

Das «G» in ESG - Gute
Governance als Voraussetzung

55. Fachveranstaltung des Netzwerks
Risikomanagement

22. März 2023



EY

Building a better
working world

Agenda

01 Einleitung

02 Regulatorische Entwicklungen

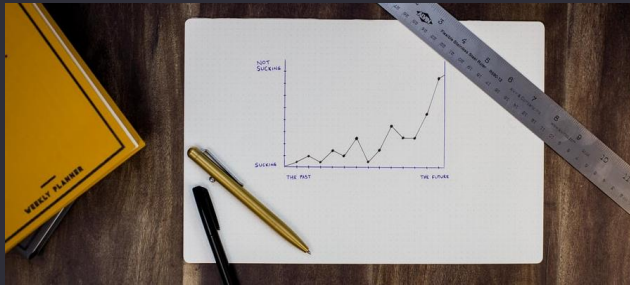
03 Governanceprozesse und -strukturen

01

Einleitung



Einleitung



Aktuelle Veröffentlichungspflichten

Neue Veröffentlichungspflichten wie z.B. nach OR 964a ff., Klimaverordnung und EU Regulierungen mit direktem Einfluss auf die Berichterstattung



Wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken

Risiken in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance mit direkten Auswirkungen auf Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.



Kundenanforderungen an Angebot nachhaltiger Produkte

Kunden, Anleger und Investoren bevorzugen zunehmend nachhaltige Produkte



Erhöhter Wettbewerb

Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit, soziale Verantwortung, etc. spielen eine immer grössere Rolle für den Kunden spielen und erhöhen den Wettbewerb



Ökologische Veränderungen müssen berücksichtigt werden

Ressourcenknappheit, Rückgang biologischer Vielfalt, Klimaerwärmung haben Auswirkungen auf Kunden und ihre Anforderungen



Externe Wahrnehmung der Nachhaltigkeitspositionierung

Presse- und Kunden beeinflussen das Image und somit parallel die unternehmerischen ökonomischen Konsequenzen



Steigende Relevanz eines Nachhaltigkeitsmanagements, um die Aufgabe einer zentralen Anlaufstelle aufzugreifen und externe Veränderungen stets im Blick zu haben.



Das «G» in ESG

Definition

ESG-Governance-Standards stellen sicher, dass ein Unternehmen genaue und transparente Methoden anwendet, Integrität und Vielfalt bei der Auswahl seiner Führung verfolgt und gegenüber den Aktionären, Investoren und weiteren Anspruchsgruppen rechenschaftspflichtig ist. ESG-Investoren verlangen möglicherweise Zusicherungen, dass Unternehmen Interessenkonflikte bei der Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern und Führungskräften vermeiden, keine politischen Zuwendungen verwenden, um eine Vorzugsbehandlung zu erhalten, oder sich rechtswidrig verhalten.

Themen

Kontrolle öffentlicher/privater Institutionen, inkl. Managementstrukturen, Mitarbeiterbeziehungen und Vergütung von Führungskräften", berühren unter anderem folgende Themen:

Vielfalt im Verwaltungsrat	Korruption und Bestechung	Unternehmens- und Steuerstrategie und Governance
Erhöhung der Offenlegung und Transparenz im Steuerbereich	Bekämpfung der Geldwäsche	Eskalationsprotokolle
Neue Geschäfts- und Betriebsmodelle	Geschäftsethik	Steuerinformationen in ESG-Ratings
Neue Anreize mit Umweltfokus verfügbar	Risikotoleranz	Vergütungspolitik

