

Pension Fund Governance

Systematische und umfassende Führung

Eine Pensionskasse muss heute grosse Anforderungen an Transparenz, Kontrolle, Qualitätsmanagement, Prozessabwicklung und -einhaltung sowie Steuerung erfüllen. Mit einer systematischen und umfassenden Pension Fund Governance nimmt das oberste Organ seine Führungsaufgabe wahr.

Von Roland Schmid*

Die Führung einer Pensionskasse erfordert, dass sich das oberste Organ mit den Interessen aller beteiligten Gruppen auseinandersetzt:

- Arbeitnehmer sind daran interessiert, dass ihren Sparkapitalien ein möglichst hoher Zins gutgeschrieben wird. Dieser soll die Leistungen im Alter und im Invaliditäts- und Todesfall maximieren.
- Rentenbezüger wollen Rentenauszahlungen, die regelmässig und kaufkraftausgleichend erfolgen sowie einen Inflationsschutz aufweisen.
- Arbeitgeber möchten eine risikoreduzierte Pensionskasse, deren Leistungen und Beiträge optimiert sind.

Das oberste Organ hat die verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen.

konflikten sehr wichtig. Er hielt sie nicht nur in diversen Governance- und Compliance-Bestimmungen der Gesetze fest, sondern ordnete sie auch dem Pensionsversicherungsexperten als explizite Prüfaufgabe zu.

Führung einer Pensionskasse bedeutet, dass das oberste Organ seine Aufgabe treuhänderisch im Namen der Destinatäre wahrnimmt. Neben den bereits umschriebenen Aspekten stellt vor allem genügend Transparenz im Entscheidungsprozess sicher, dass die Destinatäre ihrem obersten Gremium das notwendige Vertrauen aussprechen – und zwar nachhaltig.

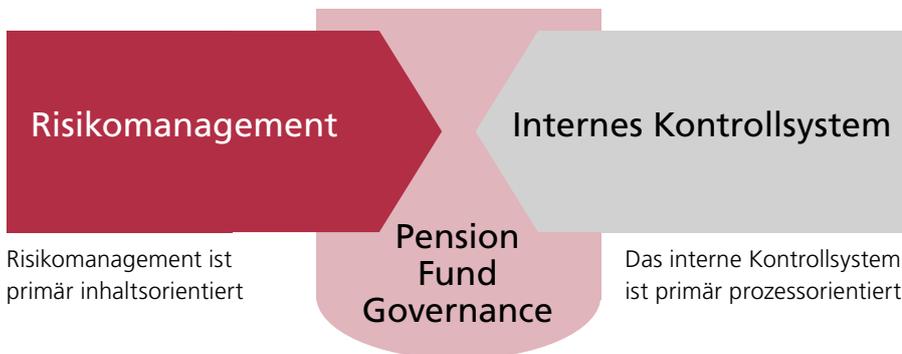
Verantwortung klarer geregelt

Um die Vorsorgeeinrichtungen zu überwachen, wurde in der beruflichen Vorsorge eine Kontrollpyramide mit Aufsichtsbehörden

nach Aufsichtsbehörde unterschiedliche Auffassungen darüber, wie die Pensionskasse ihre Verantwortung wahrzunehmen hat. Diese Situation ist nun mit der Strukturreform geklärt worden.

Die Strukturreform trägt zu einer effizienteren Aufsicht bei, indem der Bundesrat mehr Verantwortung an die Oberaufsicht delegiert. Gleichzeitig erhält die Oberaufsicht ein grösseres Interventions-Instrumentarium als bisher. Sie kann kantonale Behörden überwachen, Weisungen und Richtlinien erlassen sowie Gesetze auslegen. Damit ist eine grössere Rechtssicherheit zu erwarten. Die Direktaufsicht ist neu Aufgabe der regionalen oder kantonalen Aufsichtsbehörden, was eine Stärkung des Fachwissens erlaubt.

