

Antrag des Bankrates vom 26. August 2021

KR-Nr. 431/2021

**Beschluss des Kantonsrates
über die Genehmigung der Änderung des Reglements
über die Entschädigungen der Mitglieder
des Bankrates der Zürcher Kantonalbank**

(vom)

Der Kantonsrat,

nach Einsichtnahme in den Antrag des Bankrates vom 26. August 2021,

beschliesst:

I. Die Änderung vom 26. August 2021 des Reglements über die Entschädigung der Mitglieder des Bankrates der Zürcher Kantonalbank vom 25. November 2004 wird genehmigt.

II. Mitteilung an den Bankrat.

Zürich, den 26. August 2021

Im Namen des Bankrates der Zürcher Kantonalbank

Der Präsident:

Dr. Jörg Müller-Ganz

Die Sekretärin:

Françoise Niemeyer

Bericht

1. Ausgangslage, Zielsetzung und zentrale Elemente

Die Entschädigung der Mitglieder des Bankrats und Bankpräsidiums wurde letztmals vor über 16 Jahren, im April 2005, im Kantonsrat diskutiert. Dabei wurden für das Bankpräsidium das Grundsalar von 1989 und für den Bankrat die Grundentschädigung von 1994 unverändert übernommen. Der Bankrat legte zwar mit Antrag vom 21. März 2013 ein überarbeitetes Entschädigungsreglement vor, die Spezialkommission ZKB beschloss jedoch, auf den Antrag nicht einzutreten, und der Kantonsrat folgte am 14. April 2014 dem Beschluss der Spezialkommission.

Die Grundentschädigungen des Bankrats und des Bankpräsidiums sind somit seit über 25 bzw. 30 Jahren unverändert, und seit über 16 Jahren wurden diese nicht mehr im Kantonsrat diskutiert. Aufgrund der Teuerung hat sich das Grundsalar des Bankpräsidiums von der Kaufkraft her um 38%, jenes des Bankrats um 14% reduziert. Gleichzeitig haben in diesem Zeitraum die fachlichen, aber auch zeitlichen Anforderungen an die Mitglieder des Bankrats und des Bankpräsidiums deutlich zugenommen.

Auch hat sich die Zürcher Kantonalbank in diesem Zeitraum grundlegend verändert. 1989 erwirtschaftet sie noch einen Gewinn von CHF 91 Mio., 2020 waren es mit CHF 865 Mio. fast zehnmal mehr. Umsatz und Bilanzsumme haben sich in diesem Zeitraum mehr als vervierfacht. Gleichzeitig wurde der Ertragsmix über die letzten 30 Jahre deutlich verändert, und die Zürcher Kantonalbank entwickelte sich von einer auf das Zinsengeschäft fokussierten Bank zur drittgrössten, systemrelevanten Schweizer Universalbank, bei der auch das Dienstleistungs- und Kommissions- sowie das Handelsgeschäft wichtige Ertragspfeiler bilden. Diese höhere Diversifikation ist wünschenswert, denn sie unterstützt die Stressresistenz der Bank in Krisensituationen; sie erhöht jedoch auch die Komplexität der Bank.

Mit dem Wachstum und der notwendigen breiteren Diversifikation sind auch die Anforderungen an die Organe der Zürcher Kantonalbank gestiegen. Bankrat und Bankpräsidium üben ihre Oberleitungsfunktion in einem stetig anspruchsvoller werdenden Umfeld aus. Treibende Faktoren der zunehmenden Komplexität sind neben dem diversifizierten und breiten Geschäftsmodell insbesondere die Globalisierung, die Digitalisierung sowie die laufende Zunahme gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben. Als Universalbank ist die seit dem 1. November 2013 systemrelevante Zürcher Kantonalbank von diesen Entwicklungen besonders betroffen, weil sie auch in Geschäftsbereichen tätig ist, die bezüglich Komplexität das klassische Retail-Banking deutlich übersteigen. Im April 2019 publizierte die Ernst & Young AG eine Studie, in der zu 21 Schweizer Finanzinstituten der sogenannte Geschäftsmodell-Komplexitätsindex ermittelt wurde. Die Zürcher Kantonalbank belegte dabei hinter den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse den dritten Rang – vor Julius Bär und der Raiffeisengruppe.

