

21 Maximen für eine Good Governance des Verbandes

Präambel

Der Schweizerische Musikerverband SMV ist ein Verein im Sinne von Art. 60 ff. ZGB. Neben den gesetzlichen Grundlagen bilden die Statuten und Reglemente das normative Fundament des Verbandes. Eine dritte Grundlage bildet das Leitbild des SMV, das nach innen handlungsleitende Orientierung gibt, und nach aussen darstellt, für welche Werte der Verband steht und welche Mittel zu ihrer Erlangung angewendet werden.

Die vorliegenden 21 Maximen einer Good Governance sollen als vierter Grundpfeiler des Verbandes diejenigen Werte formulieren, auf deren Grundlage die verbandsinternen Institutionen arbeiten und Abläufe im Sinne einer Corporate Governance erfolgen können. Der Schweizerische Musikerverband SMV will mit der Implementierung dieser Maximen ein Verband sein, der für die Mitglieder zeitgemäss und attraktiv ist, und für die Partner als vorbildlich, stark und stabil gilt.

Es ist den Autoren dieses Regelwerkes bewusst, dass einige Maximen Orientierungspunkte beschreiben, wie sie wohl nur unter idealen Umständen realisiert werden können. Gleichwohl erscheint es wichtig, dass diese Maximen hier formuliert sind. Sie sollen quasi als Benchmark fungieren, nach denen sich die situativen Entscheidungen ausrichten und im Einzelfall pragmatische Lösungen im bestmöglichen Sinne gefunden werden können.

Kleine Überlappungen zwischen der Good Governance und den anderen drei Grundpfeilern des Verbandes sind bewusst gewählt und dienen der nahtlosen Einbettung in die Verbandsorganisation. Die Verantwortung für die Umsetzung der Good Governance wird je nach Maxime genau definierten Organen des Verbandes zugeordnet.

Inhaltsangabe

<i>PRÄAMBEL</i>		<i>SEITE 1</i>
<i>INHALTSANGABE</i>		<i>SEITE 2</i>
<i>GRUNDSÄTZLICHES</i>	<i>MAXIME 1 – 7</i>	<i>SEITE 3</i>
<i>TRANSPARENZ</i>	<i>MAXIME 8 – 13</i>	<i>SEITE 6</i>
<i>KOMPETENZ</i>	<i>MAXIME 14 – 17</i>	<i>SEITE 9</i>
<i>EFFIZIENZ</i>	<i>MAXIME 18 – 21</i>	<i>SEITE 11</i>

Grundsätzliches

1. Die Mitglieder des Verbandes pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander.

- **Erläuterung:** Die redliche Meinung eines jeden Mitglieds verdient Wertschätzung. Ebenso wird Wertschätzung allen Tätigkeiten geschenkt, die von Mitgliedern, Funktionsträgern oder Angestellten für den Verband geleistet werden.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Leitungsorgane aller Verbandsebenen fördern diese Wertschätzungskultur unter den Mitgliedern und tragen selbst dazu bei.

2. Sämtliche Funktionsträger und Mitarbeiter des Verbandes verfügen für ihre Tätigkeiten über adäquate Freiräume.

- **Erläuterung:** Die Mitglieder, Funktionsträger und Mitarbeiter verfügen über genügend Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Damit wird die Möglichkeit zur Ausübung eines Amtes geschaffen und eine Identifikation mit dem Verband, Zufriedenheit und Wohlbefinden gefördert.
- **Wer überprüft den Standard?** Die verantwortlichen Leiter der einzelnen Gremien nehmen entsprechende Feedbacks aus ihren Reihen auf und sorgen für eine Bereitstellung der benötigten Freiräume.

3. Der SMV als landesweiter Verband fördert die Einhaltung von Standards in den einzelnen Sektionen und ihren Untergruppen.