Die Verantwortung des obersten Organs hat sich durch die Strukturreform grundsätzlich nicht geändert. Mit der Strukturreform erhält es aber eine juristisch klarere Zuordnung der Verantwortung. Hat das oberste Organ die Struktur- und Aufgabenzuteilung vorgenommen und bei der Delegation der Aufgaben sowie der Instruktion, Überwachung und Auswahl der Dienstleister (ebenso bei internen Leistungserbringern) sorgfältig gehandelt, führt es die nötige Pension Fund Governance durch und ist für die Zukunft gerüstet.



Risikomanagement ist primär inhaltsorientiert

Das interne Kontrollsystem ist primär prozessorientiert

Abbildung 1: Pension Fund Governance betrachtet sowohl das Risikomanagement als auch das Interne Kontrollsystem.

Dabei ist sicherzustellen, dass keine systematische Ungleichbehandlung erfolgt und dass die erworbenen Rechte der Destinatäre gewahrt bleiben.

Führung heisst auch, dass das oberste Organ Regeln diskutiert und in Kraft setzt, die den Umgang bei Interessenkonflikten klären – zwischen den Gruppen, aber auch unter Individuen sowie innerhalb des obersten Organs.

Dem Gesetzgeber waren die Gleichbehandlung, die Wahrung der erworbenen Rechte und der Umgang mit Interessen-

de, Revisionsstelle und Pensionskassenexperte konzipiert. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) übte bisher die Oberaufsicht aus und nahm für gesamtschweizerisch tätige Stiftungen die Direktaufsicht wahr. Gegenüber kantonalen Aufsichtsbehörden hatte das BSV eine bedingte Weisungsbefugnis.

Bei der bisherigen Lösung bestanden jedoch Unklarheiten über die letztliche Verantwortung von Kontrollgremien, Fachspezialisten und oberstem Organ einer Pensionskasse. Zusätzlich existierten je

Konzept nötig

Pension Fund Governance beinhaltet die Aufgabenzuteilung und Strukturierung durch das oberste Führungsorgan der Pensionskasse (siehe auch Kasten Seite 7). Dies umfasst alle Massnahmen zur Gestaltung, Überwachung und Steuerung der Geschäftstätigkeit sowie der Beteiligten. Pension Fund Governance dient dem Ziel, die langfristigen Interessen der Beteiligten durch Transparenz und hohe Qualität des Entscheidungs- und Kontrollmechanismen, aber auch durch transparente Anreizsysteme effizient und effektiv wahrzunehmen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein konzeptioneller Ansatz nötig, der Inhalt, Organisation und Ablauf-Prozesse verbindet. Damit werden Risikomanagement-Probleme und interne Kontrollsystem-Mechanismen gesamtheitlich betrachtet (siehe Abbildung 1). Durch diese Definition sind die OECD-Richtlinien für Pension Fund Governance (5.6.2009) berücksichtigt.

Führungsaufgabe wahrnehmen

Im Rahmen der Pension Fund Governance nimmt das oberste Führungsorgan seine

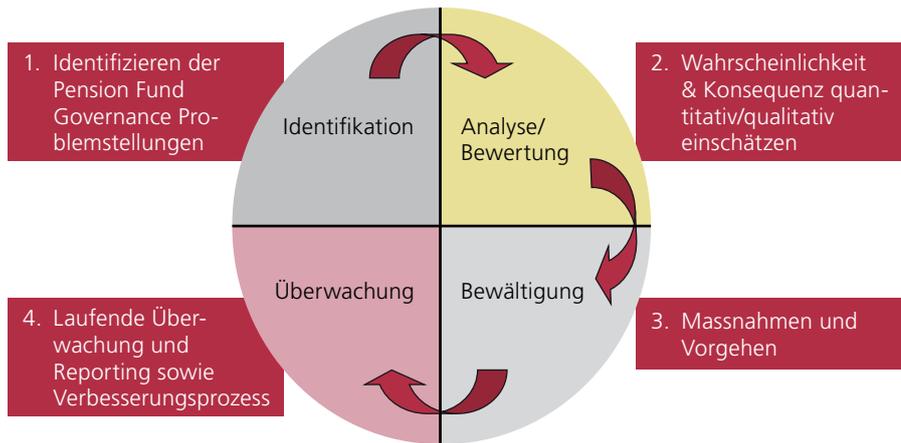


Abbildung 2: So wird eine Pension Fund Governance systematisch umgesetzt.

