

A | V | S

RISIKOMANAGEMENT ALS AUFGABE DES STIFTUNGSRATS

Stiftungsratsausbildung der Aargauischen Kantonalbank

Laurence Uttinger, lic. iur., Rechtsanwältin
Raphael Zellweger, M.A. HSG, Rechtsanwalt

PROGRAMM

- Risikomanagement – Was ist das?
- Relevanz des Themas für den Stiftungsrat
- Risikomanagement in einer Pensionskasse

RISIKOMANAGEMENT – WAS IST DAS?

RISIKOMANAGEMENT – WAS IST DAS?

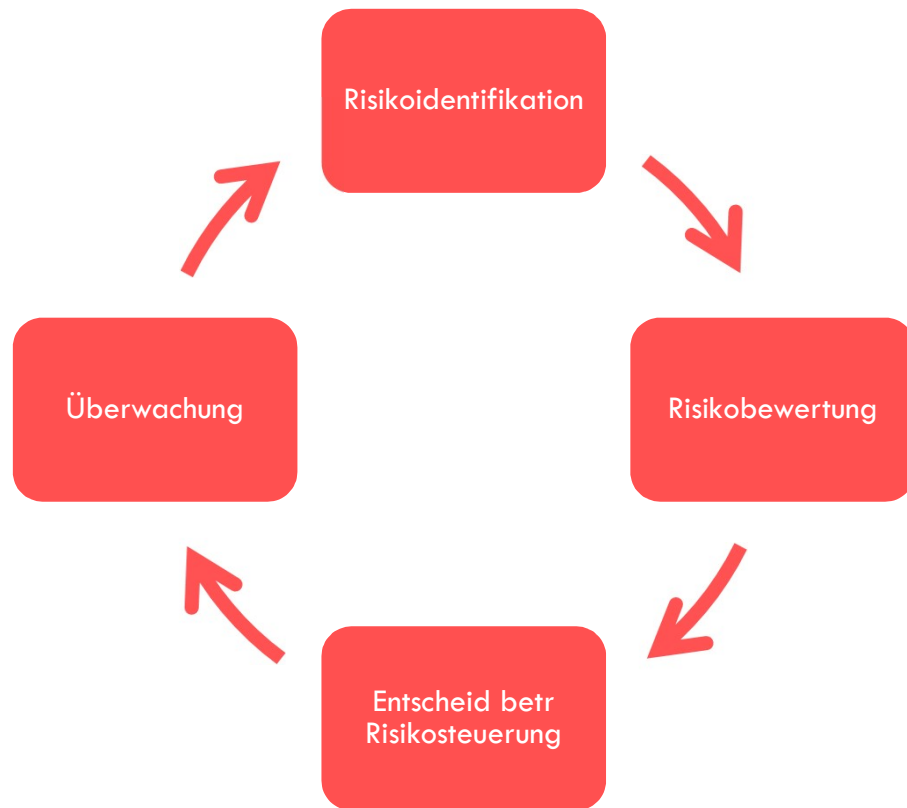
Risiko

- Möglichkeit des Eintretens einer Gefahr
- Möglichkeit des Nichterreichens eines Ziels

Risikomanagement

- Systematischer Prozess
- Bewusstes Umgehen mit den Risiken
- Führungsinstrument

RISIKOMANAGEMENTPROZESS



RISIKOMANAGEMENT VS INTERNE KONTROLLE

Risikomanagement

- Erfasst (möglichst) alle Risiken
- Beurteilung, Bewertung und Steuerung von Risiken (und Chancen) der gesamten Stiftung
- Geht Hand in Hand mit risikoorientierter Führung
- Dient der sinnvollen Allokation von Ressourcen des Stiftungsrats

Interne Kontrolle

- Instrument zur Sicherstellung der Ausführung von operativen Prozessen bzw. Überwachung operationeller Risiken
- Fokussiert auf Schadensbegrenzung bei internen Prozessen mittels Kontrollmassnahmen
- IKS ist Teil des Risikomanagements

RELEVANZ DES THEMAS FÜR DEN STIFTUNGSRAT

RELEVANZ DES THEMAS FÜR DEN STIFTUNGSRAT

Gesetzliche Grundlage?

Art. 51a Abs. 1 BVG

Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die **Gesamtleitung der Vorsorgeeinrichtung** wahr, sorgt für die **Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben**, bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der Vorsorgeeinrichtung fest, **sorgt für ihre finanzielle Stabilität** und **überwacht die Geschäftsführung**.

Art. 51b BVG

Die mit der Geschäftsführung oder Verwaltung der Vorsorgeeinrichtung oder mit der Vermögensverwaltung betrauten Personen unterliegen der **treuhänderischen Sorgfaltspflicht** und müssen in ihrer Tätigkeit die Interessen der Versicherten der Vorsorgeeinrichtung wahren. Zu diesem Zweck sorgen sie dafür, dass aufgrund ihrer persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse **kein Interessenkonflikt** entsteht.