- **Erläuterung:** Der SMV als schweizerischer Verband von Berufsmusikerinnen und Berufsmusikern fördert in all seinen Sektionen und Untergruppen ein Verständnis für die grundlegenden Anliegen seiner Mitglieder. Dazu zählen u. a. die Berechnung der Arbeitszeit der Musikerinnen und Musiker, die Zuteilung verschiedener Funktionen im Orchester in jeweilige Lohnstufen, und der Umfang der im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen festgelegten Sozialversicherungen.
- **Wer überprüft den Standard?** Der Zentralvorstand als dasjenige Organ des SMV, das sämtliche Gesamtarbeitsverträge, Reglemente und Vereinsstatuten der

schweizerischen Berufsorchester, seiner Sektionen und Untergruppen überprüft und genehmigt, achtet auf die Verhältnismässigkeit der regionalen Abweichungen und informiert durch das Zentralsekretariat über allfällige Differenzen.

4. Die Mitglieder sämtlicher Vorstände im Verband erbringen ihre Leistung ehrenamtlich. Die Vergütungen der Angestellten sind angemessen.

***Erläuterung:** In allen Ebenen des Verbandes arbeiten die Vorstände freiwillig und ehrenamtlich. Sie werden durch demokratische Prozesse in ihre Funktionen gewählt und üben diese neben ihren hauptberuflichen Tätigkeiten, zumeist als Musikerin oder Musiker, aus. Sie erhalten für ihren Aufwand festgelegte Entschädigungen und eine Rückerstattung sämtlicher Spesen.*

Die Vergütungen der Angestellten sind Löhne, die sich nach dem Grad der Ausbildung, der Erfahrungszeit sowie der Branchenüblichkeit richten.

- **Wer überprüft den Standard?** Die Entschädigungen und Rückerstattungen der Spesen der Vorstände werden durch die gewählten Revisionsstellen und abschliessend durch die jeweiligen General- bzw. Delegiertenversammlungen überprüft. Für die Höhe der Angestelltenlöhne sind die anstellungsberechtigten Gremien verantwortlich.

5. Die leitenden Organe nehmen ihre Verantwortung aktiv wahr.

- **Erläuterung:** Sämtliche Organe des Verbands üben ihre Tätigkeiten so aus, dass sie dem Gesetz und den Statuten entsprechen. Die Gremien tagen in periodischen Sitzungen, kennen ihre Kompetenzen und achten auf die Beschlussfähigkeit. Allfällige Beschlüsse werden in Protokollen jederzeit nachvollziehbar erfasst.
- **Wer überprüft den Standard?** Anhand der Protokolle können die jeweils kontrollierenden Organe feststellen, ob die übertragene Verantwortung wahrgenommen wurde. So fungiert die Generalversammlung als Kontrollorgan des Vorstands, die Revisionsstelle als Kontrollorgan der Kassenführung, der Zentralvorstand als Kontrollorgan der Geschäftsleitung u.a.

6. Der Verband respektiert den Datenschutz und die Privatsphäre seiner Mitglieder.

- **Erläuterung:** Die im und für den SMV erhobenen Daten stehen nur denjenigen Gremien offen, die einen berechtigten Zugang dazu haben.
- **Wer überprüft den Standard?** Jedes Mitglied achtet auf die Vertraulichkeit der Daten und die Wahrung seiner eigenen Privatsphäre und derjenigen der anderen Mitglieder.

7. Die für eine Vereins- bzw. Verbandsführung nötigen Gelder werden in arbeitnehmernahen Banken deponiert.

- **Erläuterung:** Arbeitnehmernahe Banken sind Banken, die über reine Gewinnorientierung hinaus eine soziale und nachhaltige Geldpolitik verfolgen.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Geschäfts- bzw. Kassenführungen auf allen Ebenen des Verbandes wählen in Absprache mit den Vorständen ihre jeweiligen Geldinstitute. Die Revisionsstellen sowie abschliessend die Delegierten- bzw. Generalversammlungen überprüfen deren Entscheidungen.

