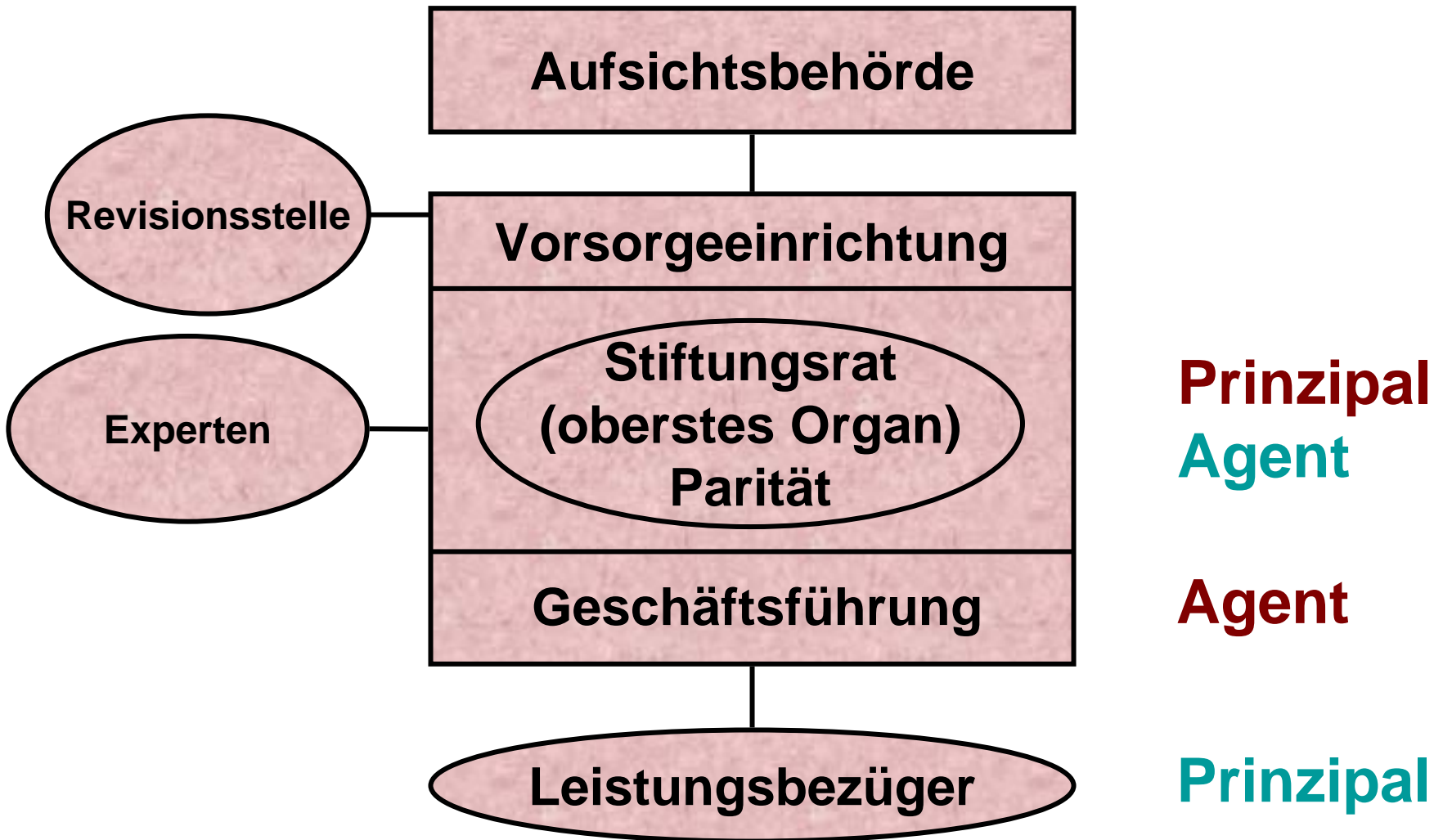


Pension Fund Governance (PFG)