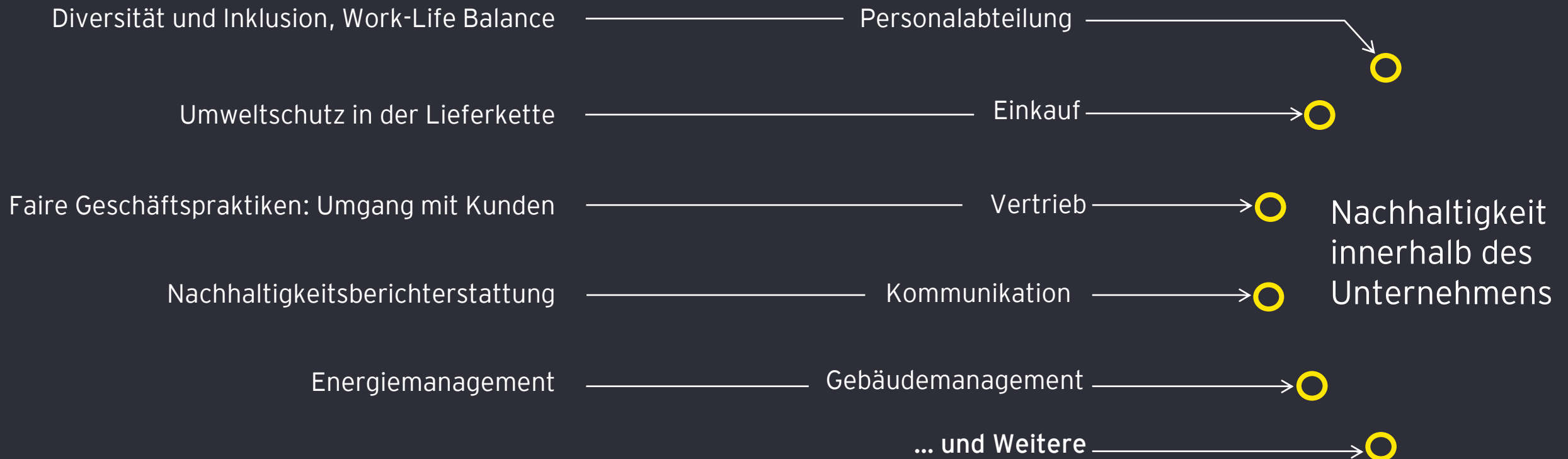
- Derzeit konzentrieren sich Regulierungsbehörden und Regierungen auf die Risiken des Klimawandels, da der Umweltwandel als die dringendste Säule innerhalb des ESG-Rahmens und als eine der grössten Herausforderungen anerkannt wurde, mit denen die Welt heute konfrontiert ist.
- Die Aufsichtsbehörden verlangen jedoch, dass Finanzinstitute bereits jetzt alle Nachhaltigkeitsrisiken in den Risikomanagementrahmen integrieren.

Viele Fachabteilungen haben Schnittstellen zu Nachhaltigkeits- themen, die durch eine zentrale Abteilung koordiniert werden können

Beispiele von nachhaltigen Handlungsfeldern innerhalb der Fachabteilungen



Betroffene Fachabteilungen im Unternehmen



Interne Handlungsfelder zeigen die Relevanz und Notwendigkeit eines Nachhaltigkeitsmanagements auf.

02

Regulatorische Entwicklungen



Regulatorische Entwicklungen - Fokus Schweiz

Zeitplan für wichtige Entwicklungen in der Unternehmensberichterstattung



* Der Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative wurde im OR per 1.1.22 verankert. Die Transparenz über nichtfinanzielle Belange betrifft Gesellschaften des öffentlichen Interesses mit >500 Vollzeitstellen, 40 MCHF Umsatz / 20 MCHF Bilanzsumme

** Die FINMA hat die Offenlegungsanforderungen im Bereich der klimabezogenen Finanzrisiken bei bedeutenden Finanzinstituten konkretisiert und per 1.7.21 in Kraft gesetzt. Ab 2022 müssen Offenlegungspflichten erfüllt werden.



Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI)*

Umfang	Voller ESG-Umfang?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja. Finanzielle Wesentlichkeit sowie ökologische und soziale Wesentlichkeit (doppelte Wesentlichkeit / voller ESG-Anwendungsbereich)
	Konkrete Klimaoffenlegungen?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja (spezifische Klimaverordnung zur doppelten Wesentlichkeit) ▶ Konzept der Klimawerte kann eingeführt werden (aktuelle Debatte)
	Obligatorische Liste der KPIs?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktuell nicht (starker Druck zur Angleichung an globale Standards) ▶ Prinzipienbasierte Regulierung (z.B. Verweis auf TCFD-Empfehlungen zu Metriken)
Zusammenspiel mit anderen Normen/Vorschriften	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die KVI bezieht sich im Wesentlichen auf die derzeitige NFRD in der EU, die durch CSRD ersetzt wird. ▶ Kein dynamischer Verweis auf CSRD (d.h. die Schweizer Regulierung wird nicht so explizit sein wie CSRD) ▶ FINMA RS 16/1 & 2 implementieren TCFD als verbindlichen Standard für Banken der Kategorie 1 & 2 hauptsächlich aus einem Risiko-Gesichtspunkt ▶ Vollständige Ausrichtung der KVI an TCFD per 1.1.2024 durch die Klimaverordnung ▶ Keine EU-Taxonomieanpassung erforderlich (derzeit kein Entwurf einer eigenen Taxonomie) ▶ Keine KPIs zu erwarten (mögliche Einführung eines Klima-Scores-Konzepts) 	
Status	Aktueller Status	<ul style="list-style-type: none"> ▶ KVI-Gegenvorschlag und "Klimaverordnung" treten in Kraft ▶ FINMA RS 16/1&2 bereits in Kraft (nur für TCFD)
	Datum der Anwendbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OR 964 ab Geschäftsjahr 2023 ▶ Klimaverordnung ab Geschäftsjahr 2024

* Der Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative wurde im OR per 1.1.22 verankert.

** Die FINMA hat die Offenlegungsanforderungen im Bereich der klimabezogenen Finanzrisiken bei bedeutenden Finanzinstituten konkretisiert und per 1.7.21 in Kraft gesetzt. Ab 2022 muss offengelegt werden.

Neue regulatorische Anforderungen beinhalten drei Vorgaben

Obligationenrecht (OR) Art. 964a ff. (seit 1.1.2022 in Kraft)

Grundsätzliche Anforderungen an die Berichterstattung Erforderliche Angaben zum:

- Verständnis des **Geschäftsverlaufs**,
- Verständnis des **Geschäftsergebnisses**,
- Verständnis der **Unternehmenslage**,
- Verständnis der **Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit**

Aufzählung der Themengebiete (Belange), zu denen berichtet werden muss:

- Sozialbelange
- Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung der Korruption
- Umweltbelange

Grundsätzliche Vorgaben zu der Sorgfaltspflicht und Transparenz in Bezug auf Konfliktminerale und Kinderarbeit

Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange (*tritt 2024 in Kraft*)

- Spezifiziert die Sektion "Klimabelange" als Teilbereich von "Umweltbelange"
- Stützt sich auf TCFD und umfasst Unternehmensführung, Strategie, Risikomanagement, Kennzahlen und Ziele.

Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz (VSoTr)

Erweiterung der Vorgaben im OR Art. 964j Abs. 2 - 4 und Art. 964k Abs. 4 mit Sorgfaltspflichten in Bezug auf Konfliktminerale und Metalle sowie Kinderarbeit

* Für eine Befreiung von den Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten muss sich ein Unternehmen an folgende Regelwerke halten: OECD-Leitfaden vom April 2016 für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikogebieten (OECD-Leitfaden für Konfliktminerale), einschliesslich aller Anhänge und Ergänzungen, ODER Verordnung (EU) 2017/821. Die Schwellenwerte für Einfuhr- und Verarbeitungsmengen gelten für die konsolidierte Gruppe einer Unternehmensstruktur, bei der eine Muttergesellschaft eine oder mehrere Tochtergesellschaften kontrolliert

** Die Lieferkettenpolitik und das Risikomanagement hat sich an bestimmten Regelwerken zu orientieren.

*** Diese Angaben müssen gemacht werden, weitere Angaben gemäss VSoTr Art. 12 (nicht aufgeführt) müssen nur gemacht werden, sofern verfügbar.