Art. 35 Abs. 1 BVV 2

Bei der Prüfung der Organisation und Geschäftsführung der Vorsorgeeinrichtung bestätigt die Revisionsstelle auch, dass **eine der Grösse und Komplexität angemessene interne Kontrolle** existiert.

RELEVANZ DES THEMAS FÜR DEN STIFTUNGSRAT

- Keine explizite gesetzliche Pflicht zur Einführung eines Risikomanagements
- Aber:
 - Stiftungsrat hat treuhänderische Sorgfaltspflicht (Art. 51b Abs. 2 BVG)
 - Fehlen eines Risikomanagements als Sorgfaltswidrigkeit?

⇒ Risikomanagement als Teil einer sorgfältigen Führung

RISIKOORIENTIERUNG MACHT SINN

Stiftungsrat

- ist weit weg vom Tagesgeschäft
- kann sich meist keine konkreten Einblicke verschaffen
- „leidet“ unter einer Informationsasymmetrie gegenüber der Geschäftsstelle
- hat wenig Zeit
- trägt trotzdem die Gesamtverantwortung

⇒ Wo soll der Stiftungsrat seine (knappe) Zeit investieren?

RISIKOORIENTIERUNG MACHT SINN

- Regelmässiger Risikomanagementprozess schult den Blick fürs Wesentliche
- Wichtiges Führungsinstrument des Stiftungsrates
- Dient der Erfüllung der Sorgfaltspflicht

⇒ Risikoorientierung ist so oder so eine gute Idee

RISIKOMANAGEMENT IN EINER PENSIONSKASSE

RISIKO HÄNGT VOM ZIEL AB

Zweck einer Vorsorgeeinrichtung ist **Absicherung im Falle von Alter, Tod und Invalidität**, d.h. das Geld **muss dem definierten Zweck zukommen**

Daraus folgen bereits einige Hauptrisiken

- Leistungen sind nicht finanziert/Geld reicht nicht aus
- Leistungen werden aus anderen Gründen nicht erbracht
- Leistungsziel wird nicht erreicht (Leistungen sind zu niedrig)
- Geld wird zweckwidrig verwendet

⇒ Was kann zum Eintritt dieser Risiken führen?

RISIKOIDENTIFIKATION/RISIKOINVENTAR

Versicherungstechnische Risiken

Strategische Risiken:

- Reglementarische Risikoleistungen
- Primatswahl
- Finanzierungsmodell
- Angemessenheit der technischen Grundlagen
- Allfällige Verstärkung der Grundlagen
- Angemessenheit technischer Zinssatz
- Risikodeckungsstrategie (Autonomie, Stopp-Loss, Excess-of-Loss)

Operative Risiken:

- Häufung von Schadenfällen
- Langlebigkeitsrisiko
- Invaliditätsrisiko
- Finanzierung vorzeitige Pensionierungen
- Finanzierung Nachzahlungen bei Lohnerhöhungen (bei Leistungsprimatsplänen)

Juristische Risiken

BVG-Obligatorium:

- Erfüllen der BVG-Minimalleistungen
- Mindestverzinsungsgarantie
- Rentenumwandlungssatz

Allgemeine juristische Risiken:

- Komplexität der Gesetzgebung
- Häufige Gesetzesänderungen
- Richterliche Entscheide
- Klage gegen Kassenorgane
- Internationale Normensysteme
- Unklare steuerliche Regelung
- Verlust der Steuerbefreiung

Vermögensverwaltungsrisiken

Strategische Risiken:

- Anlagerisikobereitschaft und -fähigkeit
- Wahl der Anlagestrategie für das Gesamtvermögen
- Bestimmen der Zielgrösse der Rückstellungen für Anlagerisiken
- Organisation und Verantwortlichkeiten
- Ausüben Aktionärsrechte

Operative Risiken:

- Organisation Eigenverwaltung
- Selektion externer Manager und Custodian
- Investment Controlling
- Erreichen der Minimalrendite
- Bewirtschaftung der Liquiditätskonten
- Marktrisiko und Diversifikation
- Bonitäts- und Gegenparteiisiko
- Liquiditätsrisiko einzelner Anlagen

Abhängigkeit Arbeitgeber

Geschäftsstrategie:

- Veränderung Geschäftsstrategie
- Restrukturierungen
- Fusionen und Akquisitionen
- Abspaltungen (Spin-offs)
- Veränderungen in der Personalpolitik
- Vorsorge als Teil der Gesamtvergütung

Geschäftsergebnis:

- Lohnerhöhungen
- Ungünstige Ertragslage
- Massenentlassungen

Verwaltungsrisiken

Strategische Risiken:

- Organisation Verwaltung
- Organisation Controlling
- Outsourcing von Dienstleistungen
- Beziehung zum Pensionsversicherungsexperten, zur Kontrollstelle und zur Aufsicht

Operative Risiken:

- Ungenügende Managementfähigkeiten
- Unklare Stellvertreterregelung
- Mangelndes Fachwissen
- Unzweckmässige Informatiklösungen
- Überwachung Outsourcing
- Abwicklungsfehler
- Fehlinformationen
- Veruntreuung, Unterschlagung

Gesellschaftliche Risiken

Berufsumfeld:

- Veränderungen im Berufsumfeld
- Veränderungen im Arbeitsmarkt

Vorsorgespezifische Einstellungen:

- Reduzierte Solidaritätsbereitschaft
- Individualisierung der Vorsorge
- Steigende Ansprüche Versicherte
- Interessenskonflikte unter Versicherten
- Interessenskonflikte zwischen Rentner und Versicherten

- Wichtig ist:
 - Stärkung der risikoorientierten Führung
 - Austausch innerhalb des Stiftungsrats

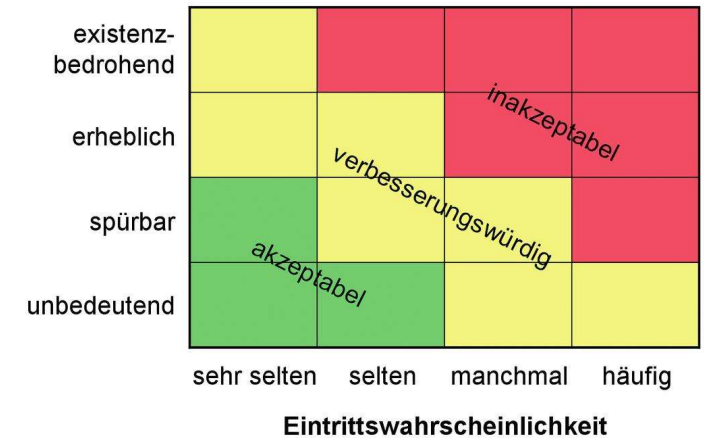
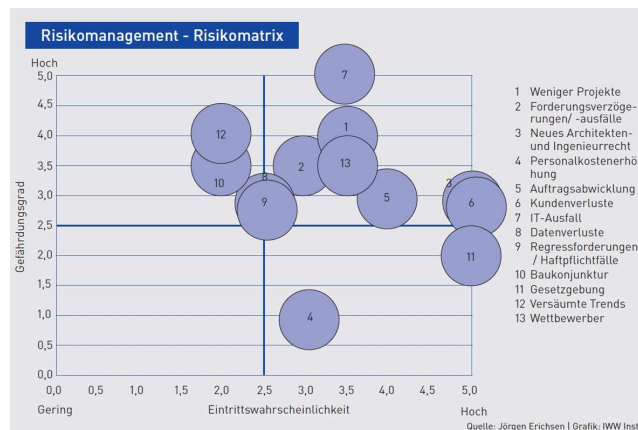
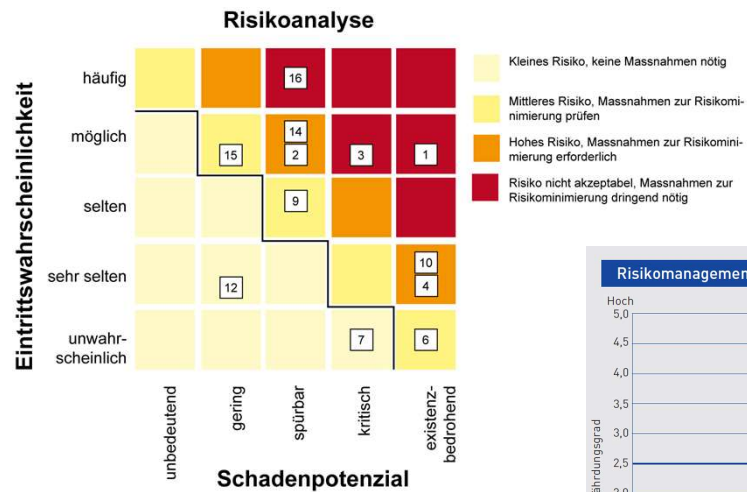
RISIKOBEWERTUNG

Bewertung der Risiken nach bestimmten Kriterien

- Schadenpotenzial
- Eintretenswahrscheinlichkeit
- Erstellung einer kassenspezifischen Risikolandkarte

⇒ Festlegung des Risikoinventars und Risikobewertung ist Aufgabe des Stiftungsrats

