

AUSGABE 1 - 2023

360° Vorsorge Magazin

Integration von ESG – Ansätze in der beruflichen Vorsorge



INHALT

Editorial 03

Environment, Social, Governance 04

Integration von Nachhaltigkeit in den Anlageprozess einer Vorsorgeeinrichtung 04

Der ESG-Reporting-Standard von ASIP 08

Nachhaltigkeit in der beruflichen Vorsorge hat viele Facetten – Zurich und Vita im Interview 10

Social 13

Soziale Arbeitgeberverantwortung 2.0 13

Governance 16

Governance und Risikosteuerung für Pensionskassen im Interesse der Versicherten 16

Starke Governance durch das interne Kontrollsystem 18

Governance im Stiftungsrat 20

News & Trends 23



Editorial

ESG steht als Terminus technicus für Environmental, Social, (Corporate) Governance und wurde 2004 erstmals in der Studie „Who Cares Wins“ für die Vereinten Nationen verwendet. Neu waren seinerzeit unter anderem die Einbeziehung der Governance-Aspekte und der Fokus auf die Ökonomie: Nicht nachhaltige Unternehmensstrategien sind langfristig mit höheren Risiken verbunden. Als Erfinder des Begriffs ESG gilt übrigens der Schweizer Ivo Knoepfel.

Fokus war zunächst einmal die Finanzindustrie: Anlagen anhand der ESG-Kriterien auszuwählen führt demnach zu besseren Ergebnissen. Die Bedeutung für Pensionskassen und Sammelstiftungen als langfristige Investoren ist offensichtlich. Aber auch die Investitionsobjekte, die Unternehmen, richten sich bewusst an ESG-Prinzipien aus, um durch entsprechende Transparenz und Nachhaltigkeitsverpflichtungen den eigenen Unternehmenswert zu steigern. Insoweit hat sich ESG als Grundsatz, auch ausserhalb der Investmentbranche, etabliert.

In der vorliegenden Ausgabe des **360°Vorsorge | Magazins** nähern wir uns der Fragestellung, wie ESG-Ansätze in die berufliche Vorsorge integriert werden können, aus unterschiedlichen Richtungen. Startpunkt ist der Anlageprozess, ein Praxisbericht hierzu und das ESG-Reporting. Im nächsten Schritt widmen wir uns dem sozialen Element in ESG und der Frage, wie generell soziales Wohlergehen von Mitarbeitern erreicht werden kann. Governance-Themen gelten oft als besonders schwer greifbar. Michael Melles, unser neuer Pensionskassenexperte, hat sich dazu mit der Risikosteuerung für Pensionskassen auseinandergesetzt. Abschliessend gehen wir der Frage nach, wie ein probates Risikomanagement und Kontrollsystem einer Pensionskasse heute aussieht und wie eine gute Governance im Stiftungsrat sichergestellt werden kann.



Dies vorausgeschickt, wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Stephan Wildner

Country Head Switzerland

Director Retirement Services Switzerland

Integration von Nachhaltigkeit in den Anlageprozess einer Vorsorgeeinrichtung

Die globalen Klimarisiken nehmen zu und somit auch die Bedeutung von ESG-Themen (auf deutsch: Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen). Sämtliche Ebenen sind davon betroffen – von internationalen Organisationen bis zu Regierungen, von Unternehmen bis zu ihren Mitarbeitern, von Kunden bis zu Aktionären.

Angesichts der Reputationsrisiken und -chancen, des gestiegenen öffentlichen Bewusstseins und der Medienaufmerksamkeit sind nachhaltige Investitionen auf der Agenda der institutionellen Anleger nach oben gerückt. Schweizer Pensionskassen sind nun bereit, ihren Status als bedeutende Finanzinstitutionen wahrzunehmen und die Nachhaltigkeit bei ihren Investitionen zu berücksichtigen.

Integration von Nachhaltigkeit in den Anlageprozess einer Pensionskasse

Bei nachhaltigen Investitionen geht es um finanzorientierte, langfristige Strategien, die ESG-Faktoren sowie eine wirksame Vermögensverwaltung integrieren. Wir sind der Meinung, dass durch diese Integration das Risikomanagement verbessert, eine robuste Investmentbranche unterstützt und damit das Fundament für den Aufbau langfristiger erfolgreicher Investmentstrategien gesetzt wird.

Bei WTW sind wir seit langem von der Bedeutung nachhaltiger Investitionen überzeugt. Wir sind auch davon überzeugt, dass die Integration nachhaltiger Anlagen in den gesamten Anlageprozess – von der Festlegung des Auftrags und der Ziele über die Vermögensallokation, die Portfoliokonstruktion und die Auswahl der Fondsmanager bis hin zur Überwachung und Berichterstattung – der beste Weg ist, um ihren vollen Wert zu entfalten. Daher ist sie vollständig in unseren Research-Prozess, unsere Beratung und unsere Lösungen integriert und eingebettet.

Warum sind nachhaltige Anlagen wichtig?

- Um Risiken zu kontrollieren und Renditechancen zu nutzen: Nachhaltige Anlagen sind wichtig, weil sie sowohl das Anlagerisiko mindern als auch Unternehmen unterstützen können, die sich aktiv für wichtige Themen wie Klimawandel und soziale Gerechtigkeit einsetzen. Nachhaltige Investoren suchen auch nach Chancen und finanziellen Erträgen in Unternehmen, die mit ihrer Innovationskraft einen Wettbewerbsvorteil im Markt ausspielen können.
- Regulierung: Eine treuhänderische Pflicht ist im Grossen und Ganzen eine Loyalitäts- und Sorgfaltspflicht. Das heisst, der Treuhänder darf nur im besten Interesse eines Kunden oder Begünstigten handeln. Die Integration von ESG-Aspekten ist ein zunehmend üblicher Bestandteil der regulatorischen und rechtlichen Anforderungen für institutionelle Investoren, ebenso wie die Anforderung, die nachhaltigkeitsbezogenen Präferenzen ihrer Kunden und Begünstigten zu berücksichtigen.
- Transparenz: Waren nachhaltige Anlagen für Schweizer Pensionskassen bis vor kurzem nur ein «nice to have», so wird sich dies bald ändern. Der ASIP (Schweizerischer Pensionskassenverband) hat nun einen Standard für die ESG-Berichterstattung für Schweizer Pensionskassen veröffentlicht. Auch wenn dieser neue ESG-Reporting-Standard nur eine Empfehlung für das Jahr 2023 ist, gibt er einen klaren Rahmen für eine bessere Vergleichbarkeit vor, erhöht die Transparenz und den impliziten Druck, die Datenqualität von ESG zu verbessern.

Was sind die ersten Schritte, die zu unternehmen sind?

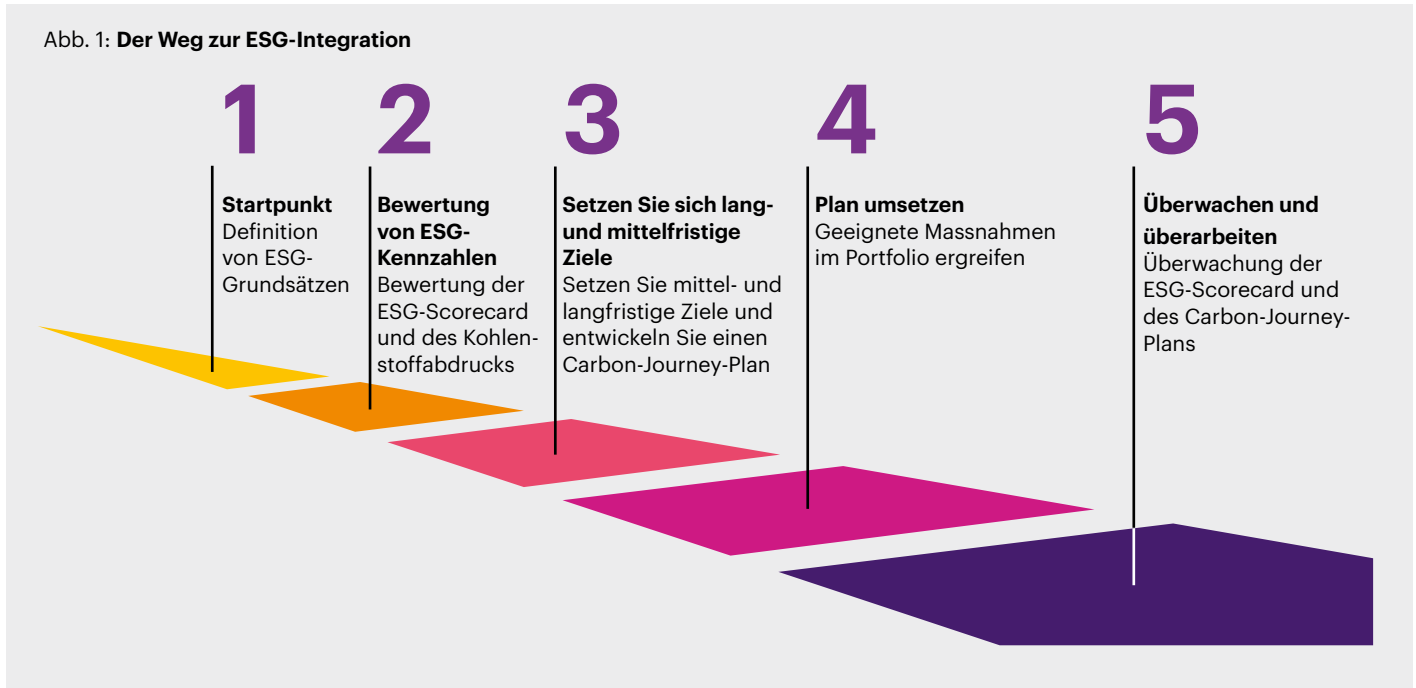
Nachhaltige Investitionen sind ein umfangreiches und sich schnell entwickelndes Thema. Dies erfordert manchmal eine einleitende Phase von Lernsitzungen, um dem Stiftungsrat und dem Anlageausschuss ein Mindestmass an Wissen in diesem Bereich zu vermitteln. Unsere Erfahrung mit solchen Projekten hat gezeigt, dass es nützlich sein kann, eine Kommission zu bilden, die idealerweise aus Vertretern der Geschäftsführung, des Stiftungsrats und der Mitglieder des Anlageausschusses besteht.