Transparenz

8. Die Entscheidungsprozesse sind geregelt, die Entscheidungen sind nachvollziehbar und dokumentiert.

- **Erläuterung:** Sämtliche Entscheidungen des Verbandes werden auf der Grundlage der gesetzlichen und der statutarischen Bestimmungen gefällt. Die Hauptargumente, die zu einem Beschluss geführt haben, werden neben den Beschlüssen selbst in den jeweiligen Protokollen miterfasst. Die Nachvollziehbarkeit der Beschlüsse wird gewährleistet.
- **Wer überprüft den Standard?** Protokolle von Entscheidungen werden bei der Abnahme auf Korrektheit und Nachvollziehbarkeit hin geprüft.

9. Die Entscheidungen werden zeitnah kommuniziert.

- **Erläuterung:** Die Gremien veröffentlichen ihre Entscheidungen (Strategien, Fallentscheidungen etc.) den Mitgliedern zeitnah in den jeweiligen Organen (Schweizer Musikzeitung, Sektionsorgane, Rundmails, Aushänge etc.). „Zeitnah“ bedeutet, dass die betreffende Angelegenheit noch aktuell ist, sich noch im Bewusstsein der Mitglieder befindet, und die jeweiligen Rekursmöglichkeiten sinnvoll genutzt werden können.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Mitglieder im Allgemeinen sowie sämtliche Gremien im Umfeld der Entscheidungen überprüfen eine adäquate Kommunikation von Beschlüssen.

10. Mandate bzw. Aufträge sind offengelegt.

- **Erläuterung:** Sämtliche Mandate bzw. Aufträge, die an Einzelne oder Gruppen, mit oder ohne finanzielle Entschädigung, an Mitglieder oder Aussenstehende vergeben werden, werden protokollarisch festgehalten und kommuniziert. Die Protokolle weisen klar aus, welche Funktionsstelle oder welches Gremium für die Vergabe verantwortlich ist.

- **Wer überprüft den Standard?** Die Delegierten- bzw. Generalversammlungen müssen vor ihrer Entlastung der Vorstände über sämtliche dort erlassene Mandate bzw. Aufträge informiert sein, um eine begründete Entscheidung treffen zu können. Auf Zentralebene besteht eine Geschäftsprüfungskommission, die nach eigenem Reglement diese Information an die Delegiertenversammlung übernimmt.

11. Honorare, Entschädigungen und Spesen sind im gesamten Verband schriftlich geregelt und kommuniziert.

- **Erläuterung:** Honorare, Entschädigungen und Spesen werden auf allen Verbandsebenen reglementiert und von den jeweiligen Delegierten- bzw. Generalversammlungen genehmigt. Die Honorare bzw. Entschädigungen für die ehrenamtlichen Tätigkeiten bzw. für Mandate oder Aufträge sind entweder Teil dieses Spesenreglements oder werden an ihrem bestimmten Ort in der Kassenabrechnung explizit aufgeführt.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Delegierten- bzw. Generalversammlungen überprüfen die korrekte Anwendung ihres Spesenreglements. Auf Zentralebene überprüft dies die Geschäftsprüfungskommission. Die Revisionsstellen überprüfen den korrekten Eintrag von Mandats- bzw. Auftragskosten in der Erfolgsrechnung.

12. Die Zuständigkeiten der jeweiligen Verbandsebene sind geregelt und dokumentiert.

- **Erläuterung:** Die Zuständigkeiten der einzelnen Verbandsebenen sind grundsätzlich statuarisch geregelt. Sollten Regelungen darüber hinaus notwendig sein, bedürfen sie der gegenseitigen Absprache und einer schriftlichen Form.
- **Wer überprüft den Standard?** Durch eine periodische Überprüfung der Zuständigkeiten durch die einzelnen Mitglieder der Gremien wird verhindert, dass verbandsinterne Kompetenzkonflikte entstehen.

13. Der Verband fördert Gefässe für den direkten Kontakt und Austausch zwischen den Vorständen und Mitgliedern.

- **Erläuterung:** Damit einerseits die soziale Beziehung zwischen Funktionsträgern und Mitgliedern gewährleistet ist, andererseits aber auch eine informierte Meinungsbildung unter sämtlichen Mitgliedern möglich gemacht wird, fördert der Verband verschiedene Formate der Begegnung und des gegenseitigen Austausches. Darunter fallen periodische Versammlungen oder Gesprächskreise, Internetforen, Symposien u.ä.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Mitglieder überprüfen das dbzgl. Angebot des Gesamtverbandes, ihrer Einzelsektion oder ihrer Untergruppe.