Diesen Entwicklungen hat auch der Regulator Rechnung getragen, indem er die fachlichen Anforderungen, die er an die Mitglieder des Oberleitungsorgans einer Bank stellt, in den letzten Jahren laufend erhöhte. So verlangt die Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA im Rundschreiben Corporate Governance, 2017/01 (Rz. 16), dass das Oberleitungsorgan «in seiner Gesamtheit über hinreichende Führungskompetenz sowie die nötigen Fachkenntnisse und Erfahrung im Bank- und Finanzbereich» verfügt. Zudem ist es «genügend diversifiziert, damit neben den Hauptgeschäftsfeldern sämtliche zentralen Bereiche wie das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Risikomanagement kompetent vertreten sind». Auch Risiko- und Prüfausschuss müssen «in ihrer Gesamtheit über hinreichende Kenntnisse und Erfahrung» im Aufgabenbereich des entsprechenden Ausschusses verfügen. Die Anforderungen an das Oberleitungsorgan der Zürcher Kantonalbank als national systemrelevantes Institut sind dabei höher als jene an kleinere Banken. Die Mitglieder des Bankrats und des Bankpräsidiums müssen, um ihren anspruchsvollen Aufgaben gerecht werden zu können, mit den Mitgliedern der Generaldirektion auch bei

Fachfragen auf Augenhöhe diskutieren und die komplexen Prozesse und Vorgänge einer Universalbank verstehen können.

Es sei in diesem Zusammenhang daran erinnert, dass die Mitglieder des Bankrats und des Bankpräsidiums gemäss § 25 des Kantonalbankgesetzes für ihr Handeln verantwortlich und persönlich haftbar sind wie die Verwaltungsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft.

Aufgrund der geschilderten veränderten Umstände hat der Bankrat auf Antrag eines Mitglieds hin am 28. Februar 2019 beschlossen, die Entschädigung von Bankrat und Bankpräsidium überprüfen zu lassen. Die Personalabteilung der Bank wurde beauftragt, die notwendigen Fakten zu erarbeiten, soweit notwendig auch unter Beizug eines externen Beraters. Entsprechend wurde das im Bereich Vergütungsmodelle schweizweit anerkannte Beratungsunternehmen FehrAdvice & Partner AG («FehrAdvice») beauftragt, eine Marktstudie zur Entschädigung von Verwaltungsrats- bzw. Bankrats- und Präsidiumsmitgliedern bei entsprechenden Gremien vergleichbarer Banken zu erstellen. Bei der Auswahl und Gewichtung der Referenzbanken stellte FehrAdvice nicht nur auf wirtschaftliche Faktoren wie Grösse und Geschäftsfelder ab, sondern berücksichtigte zu 50% auch Faktoren wie Fairness und Unternehmenskultur. FehrAdvice gewichtete daraufhin 29 Schweizer Bankinstitute hinsichtlich ihrer Vergleichbarkeit mit der Zürcher Kantonalbank. Zwei Drittel dieser Banken sind deutlich kleinere Kantonalbanken, wobei diese mit drei Viertel gewichtet sind. Die beiden Grossbanken sind mit je 2,4%, also mit nicht einmal $\frac{1}{40}$ gewichtet.

Grundlage für die Berechnung der Entschädigungen der Bankräte bzw. Verwaltungsräte und der Präsidiumsmitglieder vergleichbarer Banken waren die in den Geschäftsberichten der jeweiligen Banken publizierten Zahlen. Nicht berücksichtigt werden konnten die unterschiedliche Zeitpensen, da diese in der Geschäftsberichterstattung nicht ausgewiesen sind. Die Vergleichszahlen wären somit höher, wenn in Rechnung gestellt worden wäre, dass Verwaltungs- bzw. Bankräte und Präsidiumsmitglieder kleinerer Banken in der Regel ihre Funktionen nur im Teilzeitpensum ausüben und die Pensen regelmässig kleiner sind als bei der Zürcher Kantonalbank.