Unser empfohlener Rahmen für die Festlegung eines langfristigen Ziels

Der Integrationsprozess beginnt mit der Formulierung der ESG-Überzeugungen und der Nachhaltigkeitsziele der Pensionskasse. Dies ist ein sehr wichtiger Schritt (siehe Abb. 1), der von zu vielen Investoren oft übergangen wird. Sobald dieser erste Schritt getan ist, hilft es, eine erste ESG-Scorecard des Portfolios bei der

Bewertung der aktuellen Situation zu erstellen. Im Anschluss werden Meilensteine definiert und Kennzahlen zur Fortschrittsmessung ausgewählt, die den Vorstellungen der Pensionskasse entsprechen. Anhand dieser Kennzahlen kann man eine konsistente Berichterstattung anstreben, die man als Grundlage für die Kommunikation an die Versicherten verwenden kann.

Abb. 1: Der Weg zur ESG-Integration



Einige Beispiele für Lösungen zum Thema Klima

Der Klimawandel und ein gerechter Übergang zu Netto-Null-Treibhausgasemissionen ist eine systemische und dringende globale Herausforderung, die ein professionelles Risikomanagement, die Ermittlung von Chancen und konsequentes Handeln erfordert.

Die Anlagestrategie und das Portfolio sollten die Zielsetzungen und die nachhaltigen Anlagegrundsätze des Investors abbilden. Die Entwicklung von Anlageprodukten, die sich auf mehrere oder einzelne Nachhaltigkeitsaspekte spezialisieren, ist in den letzten Jahren stark vorangeschritten. Allem voran Produkte, die Klimarisiken reduzieren wollen:

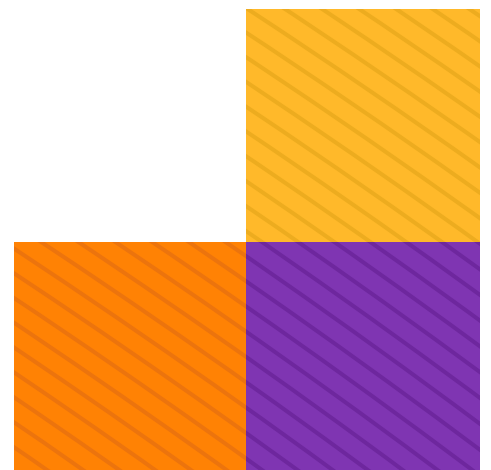
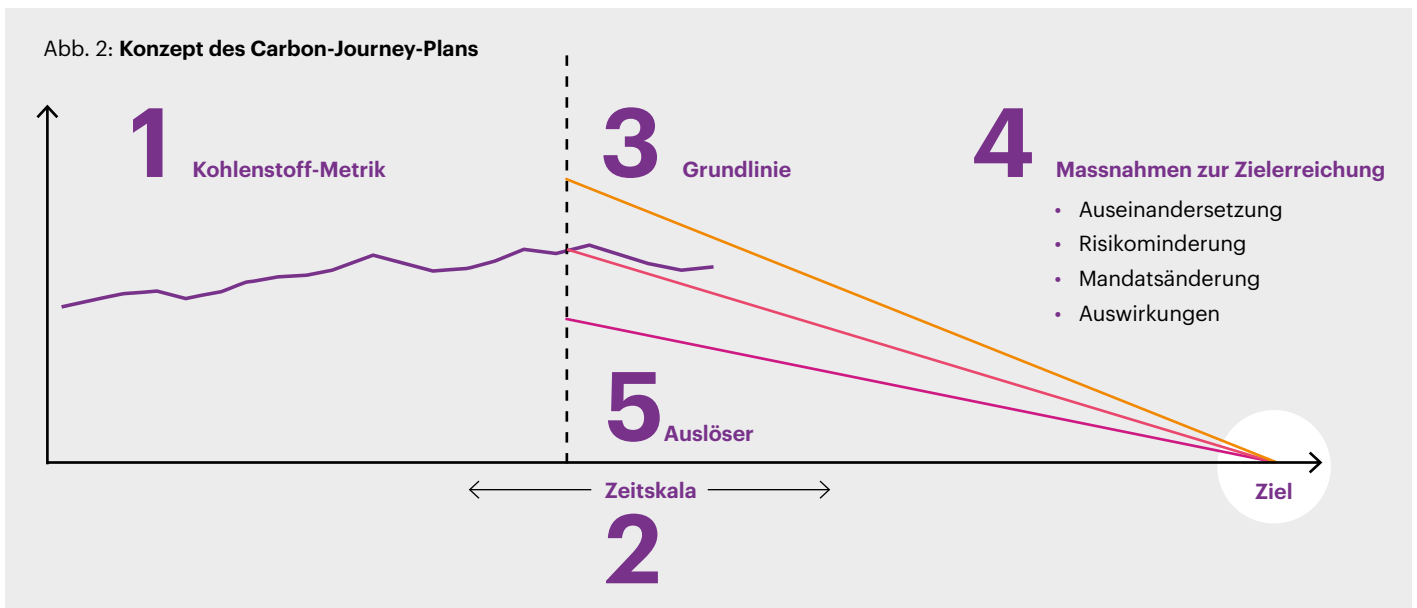
Der Climate Transition Index (CTI)

Der Climate-Transition-Index ist ein innovativer neuer Aktienindex, der die finanziellen Risiken und Chancen des Klimawandels für Unternehmen besser widerspiegelt. Selbst wenn Aktien nur einen kleinen Teil des Gesamtvermögens ausmachen, können sie einen grossen Teil des CO₂-Fussabdrucks ausmachen. Der CTI hat einen signifikant tieferen CO₂-Fussabdruck im Vergleich zu einem vergleichbaren passiven Index, tut dies aber nur dort, wo es finanziell sinnvoll ist, und erfüllt somit die Anforderungen an eine treuhänderische Pflicht im besten Ausmass. Er ist einfach, kostengünstig umsetzbar und zukunftsorientiert und unterstützt Investoren auf ihrem Weg zur Erreichung der Netto-Null-Treibhausgasemission.

Carbon-Journey-Plan (CJP)

Ein Carbon-Journey-Plan hilft Investoren, einen Emissionspfad festzulegen, der mit den definierten langfristigen Netto-Null-Zielen übereinstimmt. Dabei wird ein jährliches Kohlenstoffbudget für das Portfolio festgelegt, welches durch sukzessive Portfolioanpassungen erreicht werden soll. Der Zweck dieser Analyse besteht darin, den historischen Pfad der Emissionen des Portfolios mit dem gewünschten langfristigen Pfad zu Netto-Null-Emissionen zu vergleichen.

Zur Ausarbeitung eines solchen Plans wird zunächst eine Kohlenstoff-Metrik ausgewählt, dann ein Zeitrahmen, eine Basislinie und ein Zielwert, um die Fortschritte auf dem Weg zum Ziel zu überwachen und zu bewerten. Vordefinierte Auslöser ermöglichen die Überprüfung des Plans im Falle einer erheblichen Abweichung vom Ziel.



Warum sind Investitionsüberzeugungen so wichtig?

Sie sparen Zeit



Klare Überzeugungen erleichtern die Entscheidungsfindung und fördern schnelle Handlungen.

Sie helfen bei der Beilegung von Meinungsverschiedenheiten



Ein guter Glaubensprozess bringt heikle Themen an die Oberfläche, fördert konstruktives Denken, sozialisiert die Themen und legt die Differenzen bei.

Sie fördern Disziplin und Beständigkeit



Menschliches Verhalten und Psychologie können dem Anlageerfolg abträglich sein. Überzeugungen bieten eine solide Grundlage, um gute Entscheidungen zu treffen, insbesondere in Zeiten von Stress.

Sie verbessern die Transparenz



Überzeugungen tragen dazu bei, dass Entscheidungen transparenter werden und das institutionelle Gedächtnis zum Nutzen der Begünstigten und Interessengruppen gestärkt wird.

Sie helfen, Lücken zu schliessen



Unser Wissen über die Welt ist unvollständig und unsicher. Wir brauchen Überzeugungen, die uns helfen, Entscheidungen zu treffen und zu vermeiden, dass wir zur Untätigkeit «gelähmt» werden.

Sie fördern einsichtsvolles Handeln



Die besten Investoren haben Überzeugungen, die intelligent sind, tiefe Einsichten beinhalten und gründlich sozialisiert sind (d. h. weithin verstanden und befolgt werden).



