



Delegation als wichtige Governance-Aufgabe

Delegieren – aber wie?

Der Stiftungsrat als oberstes Organ der Vorsorgeeinrichtung übernimmt wichtige Aufgaben und trägt eine grosse Verantwortung. Eine gute Governance gebietet eine sinnvolle und funktionierende Organisation und Überwachung der verschiedenen Tätigkeiten. So übersteht die Vorsorgeeinrichtung auch turbulentere Zeiten und der Stiftungsrat schützt sich wirksam vor einer persönlichen Haftung. Worauf ist dabei zu achten?

Autorinnen: **Evelyn Schilter und Estelle Caveng**

Art. 51a Abs. 1 BVG definiert die übergeordneten strategischen Aufgaben des obersten Organs, Abs. 2 enthält eine abschliessende Liste der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben. Bei diesen Aufgaben darf sich der Stiftungsrat nur bei der Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse unterstützen lassen, die Entscheidungen muss er jedoch selbst treffen und die Verantwortung bleibt in vollem Umfang bei ihm.

Alle anderen Aufgaben können ganz oder teilweise an Ausschüsse, einzelne Mitglieder oder Dritte übertragen werden. Die Delegation erfordert eine Rechtsgrundlage im Gesetz, in der Stiftungsurkunde oder im Organisationsreglement und einen Beschluss des Stiftungsrats. Erfolgt eine korrekte Delegation, beschränkt sich die Aufgabe des Stiftungsrats auf eine sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung der Beauftragten. Eine korrekte Delegation trägt wesentlich dazu bei, die Haftung des Stiftungsrats zu limitieren.

Was und wie viel delegieren?

Welche Aufgaben der Stiftungsrat delegiert und welche er selbst wahrnimmt, was die Stiftung intern erledigt und was sie extern gibt, hängt von verschiedenen Faktoren und den Umständen im Einzelfall ab. Kleinere Pensionskassen haben mitunter kein Personal, führen die Stiftungsbuchhaltung, die Vermögensanlage und/oder die Versichertenverwaltung nicht selbst und haben keine interne Legal-&-Compliance-Stelle, sondern haben diese Aufgaben an externe Dienstleister ausgelagert. Oft werden auch einfach Teilaufgaben ausgelagert oder delegiert, wie z. B. die Vermögensanlage oder die Rechtsvertretung in strittigen Leistungsfällen. Auch die

Geschäftsführung kann intern oder extern wahrgenommen werden. Der Grad der Delegation einer Aufgabe kann sich, auch im Innenverhältnis, über die Zeit ändern. Beispielsweise wird eine Aufgabe zunächst vom Stiftungsrat selbst wahrgenommen, dann an einen Geschäftsführer delegiert oder aber in der Hierarchie weiter nach unten gegeben.

Wir sprechen also sowohl von einer vertikalen als auch einer horizontalen Delegation. Beides funktioniert in beide Richtungen – vorbehalten bleiben die nicht übertragbaren Aufgaben (siehe Grafik).