RISIKOMATRIX



- Herausforderungen: Abschätzen des Schadenspotenzials und der Eintretenswahrscheinlichkeit
- Risiken, welche die finanzielle Sicherheit beeinträchtigen könnten, sind strategischer Natur

RISIKOEIGNER

Jedes Risiko verfügt über einen Risikoeigner:

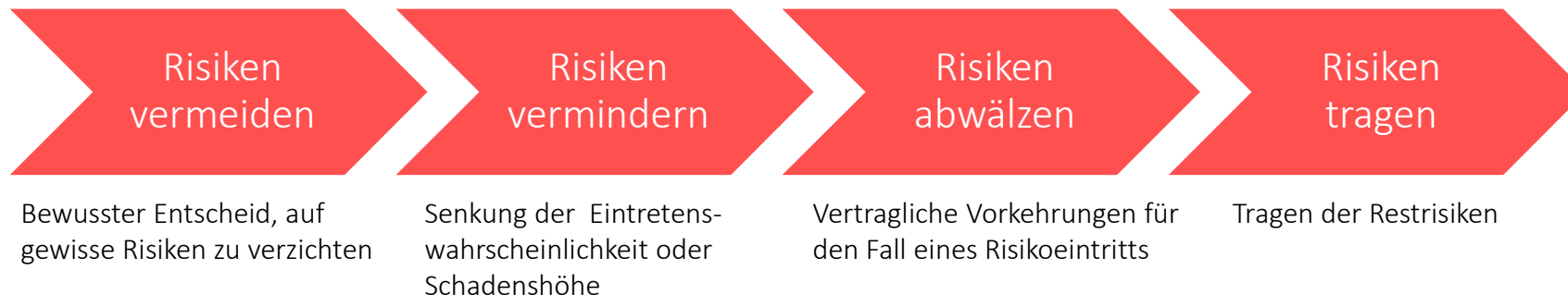
- Ist zuständig für Steuerung und regelmässige Überwachung des Risikos
- Stiftungsrat ist zuständig für Risiken mit strategischer Dimension (bedingt entsprechendes Know-how)
- Aufgaben in Bezug auf Risiken im operativen Bereich können an Geschäftsstelle delegiert werden

RISIKOSTEUERUNG

Entscheid, wie mit den identifizierten Risiken umgegangen werden soll

- Abhängig von Risikoappetit (welche Risiken wollen wir tragen)
- Abhängig von Risikofähigkeit (welche Risiken können wir tragen)
- Abhängig von den gesetzlichen Vorgaben (was darf delegiert werden)

Wie kann mit Risiken umgegangen werden?



GELD REICHT NICHT AUS

- Leistungen zu hoch
- Finanzierung zu niedrig
- Leistungsziel wird verfehlt

Wie kann man das „managen“?

- Steuerung Kongruenz Leistung und Finanzierung (ALM)
- Leistungsziel anpassen/Beiträge erhöhen

GELD WIRD ZWECKWIDRIG VERWENDET

- Zu hohe Kosten
- Fehlauszahlungen
- Veruntreuung/Betrug etc.

Wie kann man das „managen“?

- Interessenkonflikte verhindern
- Kosten kritisch hinterfragen
- Interne Kontrollen installieren und prüfen

LEISTUNGEN WERDEN NICHT AUSBEZAHLT

- Personalausfälle
- IT-Ausfälle
- Datensicherheit

Wie kann man das „managen“?

- Relevante Prozesse und Risiken für diese Prozesse identifizieren
- Interne Kontrolle/Internes Kontrollsystem installieren und überprüfen

RISIKOSTEUERUNG – WEITERE BEISPIELE

- Risiko des Weggangs/Ausfalls des Arbeitgebers
- Kapitalmarktrisiken
- Steigende Langlebigkeit
- Risiko der (unsachgerechten) Regulierung
- ...

RISIKOKONTROLLE



- Was muss der Stiftungsrat vorkehren, damit er eine Gefährdung rechtzeitig erkennt?
- Mögliche Kontrollziele bei
 - Risiko der Verfehlung der Finanzierbarkeit des Leistungsziels
 - Risiko der Verletzung von Anlagevorschriften
 - operativen Risiken (falsche Auszahlungen, Fehlentscheide)
 - ...

FAZIT

- Einhaltung Sorgfaltspflicht des Stiftungsrats bedingt Risikomanagement
- Für die Überwachung und Steuerung von Risiken mit strategischer Dimension ist der Stiftungsrat zuständig
- Die Gesamtverantwortung für die Überwachung der operativen Risiken verbleibt auch bei einer Delegation beim Stiftungsrat
- Risikomanagement ist kein einmaliger Prozess ⇒ Stiftungsrat muss sich laufend damit auseinandersetzen

BESTEN DANK!

Noch Fragen?

laurence.uttinger@avs-zug.ch raphael.zellweger@avs-zug.ch