Alexandra Tischendorf
CFA Head Investment Switzerland
alexandra.tischendorf@wtwco.com
+41 76 316 92 40



Jérôme Franconville
Investment Lead Romandie
jerome.franconville@wtwco.com
+41 21 321 68 04

Der ESG-Reporting-Standard von ASIP

Die Diskussionen, in welcher Form und ob überhaupt Schweizer Pensionskassen verstärkt auf eine nachhaltige Ausrichtung ihrer Pensionskassenvermögen setzen sollten, sind schon sehr lange im Gange. Während die Investitionsmöglichkeiten in nachhaltige Produkte in der Schweiz seit einigen Jahren stark angestiegen sind, haben einige Pensionskassen-Verantwortliche bisher nur zögerlich reagiert. Kein Wunder, denn verpflichtet waren sie dazu bisher nicht. Der Fokus hat sich mittlerweile jedoch verändert, und wir beobachten zunehmend, dass an klaren Richtlinien und konkreten nachhaltigeren Umsetzungsmöglichkeiten gearbeitet wird. Denn die Stimmen sind schon sehr lange laut geworden, dass Pensionskassen diesbezüglich quasi eine «treuhänderische Sorgfaltspflicht» beinhalten. Damit sind sie zwar nicht rechtlich gezwungen, Klimarisiken in die Vermögensanlage mit einzubeziehen, müssen aber dennoch alle relevanten Anlagerisiken und Anlagechancen berücksichtigen.

Der Schweizerische Pensionskassenverband (ASIP) möchte hier etwas mehr «Orientierungshilfe» geben und hat am 13. Dezember 2022 einen Standard für ein ESG-Reporting für Pensionskassen herausgebracht. Dieser trat per 1. Januar 2023 in Kraft und wird für die Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2023 empfohlen. Das Reporting soll jährlich entweder als separater Nachhaltigkeitsbericht oder als Teil des Geschäftsberichts über das Geschäftsjahr 2023 umgesetzt werden. Über die Zeit soll so eine konsistente und vergleichbare Berichterstattung angestrebt werden. Diese Empfehlung richtet sich sowohl an ASIP-Mitglieder als auch an Nicht-Mitglieder und kann auch als Richtlinie für andere institutionelle Investoren herangezogen werden.

Bewusst wird hier an die Finanzindustrie appelliert, mehr Transparenz und Qualität in die Datenlage zu bringen und durch die Zunahme an eingeforderten Daten von Seiten der Investoren standardisierte und vergleichbare Daten in Zukunft problemlos bereitstellen zu können. Zudem kann durch die Bereitstellung eines Reports auch die Kommunikation mit den Destinatären und anderen Interessengruppen verbessert werden.

Nachfolgend fassen wir anhand des Aufbaus eines beispielhaften Reports die wesentlichen geforderten Inhalte zusammen. Eine genaue Beschreibung und Liste der Kennzahlen finden Sie auf der Homepage des ASIP:



[www.asip.ch/de/newsroom/medienecke/
182-asip-esg-reporting-2022/](http://www.asip.ch/de/newsroom/medienecke/182-asip-esg-reporting-2022/)

Umsetzung des ESG-Reports nach Standard von ASIP

Um den neuen Standard zu implementieren, sind folgende Schritte zu durchlaufen:

1. Ausarbeitung einer individuellen Nachhaltigkeitsstrategie (z. B. in Form eines Fragebogens mit anschließender Diskussion).
2. Entscheid über die zu berichtenden Tätigkeiten/Fortschritte/Kennzahlen.
3. Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Portfolio. Mitteilung an die Vermögensverwalter, Umsetzung im Portfolio.
4. Datenbeschaffung für das Reporting: über die Vermögensverwalter oder weitere externe Datenanbieter.
5. Erstellung eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichts.
6. Publikation des Berichts auf der Website. Information der Versicherten.

Inhalt beispielhafter ESG-Report

1

Das Wichtigste in Kürze: Einleitende Worte in das Thema Nachhaltigkeit und die Pensionskasse

- Unterteilung des Hauptteils des Reportings in einen qualitativen und einen quantitativen Teil.

2

Grundlagen und Ziele: Qualitative Aussagen zur Nachhaltigkeitsstrategie

- Im Vordergrund stehen die Diskussion und die anschließende Darlegung der Ziele und Grundsätze zur Nachhaltigkeitsstrategie:
 - Welche Motivation steht dahinter? (z. B. Reputation, Regulation, Rendite-Risiko-Überlegungen)
 - Welche Grundeinstellung hat die Pensionskasse (z. B. Minimum, Best Practice, Market Leader)?
- In Abhängigkeit von der Zielsetzung sind die zur Anwendung kommenden Anlageansätze zu dokumentieren und den jeweiligen Anlagen zuzuordnen (z. B. Ausschlüsse, Stewardship, Engagement, Impact Investments, Mitgliedschaften, Klimaumrichtung (Dekarbonisierung)).

3

Nachhaltigkeit in den Anlagen: Umsetzung der Nachhaltigkeit in den Anlagen

- Aussagen zur Implementierung der Nachhaltigkeitsgrundsätze und zu den Umsetzungstechniken. Aufzeigen, wie die Ziele erreicht werden können und mit welchen Kennzahlen dies gemessen wird (vgl. Kapitel 4).

4

Transparenz und Reporting: Quantitative Aussagen zur Nachhaltigkeitsstrategie

- Der ASIP schlägt ein standardisiertes Kennzahlen-Set vor, die entweder in einem Basis-Report (Mindeststandard) oder in einem darauf aufbauenden erweiterten Report gezeigt werden.
- Zu den Kennzahlen, die im Report ausgewiesen werden sollten, gehören (Auszug):
 - Angaben zur Stimmrechtsausübung (z. B. Anteil der Firmen, bei denen abgestimmt wird)
 - Angaben zum Engagement (z. B. Auflistung von Mitgliedschaften wie Ethos, Climate Action 100+, etc. oder anderer Initiativen)
 - Kennzahlen zur Klimadimension diverser Anlageklassen (z. B. Intensität und Fussabdruck bzgl. Treibhausgasemissionen bei Aktien und Unternehmensanleihen, Energie- und CO₂-Intensität bei Immobilien)
 - Offenlegung einer Transparenzquote, Angabe des Anteils des Vermögens, für den ESG-Kennzahlen ausgewiesen werden (gefordert für Aktien, Staats- und Unternehmensanleihen, Wandelanleihen, Aktien und Immobilien)



Alexandra Tischendorf
CFA Head Investment Switzerland
alexandra.tischendorf@wtwco.com
+41 76 316 92 40

Nachhaltigkeit in der beruflichen Vorsorge hat viele Facetten – Zurich und Vita im Interview

Zurich und Vita engagieren sich für mehr Nachhaltigkeit und Fairplay in der beruflichen Vorsorge.

Die Zurich Versicherungs-Gruppe will eines der verantwortungs- und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt werden. In der Schweiz fokussiert sich die Nachhaltigkeitsstrategie der Zurich Versicherungs-Gruppe auf das Engagement für die Umwelt und die Gesellschaft. Zurich und Vita zeigen, wie man beides erfolgreich kombinieren kann: mit dem nachhaltigen Anlegen der Kunden-Portfolios und dem Engagement für mehr Fairplay in der beruflichen Vorsorge.

Zurich Schweiz und die Vita Sammelstiftungen bieten rund um die berufliche Vorsorge unterschiedliche Lösungen an. Es werden umfassende BVG-Versicherungen, reine Kaderversicherungen oder auch sogenannte 1e-Pläne angeboten. Alle Lösungen haben dabei einen starken Fokus auf die Nachhaltigkeit. Diese zeigt sich zum Beispiel bei den Nachhaltigkeitskriterien auf der Anlagenseite oder in der langfristigen Ausgestaltung von Pensionskassen-Lösungen. Mit dem Engagement für mehr Fairplay in der beruflichen Vorsorge setzen Zurich und die Vita Sammelstiftungen alles daran, dass sich die versicherten Unternehmen und ihre Angestellten auf eine leistungsfähige Vorsorge verlassen und sorgenfrei in die Zukunft blicken können.

Was das bedeutet, verraten uns Fabio Oliveira, ESG Officer bei Zurich Invest AG (ZIAG), und Oliver Gürtler, Head Broker Distribution & Service Corporate Life & Pension bei Zurich Schweiz. Achille Biele hat dazu mit Fabio Oliveira und Oliver Gürtler ein Interview geführt.

«Herr Oliveira, die Vorsorgegelder der Vita Sammelstiftungen im Umfang von über 20 Mia. CHF werden mehrheitlich von der Zurich Invest AG, einer 100%igen Tochter der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG, im Auftrag der Stiftungen investiert. Welches sind die wichtigsten Merkmale der Nachhaltigkeits-Strategie?»

Fabio Oliveira: «Ein zentraler Eckpfeiler unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist die Bekämpfung des Klimawandels. Der Klimawandel sowie die Massnahmen zu seiner

Bekämpfung betreffen sämtliche Unternehmen und Vermögenswerte. Die Zurich Invest AG hat eine klare Herangehensweise definiert, um dem Klimawandel im eigenen Anlageansatz mittels der Reduktion von CO₂-Emissionen und der Erhöhung der Energieeffizienz Rechnung zu tragen. Hierbei haben wir uns zum Beispiel zu folgenden Massnahmen verpflichtet:

- Die Aktien-, Obligationen- und Immobilienportfolios der Kunden sollen bis 2050 emissionsfrei werden.
- Wir analysieren und messen laufend die Klimarisiken in den Kundenportfolios und leiten bei Bedarf gezielte Massnahmen ein.
- Wir bieten Anlagen oder Anleihen in Green Bonds, um nachhaltige Projekte zu finanzieren.»

57%

der Schweizerinnen und Schweizer zählen ihr Pensionskassenguthaben nicht zu ihrem Vermögen.

Fairplay-Studie 2022

«Welche Rolle spielen Ausschlüsse für Zurich Invest im Bereich der Anlagen in der beruflichen Vorsorge und welcher Ausschlussansatz wird angewendet?»

Fabio Oliveira: «Wir verfolgen einen dreistufigen Ausschlussansatz. Dabei identifizieren wir Emittenten und Unternehmen, welche unsere Anforderungen nicht erfüllen, und schaffen Transparenz bei der Einhaltung von ESG-Kriterien auf unseren Anlagen.