**** OR Art. 964d «Transparenz bei Rohstoffunternehmen» wird hier nicht abgedeckt.

Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung unter OR Art. 964a ff.*

Übersicht

Belange

Im Fokus der Anforderungen stehen folgende «Belange»:

- Sozialbelange
- Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung der Korruption
- Umweltbelange, insbesondere die CO2-Ziele

“Comply or explain”

Wird in Bezug auf einen oder mehrere Belange kein Konzept verfolgt, so ist dies im Bericht klar und begründet zu erläutern.

Anforderungen

Der Bericht sollte Angaben enthalten, welche zum Verständnis des **Geschäftsverlaufs**, des **Geschäftsergebnisses**, der Lage des Unternehmens sowie der **Auswirkungen** seiner **Tätigkeit** auf diese Belange erforderlich sind. Dies ist insbesondere:

- Beschreibung des **Geschäftsmodells**;
- Beschreibung der in Bezug auf die Belange verfolgten **Konzepte**, inkl. angewandten **Sorgfaltsprüfung**;
- Darstellung der zur Umsetzung dieser Konzepte ergriffenen **Massnahmen** sowie eine Bewertung der **Wirksamkeit** dieser Massnahmen
- Beschreibung der wesentlichen **Risiken** im Zusammenhang mit den Belangen sowie der Handhabung dieser Risiken durch das Unternehmen; massgebend sind Risiken:
 - die sich aus der eigenen **Geschäftstätigkeit** des Unternehmens ergeben, und
 - wenn dies **relevant** und **verhältnismässig** ist, die sich aus seinen **Geschäftsbeziehungen**, seinen **Erzeugnissen** oder seinen **Dienstleistungen** ergeben;
- die für die Unternehmenstätigkeit wesentlichen **Leistungsindikatoren** in Bezug auf die Belange

02

Governanceprozesse und -strukturen



Die Nachhaltigkeitstransformation findet auf verschiedensten Ebenen im Unternehmen statt

Rahmen für die Nachhaltigkeitstransformation



- ▶ Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie
- ▶ Relevanz der nachhaltigkeitsbezogenen KPIs und Ziele für die Geschäftsbereiche und -funktionen
- ▶ Anreizsysteme auf verschiedenen Unternehmensebenen
- ▶ Berücksichtigung von spezifischen Organisationseinheiten



- ▶ Verfügbarkeit interner Nachhaltigkeitskompetenzen
- ▶ Interne Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit
- ▶ Befähigung der Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit (z. B. Schulungen, Workshops, etc.)
- ▶ Gezieltes Change Management

Deep Dive



- ▶ Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmensführung (z. B. Aufsicht auf Verwaltungsratssebene und Verantwortung auf Managementebene)
- ▶ Einbindung von relevanten Nachhaltigkeitsthemen in die Entscheidungsprozesse
- ▶ Überwachungs- und Verbesserungsprozesse
- ▶ Einbeziehung externer Nachhaltigkeitsexperten



Strategie, Ziele & Anreize



Menschen, Kommunikation & Kultur



Transparenz & Offenlegung



Lieferant, Risikomanagement, Einhaltung der Vorschriften



Organisatorische Struktur, Entscheidungsfindung & Prozesse



- ▶ Anpassung der Berichterstattung an anerkannte Standards (z. B. GRI, WEF IBC,...)
- ▶ Verfügbarkeit relevanter Daten für die Berichterstattung
- ▶ Offenlegung von nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen
- ▶ Interne Transparenz / Kommunikation