Hanspeter Konrad
Lic. iur. Rechtsanwalt
Direktor ASIP
infor@asip.ch
www.asip.ch

ASIP Grundlage



II ASIP Begriff PFG (1)

- PFG kann mit guter, verantwortungsbewusster Führung von Vorsorgeeinrichtungen beschrieben werden.
- Rahmen für Führungsstrukturen
- Ausrichtung der Führungsorganisation auf die Versicherteninteressen

II ASIP Begriff PFG (2)

PFG umfasst alle Massnahmen zur Gestaltung, Überwachung und Steuerung der Geschäftstätigkeiten einer Vorsorgeeinrichtung (VE). PFG soll ein funktionales Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Strukturen innerhalb der VE (checks and balances), eine ausreichende Transparenz / Kommunikation der Vorgänge sowie die Abstimmung der Zielsetzungen der VE mit den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen realisieren. Insbesondere sind die (langfristigen) finanziellen Interessen der Versicherten verantwortungsbewusst und effizient wahrzunehmen.

II ASIP Bedeutung PFG (3)

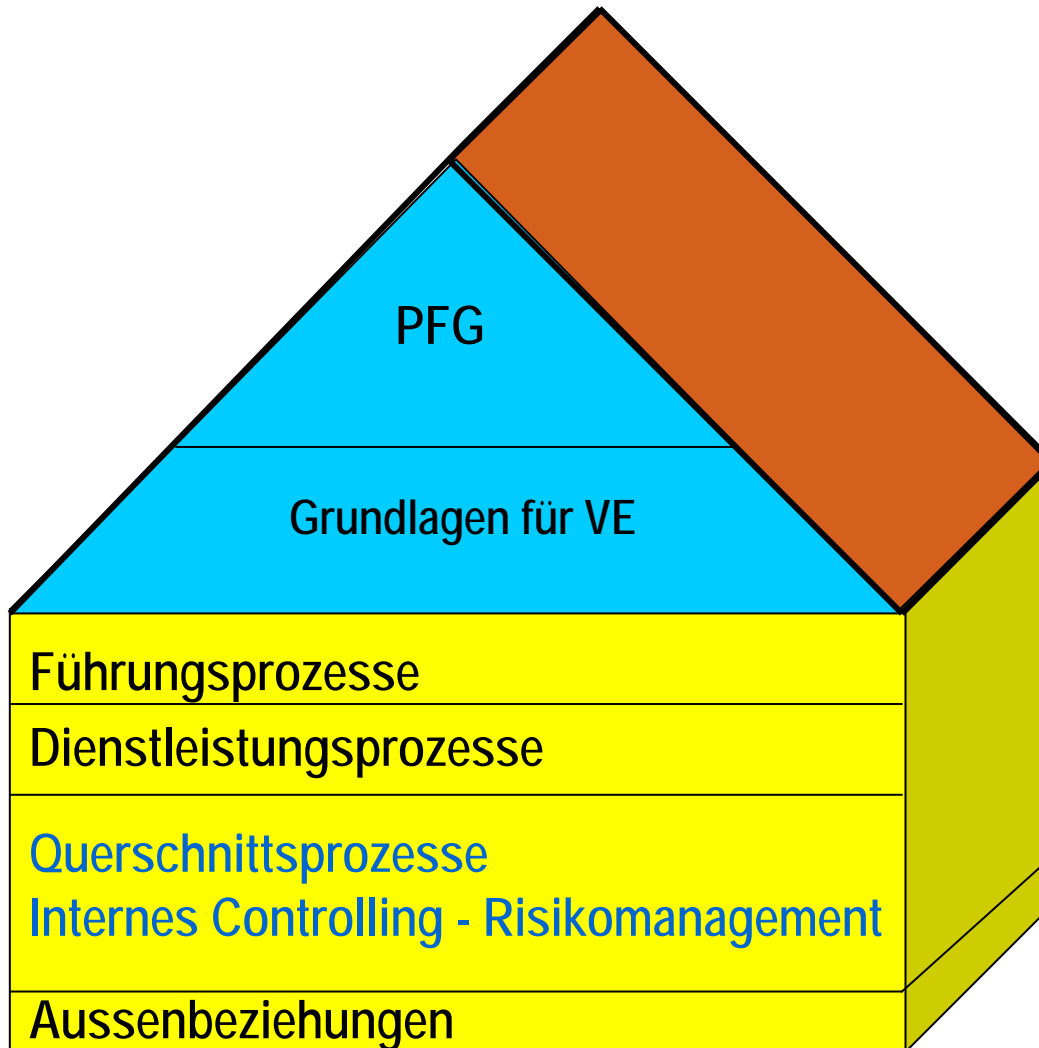
- PFG im Aussenverhältnis:
Gesamtwirtschaftliche, soziale Verantwortung
- Ausübung der Aktionärsrechte:
Stimmrechtsausübung
- Fokus: Innere PFG
Führungsstrukturen der VE