Die Basisstufe berücksichtigt die Empfehlungen zum Ausschluss des Schweizer Vereins für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen (SVVK) bei Aktien, Obligationen, Alternativen Anlagen und Infrastruktur und die United Nations Global-Compact-Prinzipien für geächtete Waffen bei Aktien, Alternativen Anlagen und Infrastruktur.

Die zweite Stufe beabsichtigt den Ausschluss von Emittenten und Unternehmen bei Aktien und Alternativen Anlagen, die Schwellenwerte im Bereich Kohle, Ölsand oder Ölschiefer überschreiten. Diese Schwellenwerte sind wichtig, um die im Pariser Abkommen definierten Ziele zur Reduktion der Erderwärmung zu erreichen.

Die dritte Stufe beabsichtigt den Ausschluss von Emittenten und Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die als unethisch angesehen werden, bei Alternativen Anlagen. Darunter fällt beispielsweise die Produktion von Pelz, Alkohol oder Tabak.»

«Herr Gürtler, Zurich und die Vita Sammelstiftungen publizieren jährlich die Studie «Fairplay in der beruflichen Vorsorge». Diese untersucht den Wissensstand und die Einstellung der Bevölkerung zum Vorsorgesystem in der Schweiz. Was sind die Hintergründe für dieses Engagement und was hat das mit Nachhaltigkeit zu tun?»

Oliver Gürtler: ««Fairplay in der beruflichen Vorsorge» ist unsere strategische Initiative, die wir nun bereits im dritten Jahr und auf lange Frist verfolgen. Im Zentrum steht dabei unser Engagement für Aufklärung und Transparenz in der beruflichen Vorsorge. Wir wollen dazu beitragen, dass sich die Schweizer Bevölkerung stärker mit dem 3-Säulen-System und der eigenen finanziellen Vorsorge auseinandersetzt. Aus unserer Sicht ist das eine Grundvoraussetzung, um einerseits die Stärken des Schweizer Vorsorgesystems besser ausschöpfen zu können und andererseits die Dringlichkeit einer Reform, besonders in

der zweiten Säule, klarer verständlich zu machen. Wenn wir an die Stärken des 3-Säulen-Systems denken, dann wird klar, dass wir in der zweiten Säule seit Jahren eine systemwidrige Umverteilung von den Aktiven zu den Pensionierten feststellen müssen. Dies aufgrund der sich über die Jahrzehnte verändert habenden gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Parameter. Das Erschreckende dabei ist, dass eine Mehrheit der hiesigen Bevölkerung sich an dieser ungewollten Umverteilung nicht einmal stört (Fairplay-Studie 2022). Um dies zu ändern, braucht es mehr Vorsorge- und Finanzwissen. Mit Fairplay meinen wir aber auch Lösungen und Anlagestrategien, die mit höheren Anlageerträgen und realistischen Garantien höhere Altersleistungen ermöglichen. Fairplay heisst auch nachhaltige Investments (siehe oben). Und Fairplay bedeutet schliesslich auch, dass wir unsere Kunden transparent, ehrlich und professionell beraten und ihnen den Service bieten, den sie sich wünschen. Mit Fairplay wollen wir sicherstellen, dass die berufliche Vorsorge und damit auch das Schweizer Vorsorgesystem fit für die Zukunft wird und auch unsere Kinder und Kindeskinde in Wohlstand und einer intakten Umwelt das Leben geniessen können.»

«Wenn wir über Fairplay in der beruflichen Vorsorge sprechen: Welche konkreten Massnahmen treffen die Vita Sammelstiftungen, um diese weiter zu erhöhen resp. welche Lösungen können Sie den Kunden anbieten?»

Oliver Gürtler: «Mit unseren vier Angeboten aus der Vita-Familie können wir ein sehr breites Spektrum von Kundenbedürfnissen abdecken. Fairplay ist in allen Angeboten wichtig: Fairplay zwischen den Generationen, Fairplay in Form von hervorragendem Service, aber auch gegenüber der Umwelt, indem wir in klimaschonende Anlagen investieren, den CO₂-Ausstoss unserer Immobilien senken oder die Sammelstiftung Vita in Generationenwohnprojekte investiert.»

«Und wie genau zeigt sich „Fairplay“ in Ihren Lösungen?»

Oliver Gürtler: ««Fairplay» zeichnet sich z. B. durch eine direkte und ausgeglichene Beteiligung der Versicherten an den Anlageerträgen aus. Diese kommen ihnen in Form einer Zusatzverzinsung, die nach einem transparenten Mechanismus festgelegt wird, zugute.

49%

**nehmen BVG-Beiträge als
Gebühr oder Steuer wahr.**

Fairplay-Studie 2022

In einer neuen, innovativen Lösung reduzieren wir die Umverteilung auf ein Minimum. Sie eignet sich für Unternehmen, die einen starken Fokus auf die Anlageerträge legen und ein neuartiges Rentenmodell mit einer Bonusrente als Inflationsschutz suchen.

63%

der Schweizer Erwerbsbevölkerung halten die Umverteilung der Erträge von ihrem Alterskapital für unfair.

Fairplay-Studie 2022



Fabio Oliveira

ESG Officer bei Zurich Invest AG (ZIAG)
fabio.oliveira@zurich.ch
+41 44 628 37 32



Oliver Gürtler

Head Broker Distribution & Service
Corporate Life & Pension bei Zurich Schweiz
oliver.guertler@zurich.ch
+41 44 628 42 68

Zurich und Vita gehören zu den führenden Anbietern von Vorsorgelösungen und Rückversicherungen im Bereich der beruflichen Vorsorge.



www.zurich.ch/BVG

Bei weiteren Angeboten können Kunden eine Kaderlösung aufbauen, indem sie Spar- und Risikoleistungen für Löhne über 88'200 CHF respektive 132'300 CHF abdecken. Es wird z. B. eine Kapitalgarantie angeboten. Bei einer sog. 1e-Lösung können Mitarbeitende die eigene Anlagestrategie aus acht bis zehn Optionen auswählen. Beide Angebote kommen dabei ohne Umverteilung der Anlageerträge aus.»

Fairplay-Studie: folgenreiche Wissenslücken in der beruflichen Vorsorge

Welche Konsequenzen dies hat und wie wichtig Aufklärungsarbeit ist, lesen Sie in der aktuellen repräsentativen Studie des Forschungsinstituts Sotomo im Auftrag der Vita Sammelstiftungen und Zurich.



www.vita.ch/fairplay

Soziale Arbeitgeberverantwortung 2.0

Zweifelsohne leben wir in einer herausfordernden Zeit. Individualisierung, Ich- oder Ego-Gesellschaft und Schnelllebigkeit bestimm(t)en unser Umfeld seit Jahren. Hingegen sind soziales Engagement, Loyalität und Durchhalten eher Werte, die an Bedeutung verloren haben. Generell steht unser (europäisches) Wertesystem stark auf dem Prüfstand, beobachten wir doch – getrieben durch soziale Medien – einen Trend zur Polarisierung. Zu den schon länger bekannten Herausforderungen Migration und Demographie kommen seit kurzem auch wirtschaftliche und geopolitische Unsicherheitsfaktoren.

Aber welche Bedeutung hat in einem solchen Umfeld die soziale Verantwortung des Arbeitgebers? Früher, in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, als unser Sozialversicherungssystem noch in den Kinderschuhen steckte, waren die Unternehmen oft das erste soziale Auffangnetz für die Mitarbeitenden. Zahlreiche Patrons sorgten weit über die Lohnzahlung hinaus für ihre Arbeitnehmer. Einige richteten sogar Fürsorgefonds ein, welche beispielsweise bei Todesfällen die Familie unterstützten. Es waren auch die Firmeneigentümer, welche – noch ohne gesetzliche Vorgaben – erste Rentenvorsorgelösungen ins Leben riefen. Zudem waren die angebotenen Arbeits-

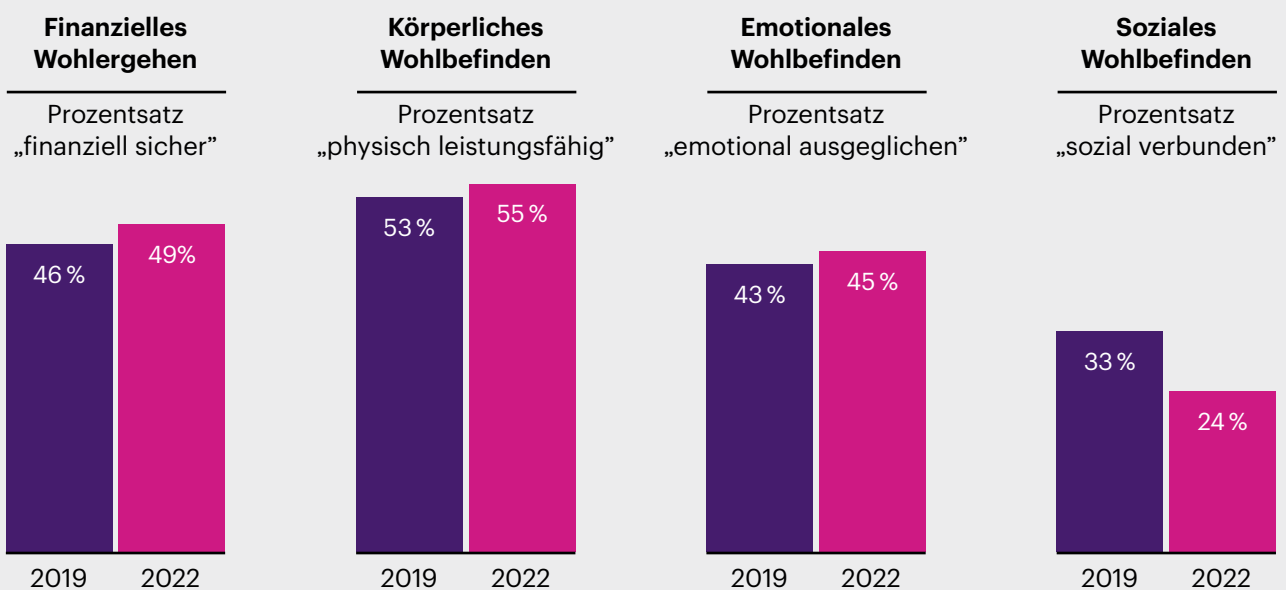
plätze wichtig für die Region. Nicht selten haben die Firmenbesitzer die gesellschaftliche Entwicklung in der Umgebung des Firmenstandorts stark mitgeprägt.