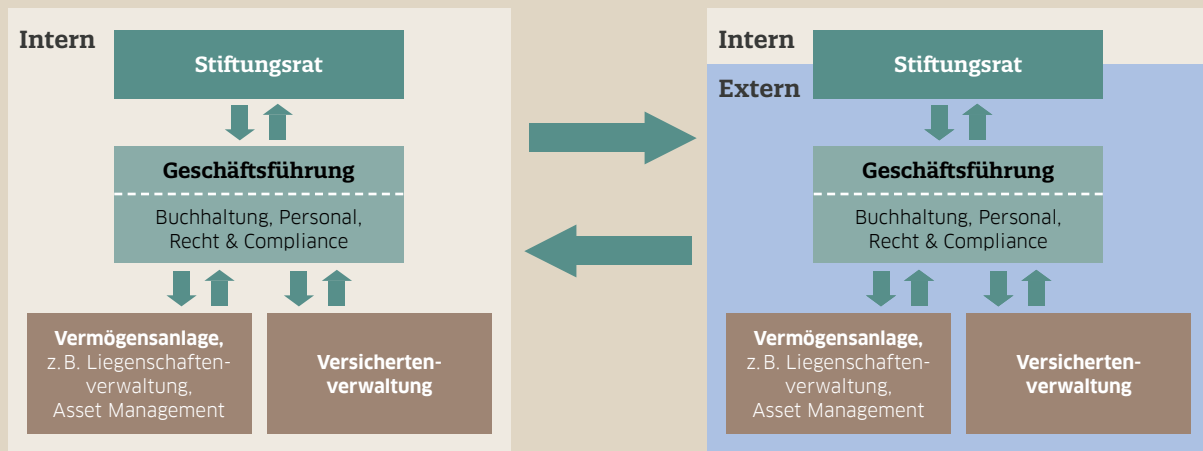
Was wird vom Stiftungsrat erwartet?

Gerade im Lichte der neuesten bundesgerichtlichen Rechtsprechung zur Haftung von Stiftungsräten¹ stellt sich die Frage, was vom Stiftungsrat erwartet wird bzw. nach welchem Sorgfaltsmassstab sein Handeln beurteilt wird.

Die Sorgfaltspflicht von Stiftungsräten wird in der Regel anhand objektiver Kriterien beurteilt und entspricht dem, was von einer gewissenhaften und vernünftigen Person, die demselben Kreis wie der Verantwortliche angehört, unter identischen Umständen erwartet werden kann. Ein gewissenhafter Stiftungsrat muss die Risiken und Folgen seines Handelns einschätzen können. Das vorhandene Fachwissen ist zu berücksichtigen: Verfügt der Stiftungsrat nicht über die erforderlichen

¹ Urteil des Bundesgerichts 9C_496/2022 vom 18. Juni 2024. Siehe dazu Artikel von Simone Emmel und Hans-Ulrich Stauffer in der Dezemberausgabe 2024 der «Schweizer Personalvorsorge».

Delegation – vertikal und horizontal



Kenntnisse, hat er sich zu informieren oder sich beraten zu lassen. Er muss den Expertenrat in den Grundzügen verstehen, plausibilisieren und im Zweifel hinterfragen. Der gesunde Menschenverstand und die Frage, ob man in eigener Sache auch so handeln würde, können dabei helfen. So kann ein in Anlagefragen versierter Stiftungsrat bei genanntem Thema selbstständig agieren, während ein unerfahrener Stiftungsrat gehalten ist, sich dazu Expertenrat zu holen.

Vom Stiftungsrat wird zudem Engagement erwartet. Er muss sich kümmern, sich mit der Materie auseinandersetzen, sorgfältig vorgehen und in einem soliden Entscheidungsprozess zu einem Ergebnis kommen. Es empfiehlt sich, die Basis für den Entscheid zu dokumentieren und den Entscheid gut zu begründen, insbesondere bei kritischen Geschäften. Mangelnde Zeit oder Fachwissen sind keine Entschuldigung. Vor einem Entscheid muss sich das Mitglied des Stiftungsrats vergewissern, dass es über ausreichende und verständliche Informationen verfügt.

Effektive Prozesse, wirksame Steuerungsinstrumente und Checks & Balances ermöglichen eine gute Steuerung und Überwachung. Die Delegation von Auf-

gaben kann den Stiftungsrat deutlich entlasten, entbindet ihn jedoch nicht von einer sorgfältigen Auswahl, Instruktion und Überwachung. Die Haftungsfälle in der Praxis zeigen, dass eine Haftung nicht ohne weiteres ausgelöst wird. Die Hürden sind hoch. In der Regel handelt es sich um gravierende Verfehlungen und Versagen an mehreren Stellen.