- ▶ Einbeziehung von Nachhaltigkeitsanforderungen während diverser Prozesse (z. B. Lieferantenauswahl)
- ▶ Abholung der Lieferanten zu spezifischen Nachhaltigkeitsthemen und Durchführung regelmäßiger Audits
- ▶ Einbeziehung von Nachhaltigkeit in Compliance- und Risikomanagementsysteme

Drei Möglichkeiten ein Nachhaltiges Management aufzubauen und im Unternehmen zu integrieren

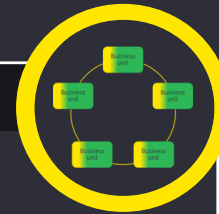
OPTION 1



1 Zentrales Management

- ▶ Eine Person trifft die wichtigen Entscheidungen und gibt die primäre strategische Richtung für das Unternehmen vor
- ▶ Bevorzugt in einem sich schnell verändernden technologischen Umfeld
- ▶ Gleichartige (Teil-)Aufgaben werden hinsichtlich eines definierten Kriteriums zu einer Stelle oder einer Abteilung zusammengefasst

OPTION 2



2 Dezentrales Management

- ▶ Die Entscheidungsfindung erfolgt auf verschiedenen Ebenen der Organisation
- ▶ Unterteilung in kleinere Segmente, um die Leistung des Unternehmens und der einzelnen Personen innerhalb der einzelnen Untergruppen leichter messen zu können
- ▶ Gleichartige (Teil-) Aufgaben werden von verschiedenen Stellen oder Abteilungen erledigt

OPTION 3

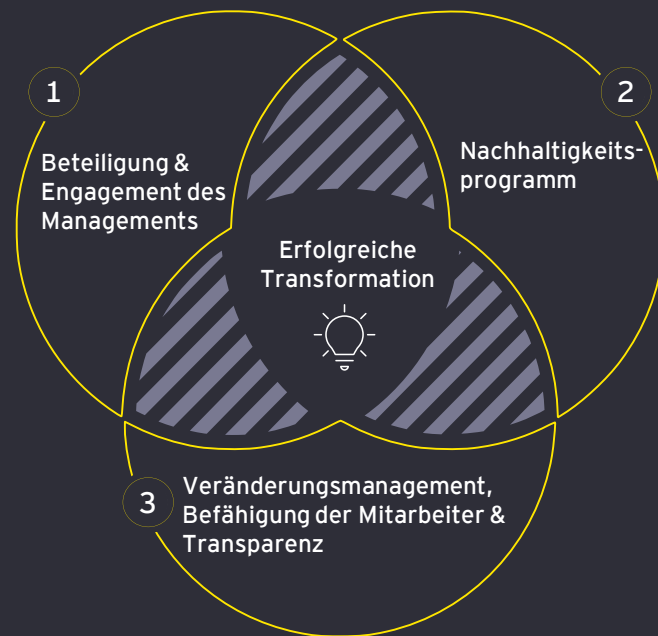


3 Ganzheitliches Management

- ▶ Die Entscheidungsfindung liegt in Führungsebenen der einzelnen Geschäftsbereiche / Funktionen
- ▶ Zusätzlich wird die Führungsebene durch Fachabteilungen wie beispielsweise Abteilungsleiter, Teams, etc. unterstützt

Ein umfassendes Transformationsprogramm bildet die Grundlage und muss von gezielten Massnahmen begleitet werden

Wichtige Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation



1

Vollständige Einbindung und Engagement des Managements

- ▶ Verstehen Sie die Notwendigkeit zur Veränderung
- ▶ Definieren Sie eine Strategie und Vision, die zu Ihrem organisatorischen Hintergrund passt
- ▶ Entscheiden Sie sich für eine passende Strategie und definieren Sie messbare Ziele
- ▶ Stellen Sie die Verfügbarkeit von Ressourcen/Budget und Zuweisung ausreichender Mittel sicher