In Zeiten der fortgeschrittenen Globalisierung hat sich die Rolle von Unternehmen deutlich gewandelt. Die gesellschaftliche Wahrnehmung wurde in ein komplett anderes Licht gerückt. Verschiedene Stakeholder (NGO's, Gewerkschaften, politische Bewegungen) schauen heute kritisch auf die Unternehmen. Aufsichtsrechtliche Entwicklungen, aber vor allem auch Internet und (soziale) Medien haben dazu geführt, dass Unternehmen transparenter geworden sind, ja transparenter werden mussten. Es gibt einen gesellschaftlichen Druck, zu zeigen, dass man «Gutes tut», Ressourcen schonend produziert, ein gesellschaftlich akzeptiertes Wertesystem lebt usw. Andernfalls riskiert man, an den Social-Media-Pranger gestellt zu werden – was nicht nur Reputationsschäden nach sich ziehen kann.

Wohlbefinden der Mitarbeiter ganzheitlich denken

Aber nicht nur nach aussen müssen Unternehmen ihre soziale Verantwortung unter Beweis stellen. Nach wie vor

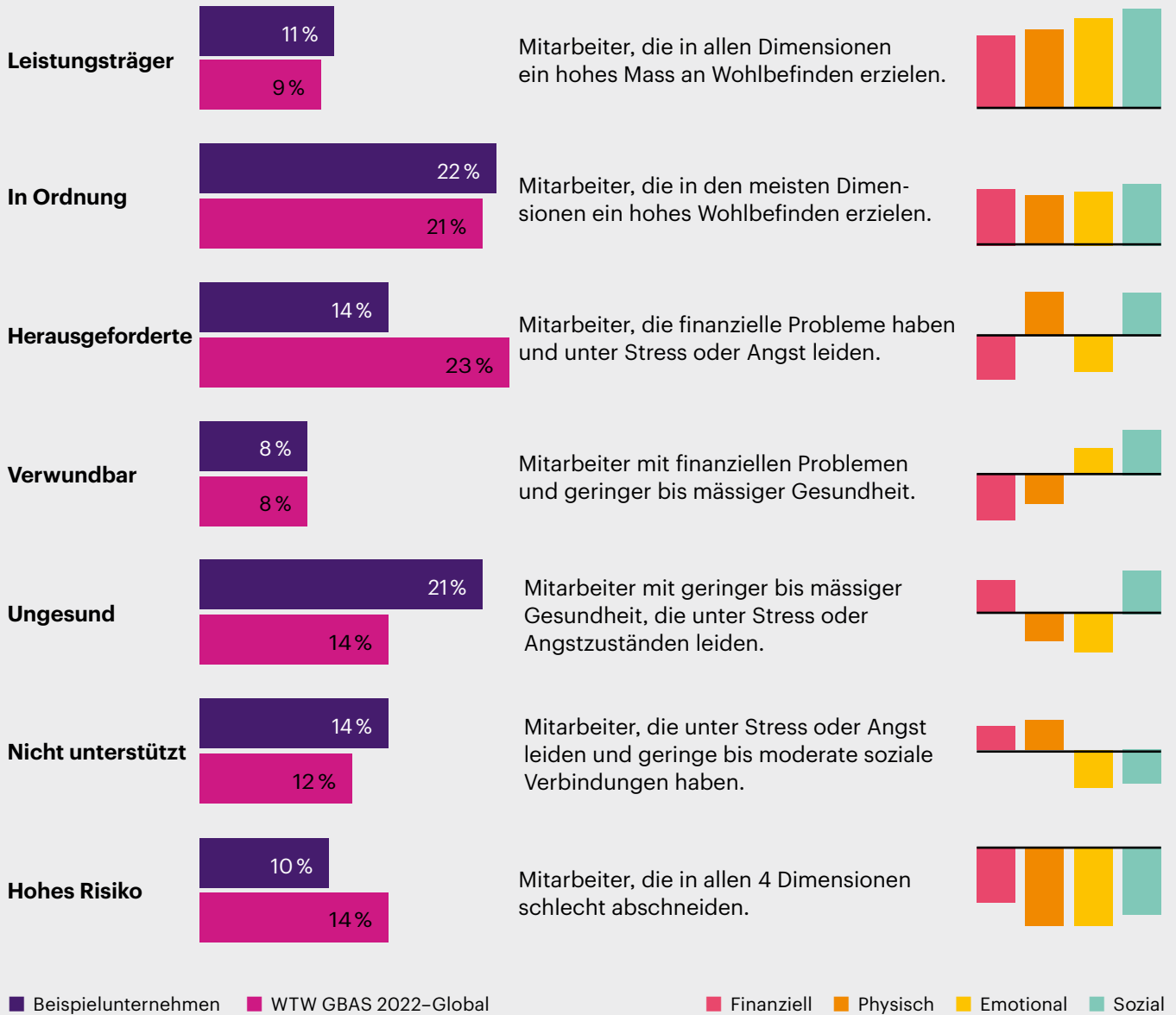
Abb. 1: Während das finanzielle, körperliche und emotionale Wohlbefinden relativ stabil geblieben ist, hat sich das soziale Wohlbefinden verschlechtert.
 Prozentsatz mit hohem Wohlbefinden pro Dimension



Stichprobe: Alle Arbeitnehmer.
 Quelle: 2022 Global Benefits Attitudes Survey, Schweiz

Abb. 2: **Wohlbefinden: Benchmarking**

Wir definieren 7 Arten von Mitarbeitern nach den Risikofaktoren, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen



oder vielleicht sogar mehr denn je erwarten Mitarbeiter durch ihre Arbeitstätigkeit eine Einbettung in eine Gemeinschaft. Gerade unter den eingangs beschriebenen Charakteristika unserer Zeit ist das auf den ersten Blick eher überraschend. Bei näherem Hinschauen aber durchaus logisch. Die Menschen suchen aufgrund des vorherrschenden Alltagstempos und der vielen Unsicherheiten nach Konstanz und Sicherheit.

Als logische Konsequenz haben führende Unternehmen erkannt, dass die Ressource Mensch besonderer Pflege bedarf, und haben ihre Konzepte, mit denen sie sich um das Wohlbefinden ihrer Belegschaft kümmern, entsprechend Schritt um Schritt erweitert. Ein ganzheitlicher

sogenannter Wellbeing-Ansatz umfasst heute längst nicht mehr nur das vergünstigte Fitness-Abo (physisches Wellbeing). Hinzugekommen sind die Dimensionen finanzielle Sicherheit, emotionale Ausgeglichenheit und eben soziale Vernetzung.

Welche Herausforderungen gerade das soziale Wellbeing für Unternehmen darstellt, haben wir in den vergangenen Jahren alle am eigenen Leib erfahren. Neuste Umfrageergebnisse von WTW bestätigen denn auch, dass das soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter zwischen 2019 und 2022 stark abgenommen hat, während es in den übrigen Dimensionen – trotz Pandemie – konstant blieb.

Die Gründe für die Abnahme sind mit ausgedehnter Homeoffice-Tätigkeit und deutlich reduziertem persönlichem Austausch offensichtlich. Die Frage ist, wie Arbeitgeber in naher Zukunft damit umgehen. Wichtig scheint es dabei, die richtige Balance zwischen Heimarbeit und gesellschaftlicher Aktivität zu finden. Einige Mitarbeitergruppen haben Mühe mit der Vorstellung, wieder regelmässig ins Büro zu kommen, und Zwang ist hier meist kein erfolgreiches Mittel. Das Erfolgsrezept heisst Firmenkultur fördern, ohne die Mitarbeiter zu überfordern.

Auf die Mitarbeiterbedürfnisse hören

Zentral ist dabei, auf die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen einzugehen und den Mitarbeitern eine Stimme zu geben. Dies nicht zuletzt deshalb, weil bezüglich Wellbeing grosse Unterschiede festzustellen sind zwischen dem, was der Arbeitgeber zu bewegen glaubt, und dem, was beim Mitarbeiter ankommt. Das gilt für Wellbeing-Angebote im Speziellen, aber auch für Lohnnebenleistungen im Allgemeinen.

Führende Unternehmen balancieren geschickt zwischen flexiblen, attraktiven Benefit-Modellen und objektiv nachvollziehbaren Richtlinien bzw. Erwartungen an die Mitarbeitenden. Dies gelingt, indem man mit Kurzumfragen (Diagnostics) regelmässig den Puls der Belegschaft fühlt, um die Stimmung abzuholen und in Erfahrung zu bringen, was ankommt. Gleichzeitig bekommt das Unternehmen eine datenbasierte Information darüber, wie sich das Wohlbefinden der Belegschaft dank der Angebote verändert. Diese Diagnostics erlauben es, nahe an den Mitarbeitern dran zu sein und schnell zu reagieren.