Kompetenz

14. Es herrscht eine Gewaltentrennung im SMV. Vorstandsmitglieder können nicht gleichzeitig Angestellte sein.

- **Erläuterung:** Der Zentralvorstand ist das Aufsichtsorgan für die Geschäftsleitung, die durch einen Arbeitsvertrag angestellt ist. Er ist ihr gegenüber weisungsberechtigt. Eine klare Trennung dieser beiden Funktionsbereiche ermöglicht einerseits eine gute Beratung seitens der Geschäftsleitung für den Zentralvorstand, andererseits eine Kontrollmöglichkeit der Geschäftsleitung durch den Zentralvorstand und darüber hinaus auch eine gute Vertretung der Mitgliederinteressen der Geschäftsleitung gegenüber.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Delegierten- bzw. Generalversammlung überprüft die Einhaltung dieser Maxime.

15. Die Verantwortlichkeiten sind klar getrennt: Der Zentralvorstand hat strategische, die Geschäftsleitung operative Aufgaben.

- **Erläuterung:** Als strategisches Führungsorgan des Vereins definiert der Zentralvorstand die Strategien für die Umsetzung der Verbandsziele. Er legt die Grundsätze für das Rechnungswesen fest, überwacht die Mittelverwendung, erstellt das Geschäftsreglement und überwacht die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung (i.e. die Zentralsekretärin oder der Zentralsekretär) ist die Schnittstelle zwischen dem Vorstand und den Mitgliedern einerseits und weiteren Angestellten andererseits. Sie ist Entscheidungsvorbereiterin für den Vorstand und setzt seine Beschlüsse um. Sie ist Interessenvertreterin des Verbandes.
- **Wer überprüft den Standard?** Im Wissen, dass nicht immer eine klare Grenze zwischen strategischer und operativer Tätigkeit gezogen werden kann, liegt es in der Verantwortung des Zentralvorstandes, diese Grenze so klar wie möglich zu definieren. Operative Tätigkeiten, die von Mitgliedern ausgeführt werden, müssen dabei entweder im Pflichtenheft bzw. Spesenreglement explizit als solche aufgeführt sein, oder sie müssen entsprechend als Mandat vergeben werden.

16. In den diversen Gremien besteht eine ausgewogene Repräsentation der Mitglieder.

- **Erläuterung:** Bei der Wahl der einzelnen Gremien wird darauf geachtet, dass eine bestmögliche Vertretung der verschiedenen Landesteile, der Sektionen, der Geschlechter u. a. gewährleistet ist.
- **Wer überprüft den Standard?** Die jeweils wählenden Gremien des SMV stellen die Einhaltung dieser Maxime sicher.

17. Ämter und Funktionen werden auf möglichst viele Mitglieder verteilt. Interessenskonflikte müssen offengelegt werden.

- **Erläuterung:** Im Sinne einer Diversität soll Ämterkumulation vermieden werden. Insbesondere die Funktionen der Präsidenten auf den verschiedenen Verbandsebenen werden nicht in einer Person vereint. Abgesehen vom wirtschaftlichen Eigeninteresse eines Mitglieds, das nach Art. 68 ZGB behandelt wird, werden auch andere Interessenskonflikte transparent offengelegt, damit eine unabhängige Beurteilung möglich ist.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Delegierten- bzw. Generalversammlungen sorgen bei ihren Wahlen für eine entsprechende Streuung der Verantwortlichkeiten. Die gewählten Vertreter sorgen für die entsprechende Transparenz bei allfälligen Interessenskonflikten.

18. Der Verband ist auf all seinen Ebenen so organisiert, dass sein Zweck möglichst erreicht wird. Der Verband handelt wirkungsorientiert.