ASIP Bedeutung PFG (4)

Mögliche **Problemfelder** im Fokus der PFG:

- Vermischung von Verantwortlichkeiten
- Überhandnahme bürokratischer Strukturen (Formalismus)
- Fokussierung auf Abläufe statt auf Inhalte
- Drohende Überforderung der Stiftungsräte
- Interessenkonflikte
- Fehlende Unabhängigkeit
- Mangel an Integrität
- Mangelhafte Information der Versicherten
- Fehlender Einfluss der Versicherten

ASIP PFG (5)



II ASIP PFG (6)

→ Die PFG zeichnet sich aus durch

- eine effiziente / effektive Führungsorganisation
- ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle (Checks and Balances)
- eine langfristig nachhaltige Wertschöpfung
- Transparenz

ASIP Führungsorganisation (1)

- 1 **Strukturelle und normative Voraussetzungen** schaffen
Zweckmässige Organisation etablieren (i. S. von Bsp.):
 - Organisationsreglement mit klar definierten Aufgaben, eindeutiger Kompetenzregelung und zugewiesener Verantwortung
 - Optimale Grösse der Führungsgremien
 - Sicherstellung / Entwicklung von internem Know-how (Aus- / Weiterbildungskonzept \Rightarrow Fachkenntnisse)

ASIP Führungsorganisation (2)

- Klare Zielvorgaben (u.a. für Geschäftsführer, externe Stellen)
- Unabhängigkeit

Zweckmässige Regeln für Abwicklung der Geschäfte etablieren

- Führungsinformationen
- Loyalität / Integrität / Verhinderung von Interessenkonflikten → ASIP-Charta!

II ASIP Führungsorganisation (3)

Prozess - Perspektive

Führungsorgan muss sich auf klar strukturierte (operative) Prozesse stützen können:

- Anlagemanagement (Wertschriften, Liegenschaften, Hypotheken)
- Vorsorgemanagement:
 - Bestandesverwaltung: Laufende Administration
 - Finanzierung
 - Leistungsausrichtung
 - Beratung / Information
 - Umgang mit externen Stellen

II ASIP Führungsorganisation (4)

- Support – Prozesse (u.a. Informatik, Logistik, Finanzen)
- Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, Richtigkeit, Rechtzeitigkeit und Verständlichkeit als massgebende Faktoren

IASIP Führungsorganisation (5)

Aufbau einer **gelebten Führungskultur** als wichtige und dauernde Aufgabe, insbesondere für den Präsidenten:

- Kritisch – konstruktive Kultur anstreben
- Vertrauenskultur etablieren
- Optimierung (→ Professionalisierung) im Zusammenwirken von
 - Führungsorganen
 - Kontrolle (Experten / Revisionsstelle)
 - Aufsicht

II ASIP Führungsorganisation (6)

- Prozesse und Kontrollen dürfen nicht nur auf dem Papier existieren, sondern müssen in der Praxis gelebt und immer wieder auf Ihre Zweckmässigkeit überprüft werden.
- Umsetzung muss in der VE individuell erfolgen (praxisorientierten, angemessenen, risikoorientierten Lösungsansatz wählen!)