Mit wenigen gezielten Fragen können in Kürze repräsentative und nützliche Informationen bereitgestellt werden: Zehn Fragen füllt auch die Generation Z aus – und es braucht nicht Monate, bis Ergebnisse ausgewertet sind und Massnahmen angedacht werden können.

Schlussendlich müssen Unternehmen einen Weg finden, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, um so ihre besten Leute zu halten und neue Talente anzuziehen. Wie vor 60 Jahren sind Unternehmen, die sich um ihre Mitarbeitenden kümmern und ihre (neue) soziale Verantwortung wahrnehmen, im Vorteil.



Reto Ebnöther

Head of Health & Benefits Switzerland
reto.ebnoether@wtwco.com
+41 44 804 20 55

Governance und Risikosteuerung für Pensionskassen im Interesse der Versicherten

Steigende Bedeutung von Strategie und Führung (Governance)

Das Thema Governance spielt für Pensionskassen seit der Strukturreform 2011 eine immer wichtigere Rolle und ist daher auch in unserer 360°Vorsorge-Sicht zentral. Die damalige Einführung des Art. 51a BVG hat den Stiftungsrat faktisch in die Position eines Verwaltungsrats befördert, indem er für die Festlegung strategischer Ziele und Grundsätze verantwortlich ist.

Experte und Stiftungsrat müssen Risiken bewerten und steuern

Oberste Leitlinie ist dabei das Interesse der Versicherten an der Sicherheit der Vorsorge und verlässlichen Leistungen unter Wahrung der treuhänderischen Sorgfaltpflicht.

Obwohl, wie in der Abb. 1 auf Seite 17 dargestellt, alle wesentlichen Bereiche betroffen sind, wird oft ein internes Kontrollsystem (IKS) mehr als reines Kontroll- denn als Risiko-Steuerungsinstrument eingesetzt. Aus Expertensicht ist es empfehlenswert, insbesondere die Bereiche Finanzierung, Anlagen sowie Verpflichtungen aus einer Risikoperspektive zu bewerten und für die Risikosteuerung des Stiftungsrats zur Verfügung zu stellen. Dies setzt voraus, dass Klarheit darüber besteht, wie und in welcher Periodizität Risiken gemessen werden sollen und wann Leistungsanpassungen sowie taktische bzw. strategische Eingriffe des Stiftungsrats nötig werden.

Erweiterung des IKS um regulatorische und juristische Risiken

Grundvoraussetzung für eine gute Governance und somit intakte Risikosteuerung ist die Umsetzung der Hauptprinzipien der Unabhängigkeit (Art. 40 BVV2), Transparenz (Art. 48 b-e BVV2), Integrität sowie Loyalität (Art. 48 f-l BVV2) aller verantwortlichen Personen. Zudem sollten regulatorische und juristische Risiken im IKS regelmässig geprüft und Prozesse entsprechend angepasst bzw. erweitert werden. Als aktuelles Beispiel sei auf das totalrevidierte Datenschutzgesetz (DSG) und die Datenschutzverordnung (DSV) per 01.09.2023 hingewiesen.

Das versicherungstechnische Gutachten ist ein Kontrollinstrument und Teil des Risikomanagements

Die Beurteilung der Finanzierung ist Aufgabe des Experten für berufliche Vorsorge und wird in der Regel jährlich überprüft. Zentral ist dabei, dass im versicherungstechnischen Gutachten eine Gewinn- und Verlustanalyse Aufschluss über allfällige systematische Gewinn- oder Verlustquellen gibt. Empfehlungen des Experten sollten vom Stiftungsrat zeitnah umgesetzt werden, damit keine grösseren Finanzierungs-Ungleichgewichte zwischen Solidargemeinschaften entstehen. Systematische Ungleichgewichte können bspw. durch Anpassung der Parameter (z. B. der Umwandlungssätze) oder auch durch ein geeignetes Teilnehmungsmodell reduziert werden. Systematische Ungleichgewichte treten oft bei zu hohen Umwandlungssätzen auf, die nicht über die erwartete Rendite finanziert werden können und auf eine zusätzliche Finanzierung angewiesen sind.

Als geeignete Grösse zur Beurteilung der ausgewogenen Finanzierung kann die Sollrendite dienen, um das regulatorische Leistungsziel zu erreichen. Diese Sollrendite ist gegeben durch die Rendite, welche die Pensionskasse erzielen muss, wenn man den Deckungsgrad bei voll gebildeter Wertschwankungsreserve bei gleichem Leistungsniveau als Ziel annimmt. Liegt die realistisch zu erwartende Performance der Vermögensanlage unter dieser Sollrendite, sollten sowohl die Leistungen und die Finanzierung als auch die Anlagestrategie der Pensionskasse hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Periodisches Asset Liability Management zur Abwägung von Chancen und Risiken

Das Zusammenspiel von Sicherheit und Risikoverteilung ist darüber hinaus Gegenstand von Art. 50 BVV2. Hier ist insbesondere zu erwähnen, dass die Beurteilung der Sicherheit der Erfüllung der Vorsorgezwecke in Würdigung der gesamten Aktiven und Passiven sowie der Struktur und der zu erwartenden Entwicklung des Versichertenbestandes zu erfolgen hat. Zudem muss die Vorsorgeeinrichtung ihre Vermögensanlagen sorgfältig auswählen, bewirtschaften und überwachen. Damit wird dem Stiftungsrat zur Erfüllung seiner Sorgfaltspflicht implizit eine periodisch zu erfolgende ALM-Studie vom Gesetzgeber auferlegt, speziell wenn es die Festlegung bzw. Anpassung einer Anlagestrategie betrifft. Wichtig ist hier der Umstand, dass nur mit einer dynamisch berechneten Entwicklung des Versichertenbestandes in einer ALM-Studie eine über die Strategieperiode genügende Entsprechung der Anlagen mit der Risikofähigkeit sowie den Verpflichtungen geprüft werden kann.

Der Stiftungsrat muss in diesem Zusammenhang auch entscheiden, ob Risiken ökonomisch oder statutarisch und in welcher Periodizität gemessen werden sollen. Welche Solidaritäten bzgl. der Risiken und deren Finanzierung bestehen innerhalb des Versichertenbestandes und was kann oder sollte rückversichert werden? Die Evaluation der wichtigsten versicherungstechnischen, demografischen und Finanzmarkt-Risiken sollte mit der gewählten Methodik und Aktualität in das IKS integriert sein, welches dem Stiftungsrat transparent die aktuelle Lage der Pensionskasse darlegt und als Grundlage für Entscheide dienen sollte.

Aus- und Weiterbildung des Stiftungsrats und Austausch mit Experten sind wichtige Elemente der Governance

Damit sich Governance nicht zum Papiertiger entwickelt, sondern aktiv gelebt und als wirkliche Entscheidungsgrundlage umgesetzt wird, ist ein stetiger Diskussions- und Weiterbildungsprozess mit dem Experten für berufliche Vorsorge, Anlagespezialisten und juristischen Fachpersonen nötig. Dabei ist wichtig, dass bestehende und neue Zusammenhänge und Entwicklungen transparent erklärt und bewertet werden, sich der Stiftungsrat sowohl der Risiken als auch der Chancen stets bewusst wird und auf dieser Basis optimal und zeitnah informiert seine Entscheide treffen kann.

Abb. 1: Wesentliche Bereiche eines internen Kontrollsystems



Christian Heiniger

Head Retirement Deutschschweiz
Pensionsversicherungs-Experte SKPE
christian.heiniger@wtwco.com
+41 43 488 44 04



Michael Melles

Pensionsversicherungs-Experte SKPE
michael.melles@wtwco.com
+ 41 43 488 44 77

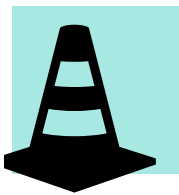


Starke Governance durch das interne Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem (IKS) ist ein zentrales Dokument für Schweizer Pensionskassen. Es dokumentiert Risiken inkl. Strategien zur Risikominderung und ist ein wesentlicher Bestandteil einer guten Governance. Viele Pensionskassen betrachten das IKS als eine jährlich abzuarbeitende Liste. Eine optimale Umsetzung ist aber, das IKS in die täglichen Abläufe zu integrieren. Aufgrund neuer Entwicklungen in der Gesetzgebung und einer verstärkten Konzentration auf Governance-Themen sollten die Pensionskassen ihr IKS überprüfen und modernisieren.

Warum brauchen Schweizer Pensionskassen ein IKS für das Risikomanagement?

Schweizer Pensionskassen sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Obwohl sich das Risikomanagement von Pensionskassen in der Regel auf finanzielle Risiken konzentriert, sind auch operationelle Risiken von Bedeutung. Um sicherzustellen, dass diese Risiken bekannt sind und effektiv gesteuert werden, sollten Pensionskassen mindestens die wichtigsten Risiken, die verantwortlichen Personen und die jeweiligen Strategien zur Risikominderung



Dokumentation

Mindestanforderungen

Register, in dem die Risiken und Kontrollen im Zusammenhang mit der Buchhaltung, der Verwaltung und der Erstellung des Jahresabschlusses aufgeführt sind

Best Practices

Dashboard mit einer Übersicht und Bewertung der wichtigsten Risiken, einschliesslich Steuerung von Anpassungen, Projekten und Vorfällen



Zeitpunkt

Mindestanforderungen

Das IKS sollte vom Stiftungsrat und vom PK-Geschäftsführer mindestens einmal jährlich vor der Revision überprüft und aktualisiert werden

Best Practices

Das IKS sollte ein regelmässiger Bestandteil der Standardabläufe sein und für alle Beteiligten sichtbar sein

dokumentieren. Die gesetzlichen Anforderungen an das IKS resultieren aus Art. 35, Abs. 1 BVV2. Der Stiftungsrat sollte das IKS mindestens einmal jährlich überprüfen und der Revisionsstelle im Rahmen der Prüfung der Jahresrechnung vorlegen.