- **Erläuterung:** Die Wirkungsziele und Strategien des Verbandes werden vom Zentralvorstand in regelmässigen Abständen schriftlich formuliert (z. B. Jahresbericht) und auf das Erreichen seiner Ziele hin kontrolliert. Sämtliche Aktivitäten und Strukturen des Verbandes sind in periodischen Abständen auf ihre Wirksamkeit in Hinsicht auf den Vereinszweck zu bewerten.
- **Wer überprüft den Standard?** Die schriftlichen Ausformulierungen der Wirkungsziele sind den Delegierten bzw. Mitgliedern nachvollziehbar zu kommunizieren, sodass in einer nützlichen Frist darauf reagiert werden kann. Die einzelnen Vorstände, und auf Zentralebene die Geschäftsprüfungskommission, sind verantwortlich dafür, ihre Aktivitäten stets wieder am statuarisch festgelegten Vereinszweck zu messen.

19. Die Vorstände auf allen Verbandsebenen bemühen sich um eine langfristige Planung. Sie achten auf eine periodische Erneuerung ihrer Mitglieder. Sie sind dafür verantwortlich, dass das erworbene Verbandswissen gleichmässig verteilt ist und das Risiko eines Wissensverlustes durch den Wegfall eines Mitglieds möglichst geringgehalten wird.

- **Erläuterung:** Das Fachwissen der einzelnen Vorstände ist ein wichtiger Teil des gesamten Organisationswissens. Deswegen wird darauf geachtet, dass dieses Wissen nicht zu sehr auf eine oder nur wenige Personen konzentriert bleibt, sondern in periodischen Abständen weitergegeben wird. Bei einer rollenden Erneuerung der Vorstände kann durch Ersatz weniger Vorstandsmitglieder und durch Bewahrung der übrigen Mitglieder konstantes Wissen weitergegeben werden.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Wahlgremien achten darauf, dass immer genügend Raum für neue und junge Bewerber vorhanden ist und dass Fachwissen nicht auf zu wenige Personen konzentriert wird.

20. Die strategischen Ziele sind regelmässig auf ihre Dienlichkeit für den Vereinszweck zu überprüfen.

- **Erläuterung:** Der statuarisch festgelegte Vereinszweck ist der oberste Richtungsgeber des Verbandes. Sämtliche Aktivitäten des SMV und seiner Sektionen sowie seiner Untergruppen sind darauf auszurichten. Er stellt das „summum bonum“ des Verbandes dar.
- **Wer überprüft den Standard?** Die Kontrolle einer Erfüllung des Vereinszwecks, die vom einzelnen Mitglied oder von allfälligen Interessensgruppen ausgeht, wird in Delegierten- bzw. Generalversammlungen eingebracht (Bottom-up), eine andere Kontrolle wird von den Führungsgremien, von den Präsidenten und Vorständen her in einer Justierung ihrer Strategien vorgenommen (Top-down). Auf Zentralebene wird diese Kontrolle durch die Geschäftsprüfungskommission vorgenommen.

21. Die Vorstände achten darauf, dass in ihnen repräsentative wie fachliche Fähigkeiten vereint sind.

- **Erläuterung:** In einer stets komplizierter werdenden Gesellschaft müssen fortlaufend Zuständigkeiten und Kompetenzen geklärt werden. Nur so ist ein gezieltes und effizientes Arbeiten der Organisation möglich. Der SMV ist auf dem Milizprinzip aufgebaut. Von daher dürfte eine strenge Spezialisierung nur selten möglich sein. Trotzdem erhöht eine klare Zuständigkeitsklärung in gewissen Bereichen (wie etwa dem Personalwesen, der Finanzen, der Verbandspolitik u. ä.) die Kompetenzen und die Wirkungsmächtigkeit des Verbandes.
- **Wer überprüft den Standard?** Neben den wählenden Gremien sind es die Vorstände selbst, die hier ihre eigenen Kompetenzen einbringen und durch entsprechende Aus- oder Weiterbildungen vervollkommen können.

*