II ASIP Führung / Kontrolle (1)

- ② Mechanismen zur Überwachung und Steuerung vorsehen (⇒ „leben, keine Dokumentationsübung“)
 - Wirksames Kontrollsystem (VE-intern etabliertes System, um eine angemessene Sicherheit bez. der Risiken der Geschäftsführung i.w.S. zu gewährleisten)

II ASIP Führung / Kontrolle (2)

- Strukturen etablieren, die Risikowahrnehmung fördern (sachgerechtes Risikomanagement und strategisches Controlling): Dem obersten Organ muss klar sein, welche Risiken es zulasten der Risikoträger (AG/AN) eingeht (Erkennen von/ Umgang mit anlage-, versicherungstechnischen, rechtlichen sowie Reputations-Risiken der VE).

II ASIP Führung / Kontrolle (3)

- Controlling im Sinne von prozessorientierter Steuerung etablieren:
 - Informationskonzept zwingend
 - Rück- und Vorausschau- Funktion (Was passiert, wenn es anders kommt, als geplant?)
 - Handlungsorientierte Entscheidungen der Führungsorgane
- Kontrollfunktion wahrnehmen (u.a. bez. allgemeiner Organisation, Anlagepolitik, Beitragswesen, Leistungserbringung)
- Compliance (Einhaltung der rechtlichen, reglementarischen Vorgaben) als Verhaltenskonzept etablieren.

ASIP Wertschöpfung (1)

- ③ **Qualitätsstandards** für effiziente Arbeit als Führungsorgan einer VE erarbeiten und durchsetzen:
 - Führungsarbeit überprüfen
 - Feedbackkultur leben
 - Interne Aus- / Weiterbildung regeln

ASIP Wertschöpfung (2)

Sorgfältige Vermögensverwaltung sicherstellen:*

Die Kernaufgabe der VE besteht in der Produktion von sicheren und hohen Renten / Kapitalleistungen für ihre Anspruchsberechtigten:

- Rechtmässigkeit, Zielkonformität, Sicherheit entscheidend
- Transparenter / nachvollziehbarer Anlageprozess
- Anlagestrategie auf Finanzierungsziel und Risikofähigkeit der VE ausgerichtet (ALM-Studie; realistische Erwartungen an Ertragspotential der Anlagestrategie)

* vgl. ASIP-Leitfaden für die Vermögensverwaltung von VE (www.asip.ch)

II ASIP Wertschöpfung (3)

- Hinreichende Gewaltentrennung zwischen Anlageentscheid (inkl. Consulting), Entscheidungsverarbeitung und Entscheidüberwachung (Investment Controlling) sicherstellen: Keine Machtkonzentration
- Stufengerechte Information gewährleisten
- Zweckmäßigkeit der Organisation regelmässig überprüfen.

④ Entscheidungsfindung

Art und Weise der **Kommunikation** mit den Versicherten, der Stifterfirma und Dritten regeln:

- Kommunikationsverantwortung (aus Verpflichtung zur Gewährleistung der Vorsorgesicherheit)
- Transparenz, Vertrauen, Glaubwürdigkeit:
Aktiver Dialog!
- Kommunikationskonzept

ASIP Fazit (1)

Strategie

(Vision, Leitbild, Ziele
Budget)

Struktur

(Organisation, Prozesse,
Informationssysteme)



PFG

Kultur

(Verhalten, Werte, Ethik, Kommunikationsstil)

II ASIP Fazit (2)

PFG muss Beitrag leisten zur

- Führungsqualität
- Transparenz / Information / Kommunikation
- Art und Weise der Risikowahrnehmung

→ Gewährleistung der Vorsorgesicherheit

→ Stärkung des Vertrauens in die betrieblich ausgerichteten, autonomen/halbautonomen, sozialpartnerschaftlich geführten VE!