Praktische Fragestellungen

In der Praxis werden – je nach Grösse und Ausstattung einer Pensionskasse – mehr oder weniger Aufgaben delegiert. Der Stiftungsrat sollte sich fragen, ob er sich genügend auf die wichtigen strategischen Fragen konzentrieren kann oder seine Zeit für operative Fragen verwendet. Er sollte sich beispielsweise mit Themen befassen wie:

- Können wir unser Risikobudget besser ausschöpfen, um den Versicherten eine bessere Vorsorge zu bieten?
- Sind die Vorsorgeleistungen attraktiv und zeitgemäss?
- Wird angemessen und auf der richtigen Stufe kommuniziert, insbesondere mit den Versicherten?
- Werden effiziente Prozesse und Tools eingesetzt?
- Ist die Pensionskasse strukturell gut aufgestellt, um auch grössere Schocks verarbeiten zu können?

TAKE AWAYS

- Eine formal korrekte Delegation trägt wesentlich dazu bei, die Haftung des Stiftungsrats zu limitieren.
- Der Stiftungsrat sollte sich fragen, ob er sich genügend auf die wichtigen strategischen Fragen konzentrieren kann oder seine Zeit für operative Fragen verwendet.
- Die Delegation von Aufgaben kann den Stiftungsrat deutlich entlasten, entbindet ihn jedoch nicht von einer sorgfältigen Auswahl, Instruktion und Überwachung.
- Ein aktives Kümmern, eine sorgfältige Vorgehensweise und ein solider Entscheidungsprozess bieten Schutz vor Haftungsrisiken.

Im Bereich Geschäftsführung stellen sich Fragen wie:

- Haben wir eine unserer Grösse und unseren Verhältnissen angemessene Geschäftsführung? Intern oder extern?
- Nehmen die Beteiligten ihre Rollen tatsächlich wahr? Gibt es Risiken?
- Werden angemessene IT-Systeme verwendet und wird der Datenschutz beachtet?

Bei der Vermögensanlage steigen die Anforderungen an die Governance, wenn an den Kapitalmärkten Herausforderungen bestehen. Es ist nachweisbar, dass solide Investment-Governance-Praktiken zu besseren Anlageergebnissen führen.

Beim Leistungsfallmanagement hat der Stiftungsrat sicherzustellen, dass die Leistungsfälle korrekt abgewickelt werden. Es lohnt sich, proaktiv zu steuern und nicht erst aktiv zu werden, wenn die Klage eines Versicherten eingeht. Es sind vor allem folgende Punkte zu beachten:

- Besteht ein Prozess, der eine korrekte Fallabwicklung gewährleistet?
- Ist das erforderliche Fachwissen (intern oder beim Dienstleister) vorhanden und ist sichergestellt, dass kritische Fälle erkannt, näher abgeklärt und rechtlich geprüft werden?

Gezielter Beizug von Spezialisten

Eine gute Governance, einschliesslich Delegation an der richtigen Stelle, erleichtert die Priorisierung und sorgt dafür, dass alle relevanten Pflichten gut erfüllt werden können. Wichtig sind auch der Beizug von internen und externen Fachspezialisten, eine regelmässige Berichterstattung und eine angemessene Überwachung. Ein aktives Kümmern, eine sorgfältige Vorgehensweise und ein solider Entscheidungsprozess bieten Schutz vor Haftungsrisiken. Das System der beruflichen Vorsorge mit den diversen (Kontroll-)Organen und der Aufsicht ist grundsätzlich ausbalanciert und gut aufgestellt. Flankierend können auch D&O- oder PTL-Versicherungen Schutz bieten. |



Evelyn Schilter

Rechtsanwältin, lic. iur., LL.M.,
Head of Legal Retirement, WTW



Estelle Caveng

MLaw, Legal Consultant, WTW

Werbung Publicité

Albin Kistler

**EIGENES
RESEARCH**



Wir halten Wort.