2

Aufbau eines umfassenden Nachhaltigkeitsprogramms

- ▶ Identifizieren Sie relevante ESG-spezifischer Leistungskennzahlen
- ▶ Bauen Sie bereichsübergreifender Projektteams, um Transformationsinitiativen voranzutreiben, auf
- ▶ Weisen Sie passende Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse auserwählten Mitarbeitern zu
- ▶ Gewährleisten Sie eine abteilungsübergreifende Steuerung und überwachen Sie regelmässig den Fortschritt. Diese Aufgabe sollte bei der Management- und Verwaltungsratsebene liegen

3

Veränderungsmanagement, Befähigung der Mitarbeiter und Transparenz

- ▶ Entwickeln Sie ein nachhaltiges Zielbild inkl. einer Storyline und identifizieren Sie Multiplikatoren (Vorbilder/Veränderer)
- ▶ Verstehen Sie die Unternehmenskultur und definieren Sie relevante Regeln für Mitarbeiter
- ▶ Binden Sie Stakeholder ein und erstellen Sie einen Kommunikationsplan (intern und extern)
- ▶ Veröffentlichen Sie relevante finanzielle und nicht-finanzielle Informationen
- ▶ Beziehen Sie Nachhaltigkeitsambitionen in Ihr Corporate Branding ein

Appendix



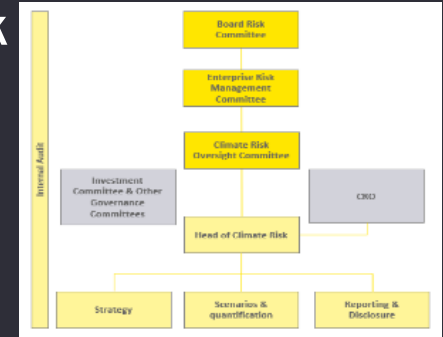
Regulatorische Entwicklungen – Klimaverordnung und TCFD



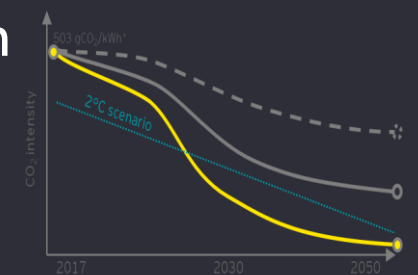
Wichtigste Elemente von TCFD

- ▶ **Governance:** Governance der Organisation in Bezug auf klimarelevante Chancen und Risiken
- ▶ **Strategie:** Tatsächliche und potenzielle Auswirkungen klimarelevanter Risiken und Chancen auf das Geschäft, Strategie und die Finanzplanung des Unternehmens
- ▶ **Risk Management:** Prozesse und Methoden des Unternehmens klimarelevante Risiken zu identifizieren, bewerten und verwalten
- ▶ **Metriken und Ziele:** Metriken und Ziele, die zur Steuerung und Bewertung relevanter klimabezogener Risiken und Chancen verwendet werden

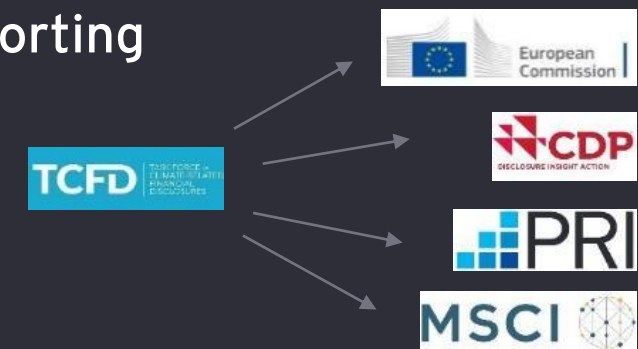
1. ESG/Klima Governance Framework



2. Integration von ESG/Klima Faktoren ins Risk Management



3. Entwicklung von TCFD Reporting



EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2023 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com

