interessenvertretung.
Selbstständige Wahlorganisation	ArbeitnehmervertreterInnen, ArbeitgeberInnen	Selbstständige Vorauswahl und Wahl durch die ArbeitnehmerInnen verschafft ArbeitnehmervertreterInnen grössere Legitimation.
5. Formale Parität stärken		
Stichentscheid des Präsidenten vermeiden	Stiftungsrat	Pattsituationen mit Blockaderisiko oder die Notwendigkeit der qualifizierten Mehrheit erhöhen die Kompromissbereitschaft.
Vorsitzregelung anpassen	Stiftungsrat	Demokratisierte Wahl oder alternierender Vorsitz erhöhen Legitimation und senken Einfluss des Präsidenten/der Präsidentin.