Zielsetzung des internen Kontrollsystems

Das IKS soll in erster Linie sicherstellen, dass die Hauptrisiken der Pensionskasse ordentlich gesteuert werden. Je nach Struktur und Grösse haben Pensionskassen unterschiedliche Arten von Risiken. Daher ist ein verhältnismässiger Ansatz wichtig. Das IKS sollte benutzerfreundlich sein, um den wichtigsten Beteiligten zu helfen, die Risiken kontinuierlich und effektiv zu überwachen und zu steuern.

Abb. 1: Beispiel IKS-Dashboard

Ziel der Kontrolle	Beurteilung Risiko			Massnahme	Zuständigkeit	Kontrollfrequenz	Datum letzte Kontrolle
	Hoch	Mittel	Tief				
Ziel 1	✘			Massnahmen 1	x	Jährlich / monatlich	tt.mm.2023
Ziel 2		✘		Massnahmen 2	y	Jährlich / monatlich	tt.mm.2023
Ziel 3			✘	Massnahmen 3	z	Jährlich / monatlich	tt.mm.2023

Warum ist jetzt der perfekte Zeitpunkt für eine Überprüfung des IKS?

Das aktuelle rechtliche und wirtschaftliche Umfeld ergibt für Pensionskassen mehrere Gründe, ihr IKS grundlegend zu überprüfen:

- Das neue Schweizer Datenschutzgesetz, das am 1. September 2023 in Kraft tritt, bringt neue gesetzliche Anforderungen und Risiken für den Pensionskassenbetrieb.
- Zudem ist das Thema ESG inzwischen nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Pensionskassen zu einem zentralen Thema geworden, welches zwingend berücksichtigt werden sollte. Pensionskassen denken oft nur im Zusammenhang mit ihren Anlageportfolios über das Thema ESG nach, mit dem Ziel, die ESG-Bewertung der Anlagen zu verbessern. Die Umsetzung einer soliden ESG-Strategie innerhalb der Pensionskasse selbst ist jedoch ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Neben den Diskussionen zu Umwelt- und Sozialaspekten ist nämlich auch eine gute eigene Governance ein wichtiger Teil der Nachhaltigkeit.

Mindestanforderungen und Best Practices

Der Risikomanagementprozess und das IKS sollten gewisse Mindestanforderungen erfüllen. Des weiteren hilft die Befolgung von «Best Practice»-Empfehlungen einer Pensionskasse, das IKS und die Risikomanagement-Verfahren optimal zu nutzen (siehe Fakten-Boxen).



Ziele

Mindestanforderungen

Der Schwerpunkt liegt auf Compliance, mit einer Checkliste der rechtlichen Anforderungen und Verpflichtungen gemäss dem Organisationsreglement der Pensionskasse

Best Practices

Der Schwerpunkt liegt auf der Strategie, mit dem Ziel, neu auftretende Risiken proaktiv zu ermitteln und zu bewältigen, um zu besseren Ergebnissen beizutragen



Matthew Glass

FIA, CERA
Senior Actuarial Consultant
matthew.glass@wtwco.com
+41 43 488 44 82



Wanja Knausz

Pension Fund Management
wanja.knausz@wtwco.com
+41 43 488 44 78

Governance im Stiftungsrat

Governance ist ein abstraktes und komplexes Konzept, das verschiedene Akteure mit einer Vielzahl von möglichen Spannungsfeldern einbezieht. Wenn die Governance jedoch gut ist, kann sie dazu beitragen, das Vorsorgeziel zu erreichen, indem sie die Wahrung der Interessen der Destinatäre und die Transparenz stärkt und das Engagement fördert. In diesem Artikel werden wir einige Aspekte der Governance hervorheben, insbesondere im Zusammenhang mit dem ordnungsgemässen Funktionieren eines Stiftungsrats.

Wie kann eine gute Governance im Stiftungsrat sichergestellt werden?

Vielfalt

Vielfalt ist in der Schweizer Bundesverfassung als fester Grundsatz verankert: Vielfalt in der Einheit. Während das «Diversity Management», das die positiven Auswirkungen einer vielfältigen Gruppenzusammensetzung nutzt (je vielfältiger eine Gruppe ist, desto höher ist ihre emotionale Intelligenz), bereits bekannt ist, ermöglicht die Vielfalt der Talente eine bessere Ausstattung für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen. Die Vielfalt in einem Stiftungsrat ist also auch von Bedeutung, und

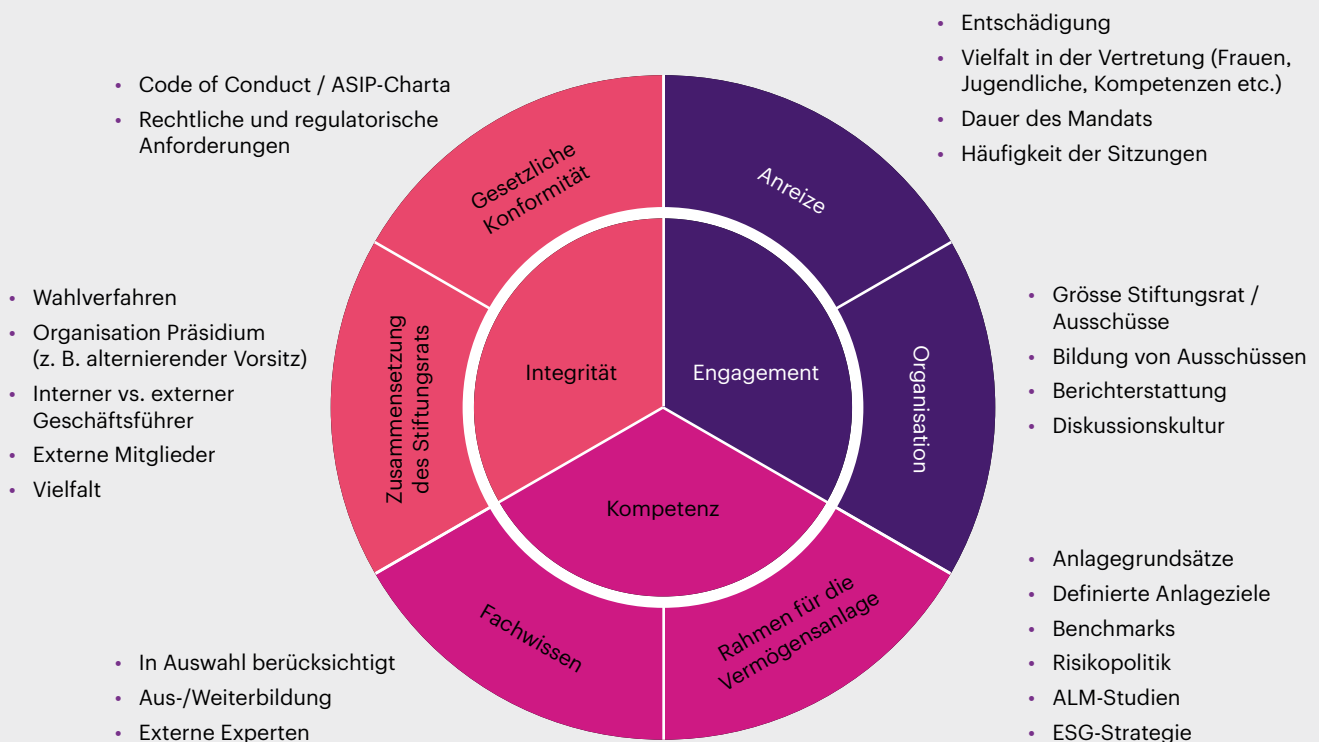
man wird nicht nur das Alter der Vertreter, ihre Sprache, die versicherten Berufsgruppen, sondern auch ihr Geschlecht berücksichtigen. In diesem Zusammenhang ist auch die neue Regelung im Aktienrecht zu verstehen, wonach bei börsenkotierten Aktiengesellschaften jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat oder zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten sein muss. Eine gute Vielfalt beschränkt sich indessen nicht auf die Vertretung der Geschlechter.

Die Vielfalt im obersten Organ gewährleistet vor allem aus den folgenden Gründen eine bessere Effizienz:

- Echte Identifizierung mit den Leistungsempfängern, wenn der Stiftungsrat die Bedürfnisse der Versicherten anerkennt
- Bereichernder Unterschied der Sichtweisen bei der Entscheidungsfindung
- Innovation und Kreativität werden gefördert

So wurde beispielsweise beobachtet, dass während der Pandemie die Einführung digitaler Hilfsmittel, wie die Nutzung von MS-Teams für virtuelle Sitzungen, leicht

Abb. 1: Messkonzept: Wirksamkeit Stiftungsrat



ter fiel, wenn die Zusammensetzung des Stiftungsrats vielfältig war, denn je jünger die Vertreter waren, desto vertrauter waren sie mit der Technologie.

Wirksamkeit

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die zu Fehlfunktionen im Stiftungsrat führen können: beispielsweise mangelnde Integrität, wenn die Mitglieder in ihrem eigenen Interesse handeln. Es ist wichtig, dass die Mitglieder des Stiftungsrats über ein gewisses Mass an Fachwissen verfügen. Denn ein Mangel an Fachwissen kann sich auf die Entscheidungen auswirken, die insbesondere im Bereich der Kapitalanlagen getroffen werden. Andere Herausforderungen betreffen das Engagement der Stiftungsratsmitglieder (wenig Zeit für die Ausübung der Funktion, wenig Motivation, passive Haltung). Der Stiftungsrat verliert insbesondere dann seine Wirkung als Kollektiv, wenn er nicht wirklich diskutiert, sondern die Mitglieder sich systematisch damit begnügen, der Meinung einer Person zu folgen.