Führungsaufgaben vollumfänglich wahr. Damit werden potenzielle Risiken im Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollbereich frühzeitig erkannt und begrenzt:

- Vorsorgeeinrichtungen haben regelmässig Risikoprüfungen vorzunehmen, die sowohl die Anlage- wie auch die Verpflichtungsseite abdecken. Im Rahmen der Pension Fund Governance werden nicht nur die Resultate der Risikoprüfungen beurteilt, sondern auch deren Qualität, Häufigkeit und Vollständigkeit.
- Die Aufbau- und Ablauforganisation muss sicherstellen, dass die Organe ihre Aufsichtspflicht wirkungsvoll wahrnehmen können. Vor allem bei grossen Vorsorgeeinrichtungen sind Prozesse einzuführen, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestvorgaben hinausgehen.
- Die Informationspflicht der Vorsorgeeinrichtung gegenüber den Versicherten wird in Art. 86b BVG geregelt. Der Informationsbedarf wird heute selbst mit dem Geschäftsbericht und dem Versicherungsausweis nur teilweise erfüllt. Die Vorsorgeeinrichtung hat regelmässig und transparent zu informieren und die entsprechenden, auf die eigenen Bedürfnisse angepassten Kommunikationsgefässe einzuführen.
- Es gilt zu prüfen, inwiefern die internen Richtlinien und Prozesse zweckmässig sind und ob sie tatsächlich eingehalten werden.
- Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess führt wiederum zu Massnahmen und zur Qualitätssteigerung in den anvisierten Bereichen.

Durch Transparenz dieser Vorgehensweise und den spürbaren Erfolg wird das Vertrauen der Beteiligten und des Umfeldes erlangt und weiter vergrössert.

Regelkreis mit vier Schritten

Aus der Sicht des Führungsorgans empfiehlt sich eine umfassende Betrachtungsweise, die dem gesamten Risiko sowie dem Management Rechnung trägt und die Compliance- bzw. Controlling-Elemente als Teile des Governance-Prozesses einschliesst. Im Pension-Governance-Prozess ist dieses umfassende Vorgehen sicherzustellen. Der Pension-Fund-Governance-Regelkreis besteht aus vier Schritten (siehe Abbildung 2):

Schritt 1

Die potenziellen Risiken der Vorsorgeeinrichtung werden identifiziert. Folgende Themenkreise sind dabei zu untersuchen:

- **Verpflichtungen:** Diese umfassen unter anderem die reglementarischen Leistungsversprechen, das Finanzierungsmodell und den technischen Zins. Aber auch Projektionen der Leistungen und Destinatäre in die Zukunft (Entwicklung der Verpflichtungen und der Zahlungsströme) gehören dazu.
- **Administration:** In diesem Bereich werden die interne Organisation, die Ablauf- und Controlling/Compliance-Prozesse sowie das Fachwissen der Mitarbeitenden analysiert.
- **Vermögen:** Klassischerweise ist dieser Bereich meist im Rahmen von ALM-Studien (Asset Liability Management oder Steuerung der Anlagen und der Verpflichtungen) bereits auf dem Radar des Führungsorgans. Oft mangelt es aber an einer gesamtheitlichen Analyse sowie an der Verbindung mit der Entwicklung der Verpflichtungen und der Zahlungsströme. Als Resultat werden dann «nur» Anlagekategorien umgeschichtet.
- **Gesellschaftliches Umfeld:** Die demografischen Veränderungen sowie die

Individualisierung werden in der Konsequenz der Auswirkung vielfach unterschätzt.

- **Arbeitgeber:** Die vorausschauende Betrachtung von möglichen Konsequenzen bei Restrukturierungen oder einer sich verändernden Personalpolitik schafft Handlungsspielräume.
- **Regulator:** Beschlossene, erwartete und mögliche Gesetzesanpassungen und Gerichtsentscheide ermöglichen antizipierende Entscheide des obersten Organs.

Schritt 2

Nach der Identifizierung der Problemkreise hat das Führungsorgan die entsprechenden Auswirkungen zu quantifizieren und muss Eintretenserwartungen und -wahrscheinlichkeiten diskutieren. Dies bedeutet, dass ein den möglichen Konsequenzen angemessenes Kosten/Nutzen-Verhältnis sowie eine korrekte Priorisierung in die Bewertung eingeflossen sind.

Schritt 3

In diesem Schritt werden die adäquaten Massnahmen eruiert und anschliessend umgesetzt.

Fortsetzung auf Seite 8

Corporate Governance und Pension Fund Governance

Durch die Trennung von Unternehmensbesitz (Eigentümer) und Unternehmensleitung (Management) entsteht grundsätzlich ein Auftraggeber-Beauftragten-Verhältnis. Dies wird als Prinzipal-Agent-Verhältnis bezeichnet. Aus diesem Verhältnis ergeben sich verschiedene Spannungsfelder. Die häufigsten Probleme betreffen die mangelnde Information der Eigentümer (Informationsasymmetrien) und Handlungen des Managements im eigenen statt im Interesse der Eigentümer (Interessendivergenzen). Diese Probleme werden durch so genannte Corporate-Governance-Bestimmungen gelöst, die ein funktionales Gleichgewicht zwischen den Interessen der Involvierten bezwecken. Pension Fund Governance konkretisiert dieses allgemeine Konzept in der beruflichen Vorsorge.

Fortsetzung von Seite 7

Schritt 4

Die Überwachung der Einführung der Massnahmen garantiert auch deren Umsetzung. Die erwartete Wirkung ist jeweils an der Realität zu messen, was eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht. Das oberste Organ hat damit seine Führungsaufgabe wahrgenommen. Die Pension Fund Governance ist effektiv und effizient umgesetzt.

Alle Fragen beantwortet

Pension-Fund-Governance-Studien werden als Dienstleistung von Beratungsfirmen und Revisionsgesellschaften angeboten. Die Auftraggeber wollen vielfach folgende Fragen im obersten Organ beantworten können:

- Ist die jetzige Form und Struktur der Pensionskasse angemessen?
- Sind Organisation, Kosten und Prozessabläufe der Pensionskasse effizient?
- Gibt es Risiken für die Pensionskasse und/oder das Unternehmen, die in den nächsten fünf Jahren Finanzmittel und Management-Kapazität absorbieren werden?

Mit dem aufgezeigten Vorgehen werden diese Fragen umfassend und zielgerichtet beantwortet. Es werden alle Aspekte aufgenommen. Das oberste Organ kann nach der Analyse einen fokussierten Massnahmenplan ausarbeiten, der der Situation der Pensionskasse angemessen ist und erkannte Schwachstellen reduziert. Mit dem Reporting ist ebenfalls die Umsetzung sichergestellt.

Durch Pension Fund Governance arbeitet das Führungsorgan effizienter. Sie stärkt das Vertrauen der Destinatäre in die eigene Pensionskasse und auch in die berufliche Vorsorge im Allgemeinen. ♦

*Roland Schmid ist eidg. dipl. Pensionsversicherungsexperte und Aktuar SAV. Er ist Geschäftsführer der Swiss Life Pension Services AG, der Beratungsfirma von Swiss Life (www.slps.ch).

Fachrichtlinie 4

Basis für die Empfehlung des Experten

Die neue Formel zur Berechnung des technischen Referenzzinssatzes gilt ab 1. Januar 2012. Die Kammer der Pensionskassenexperten hat die entsprechende Fachrichtlinie 4 im Oktober 2010 verabschiedet.

ew. Das BVG, die Ausführungsbestimmungen in der BVV2 und Swiss GAAP FER Nr. 26 (Ziffer 4) verpflichten die Verantwortlichen von Vorsorgeeinrichtungen, die Vorsorgekapitalien jährlich nach anerkannten Grundsätzen und allgemein zugänglichen technischen Grundlagen zu ermitteln.