Die Wirksamkeit eines Stiftungsrats kann gemessen werden, indem sie auf der Grundlage verschiedener Elemente beurteilt wird (Abb. 1, Seite 20).

Delegation

Es kommt vor, dass der Stiftungsrat eine Reihe von Aufgaben delegiert. Zu beachten ist, dass Artikel 51a Absatz 2 BVG die Verwaltungsaufgaben auflistet, die unübertragbar und unentziehbar sind, also Aufgaben, für die der Stiftungsrat persönlich verantwortlich bleibt und im Schadensfall haftet, auch wenn er die Vorbereitung oder Ausführung delegiert hat. Im Bereich der delegierbaren Aufgaben muss die Delegation sorgfältig durchgeführt werden, damit die Governance gewährleistet ist. Denn im Falle eines Schadens, der beispielsweise durch die Verwaltung der Stiftung verursacht wird, kann sich der Stiftungsrat nur dann entlasten, wenn die Delegation ordnungsgemäss erfolgt ist. Dies ist in der Regel der Fall, wenn eine ausreichende reglementarische Grundlage vorhanden ist und ein gültiger Delegationsbeschluss des Stiftungsrats vorliegt. Die Delegation sollte nicht nur die Zuständigkeit, sondern auch die Verantwortung für die korrekte Ausführung und Erledigung umfassen. Die Form der Delegation ist daher von entscheidender Bedeutung, wenn der Stiftungsrat nicht nur die Arbeit, sondern auch die damit verbundene Verantwortung abgeben möchte.

Darüber hinaus muss der Stiftungsrat die Beauftragten sorgfältig auswählen, instruieren und überwachen. Bei der Auswahl wird er eine Reihe von Kriterien berücksichtigen müssen. Der Auswahlprozess ist so zu strukturieren, dass sichergestellt werden kann, dass der ausgewählte Bewerber das Anforderungsprofil auch tatsächlich erfüllt. Der Stiftungsrat wird sich bei seiner Auswahl beispielsweise nicht nur auf einen bekannten Namen verlassen können, in der Annahme, es handle sich um ein zuverlässi-

Beispiel

Wie ist die Wirksamkeit eines Stiftungsrats in der Vorsorgeeinrichtung einer Firma zu beurteilen, der sich aus den folgenden Mitgliedern zusammensetzt?

3 Arbeitgebervertreter: Vorsitzender ist der CEO (61 Jahre), Direktorin Human Resources (58 Jahre), Direktor einer Geschäftseinheit (59 Jahre). 3 Arbeitnehmervertreter: erfahrener Unternehmensjurist (53 Jahre), Bereichsleiter einer technischen Abteilung (53 Jahre), Mitarbeiter aus der Finanzabteilung (55 Jahre)? Die Stiftungsurkunde sieht einen jährlich wechselnden Vorsitz vor. Die Arbeitnehmervertreter verzichten systematisch auf den Vorsitz zugunsten des CEO, da sie nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, und bei Stimmengleichheit entscheidet der Vorsitzende. Ausserdem kommt es häufig vor, dass einer oder mehrere Vertreter bei einer Sitzung nicht anwesend sind.

Beurteilung

Mit Personen im Stiftungsrat, die alle der gleichen Altersgruppe angehören und verantwortungsvolle Positionen innehaben und nur einer Frau im Stiftungsrat, ist davon auszugehen, dass nicht alle Destinatärsgruppen ausreichend vertreten sind. Darüber hinaus dominiert der Stiftungsratspräsident systematisch, da er permanent den Vorsitz innehat, Stichentscheide fällt und die anderen Mitglieder sich nicht stark engagieren: Sie bleiben weitgehend passiv, versäumen manchmal Sitzungen und lassen den Präsidenten entscheiden. Der Stiftung ist zu empfehlen, dafür zu sorgen, dass der Stiftungsrat diverser zusammengesetzt ist und sich die Mitglieder weiterbilden, um mehr Fachwissen zu erlangen und sich aktiver einbringen zu können. Die Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter gehört ausserdem zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Stiftungsrats nach Art. 51a Abs. 2 lit. i BVG. Innerhalb des Stiftungsrats sollte zudem die Mitwirkungs- und Diskussionskultur gefördert werden.

ges Unternehmen. Vielmehr ist es angezeigt, die Organisation insgesamt und auch das Team (ist es ausreichend qualifiziert und stabil?) näher zu betrachten. Darüber hinaus muss der Stiftungsrat prüfen, ob die vertraglichen Vereinbarungen die Besonderheiten der Stiftung berücksichtigen, und einen allfällig standardisierten Aufgabekatalog individuell anpassen lassen, um den Beauftragten hinreichend zu instruieren.

Schliesslich wird der Stiftungsrat die delegierten Aufgaben auch überwachen müssen. Grundlage der Überwachung ist das von der Revisionsstelle zu prüfende interne Kontrollsystem (IKS). Wichtige Kontrollprinzipien wie etwa das 4-Augen-Prinzip und die Berichterstattung (beispielsweise von Ausschüssen oder der Geschäftsführung) sind dort zu verankern. Bei delegierten Prozessen kann es auch angezeigt sein, sich zum IKS des Beauftragten zu dokumentieren. Wichtig ist auch, periodisch zu prüfen, ob die festgelegten Grundsätze in der Praxis auch eingehalten und gelebt werden, und diese Prüfungen zu dokumentieren. Je nach Komplexität einer Delegation kann es auch angezeigt sein, dass der Stiftungsrat sich hierzu von Fachpersonen beraten lässt.



Evelyn Schilter

Lic. iur., Rechtsanwältin, LL.M.
Head of Legal Retirement
evelyn.schilter@wtwco.com
+41 43 488 44 79



Angelica Meuli

Lic. iur., Senior Legal Consultant Retirement
angelica.meuli@wtwco.com
+41 21 321 68 10

Fazit

Eine gute Governance im Stiftungsrat ist für das Erreichen des Vorsorgeziels zentral. Bei der Zusammensetzung des Stiftungsrats ist auf Vielfalt zu achten. Dies ermöglicht eine breiter abgestützte Interessenwahrung. Die Wirksamkeit eines Stiftungsrats ist zudem optimal, wenn die Mitglieder über entsprechendes Fachwissen verfügen, sich Zeit nehmen, sich engagieren und eine aktive, ergebnisorientierte Diskussionskultur pflegen. Neben organisatorischen Massnahmen ist zu empfehlen, die Wirksamkeit des Stiftungsrats als kollektives Organ periodisch zu überprüfen.

Für eine wirksame Delegation von Aufgaben sind einerseits die formalen Anforderungen einzuhalten. Es ist eine reglementarische Grundlage zu schaffen und ein Beschluss über die Übertragung der Aufgaben zu fassen. Sodann ist sicherzustellen, dass der Stiftungsrat den Beauftragten sorgfältig auswählt, instruiert und überwacht. So kann er sich wirksam von den delegierten Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung entlasten.



360°Vorsorge I Publikationen

Hier finden Sie unser **360°Vorsorge I Magazin**, die **360°Vorsorge I News** Beiträge und vieles mehr.



360°Vorsorge | Akademie

Die Zukunft der Vorsorge in der Schweiz
Sprache: Französisch

Wie wird die Zukunft der Vorsorge aussehen und welche Veränderungen sind notwendig, um den wachsenden Herausforderungen zu begegnen?

Wir laden Sie ein zu einem Erfahrung- und Informationsaustausch über die Zukunft der Vorsorge in der Schweiz einschliesslich einer Rede eines Westschweizer Akteurs über seine Zukunftsvision.

Datum: Donnerstag, 4. Mai 2023

Zeit: 16h30 – 19h00 (CET)

**Ort: WTW Lausanne,
Rue du Petit Chêne 18,
1003 Lausanne**

2023 Benefits Trends Survey

Im Sommer 2023 erscheinen die Resultate der im März 2023 durchgeführten zwei-jährlichen Umfrage, welche wertvolle Erkenntnisse über die neusten Benefits Trends – von der Gestaltung bis zur Verwaltung – bieten.

Pension-Risk-Studie Pension- Benchmarking-Studie

Zwischen Juli und September 2023 werden die Pension-Risk-Studie (jährlich) und die Pension-Benchmarking-Studie (zweijährlich) erscheinen. Wir halten Sie bezüglich der Studienergebnisse auf dem Laufenden.

Über WTW

Als WTW (NASDAQ: WTW) bieten wir datengesteuerte, evidenzbasierte Lösungen in den Bereichen Mitarbeiter, Risiko und Kapital an. Wir nutzen die globale Sichtweise und das lokale Fachwissen unserer Mitarbeitenden in 140 Ländern und Märkten, um Unternehmen dabei zu helfen, ihre Strategie zu schärfen, die Widerstandsfähigkeit ihrer Organisation zu verbessern, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und ihre Leistung zu maximieren.

In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden decken wir Chancen für nachhaltigen Erfolg auf und bieten Perspektiven, die Sie weiterbringen. Mehr unter [wtwco.com](https://www.wtwco.com).



[wtwco.com/social-media](https://www.wtwco.com/social-media)

Copyright © 2023 WTW. All rights reserved.
WTW-WE-CH-0031 April 2023

[wtwco.com/de-CH](https://www.wtwco.com/de-CH)

The logo for WTW, consisting of the lowercase letters 'wtw' in a bold, purple, sans-serif font.