Die Schweizerische Kammer der Pensionskassen-Experten (KPE) hat dazu im Oktober 2010 die Fachrichtlinie 4 (FRP 4) zum technischen Zinssatz verabschiedet. Die Richtlinie – gültig ab 1.1.2012 – definiert den technischen Referenzzinssatz, auf dessen Grundlage der Experte für berufliche Vorsorge dem obersten Organ der Vorsorgeeinrichtung seine Empfehlung abgibt.

Der technische Referenzzinssatz setzt sich aus dem arithmetischen Mittel der Durchschnittsperformance des Pictet BVG-25 plus Index (gewichtet zu zwei Dritteln) und der Rendite der 10-jährigen Bundes-

ge entspricht. Das Ergebnis wird auf 0,25% abgerundet und darf weder unter der Rendite für 10-jährige Bundesanleihen liegen noch 4,5% übersteigen.

Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung ist nicht sklavisch an den Referenzzinssatz gebunden. Der gewählte Zinssatz kann unter dem technischen Referenzzinssatz liegen. Wenn er allerdings höher liegt als der Referenzzinssatz, gelten besondere Vorschriften.

Liegt der gewählte technische Zinssatz bis maximal 0,25% über dem technischen Referenzzinssatz, teilt der Experte für berufliche Vorsorge dies dem obersten Organ der Vorsorgeeinrichtung schriftlich mit. Liegt der gewählte technische Zinssatz um mehr als 0,25% und während mehr als einem Jahr über dem technischen Referenzzinssatz, muss der Experte für berufliche Vorsorge diese Überschreitung begründen und dem obersten Organ der Vorsorgeeinrichtung Massnahmen vorschlagen, um den technischen Zinssatz innert 7 Jahren auf den technischen Referenzzinssatz zu senken.

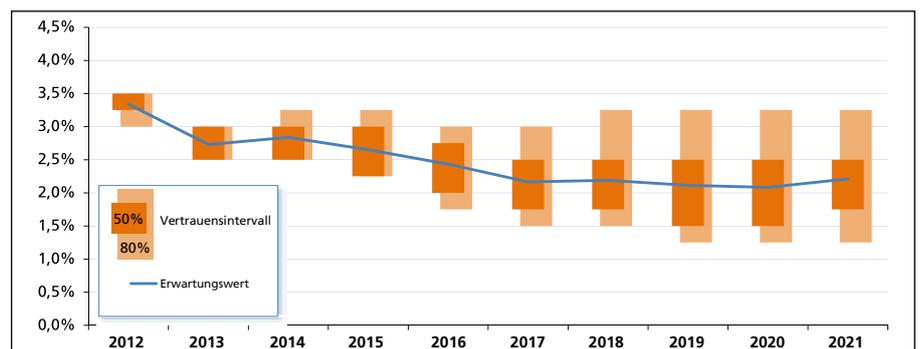
FRP 4 dürfte bei den Pensionskassen dazu führen, dass bei der Bewertung der Rentenverpflichtungen auch über einen tieferen technischen Zins diskutiert werden muss. Alfred Bühler von PPCmetrics: «Wir begrüßen diese Entwicklung sehr. Die erwartete Reduktion des technischen Zinssatzes muss bei der Ausarbeitung von Vorsorgeplänen, Sanierungskonzepten oder Asset&Liability-Studien berücksichtigt werden.» ♦

> www.frp4.ch

Aktuelle Referenz bei 3,5%

Der nicht gerundete Wert des Referenzzinssatzes beträgt aktuell 3,53%. Dieser errechnet sich aus der Durchschnittsperformance des Pictet BVG-25 plus Indexes per 30.9.2011 (5,54%) und der Rendite der 10-jährigen Bundesobligationen (1,003%) gemäss im Text beschriebener Formel. Gerundet ergibt dies 3,5%.

obligationen (gewichtet zu einem Drittel) zusammen. Als Stichtag gilt jeweils der 30. September. Das Ganze wird um 0,5% vermindert, was einer angemessenen Mar-



Berechnungen: PPCmetrics; Datenquellen: SNB, Pictet BVG-Indizes; Stand: 30.11.2011