Die Marktstudie von FehrAdvice kam aufgrund dieser vergleichenden Bewertung zum Ergebnis, dass für die Zürcher Kantonalbank die marktübliche Basis-Vergütung eines Mitglieds des Bankrats für die Jahre 2019 und 2020 je CHF 95'000 betragen hätte, die eines Präsidiumsmitglieds für das Jahr 2019 CHF 600'000 und für 2020 CHF 665'000. Der von FehrAdvice durchgeführte Marktvergleich zeigt, dass die Mitglieder von Bankrat und Bankpräsidium der Zürcher Kantonalbank deutlich weniger verdienen als die Mitglieder der Oberleitungsorgane anderer, zum Teil auch weitaus kleinerer Banken, vor allem auch Kantonalbanken, bei denen die Pensen für die Mitglieder des Oberleitungsorgans zudem regelmässig niedrigerer sind als bei der Zürcher Kantonalbank.

Die Ergebnisse wurden dem Bankrat an seiner Sitzung vom 24. Oktober 2019 präsentiert. Der Bankrat beschloss, die Ergebnisse – ohne weitere Stellungnahme oder Empfehlung – der Aufsichtskommission über die wirtschaftlichen Unternehmene des Kantons Zürich (AWU) zur Kenntnis zu bringen. Das Bankpräsidium hat am 20. November 2019 der AWU die Ergebnisse vorgestellt, jedoch ohne Zahlen zur Höhe der beabsichtigten Anpassungen der Entschädigungen von Bankrat und Bankpräsidium. Die AWU hat in ihrem an den Präsidenten der Bank gerichteten Schreiben vom 20. Januar 2020 insbesondere festgehalten: «In der AWU herrscht Einigkeit darüber, dass die Diskussion über die massvolle Anpassung der Entschädigung der vollamtlichen Mitglieder des Bankpräsidiums (BP) als auch der übrigen nebenamtlichen Mitglieder des Bankrats (BR) zum gegenwärtigen Zeitpunkt und unter den jetzigen Umständen angezeigt ist.» Danach hat das Bankpräsidium die der AWU dargelegten Ergebnisse am 12. März 2020 auch der Subkommission Banken der Geschäftsleitung Kantonsrat zur Kenntnis gebracht.

Gestützt auf die Studie, die oben aufgeführten Erwägungen sowie das Schreiben der AWU vom 20. Januar 2020 hat der Bankrat in der Folge die Anpassungen seiner Grundentschädigung und des Grundsalärs des Bankpräsidiums eingehend diskutiert und beschlossen, dem Kantonsrat die im vorliegenden Antrag aufgeführten neue Entschädigungsansätze zu unterbreiten. Die Tagessätze der Sitzungsgelder wurden dabei unverändert gelassen. Da jedoch die Mitglieder des Bankrats aufgrund zusätzlicher, komplexer Traktanden einen bedeutend grösseren Vorbereitungsaufwand haben als früher, soll dieser Mehraufwand über eine höhere Fixentschädigung abgegolten werden. Als die Entschädigungshöhe der Mitglieder des Bankrats vor mehr als 16 Jahren das letzte Mal im Kantonsrat diskutiert wurde, waren die Ausschüsse gerade erst eingeführt worden (am 1. Januar 2004), weshalb diesbezügliche Erfahrungswerte noch völlig fehlten. Die Erfahrungen der letzten 16 Jahre haben aber gezeigt, dass Vorsitz und Mitgliedschaft von Ausschüssen einen erheblichen Mehraufwand verursachen, wobei dieser je nach Ausschuss unterschiedlich hoch ist. Das heute gültige Entschädigungssystem trägt diesem Umstand zu wenig Rechnung. Deshalb wurde bei der Zusatzentschädigung der Ausschussvorsitzenden und der Ausschussmitglieder ein neuer Ansatz mit Fixbeträgen in abgestufter Höhe gewählt, welcher der unterschiedlichen zeitlichen Belastung der verschiedenen Ausschussvorsitzenden und Ausschussmitglieder Rechnung trägt. Insgesamt würden der zusätzliche Aufwand und die höheren Anforderungen somit einerseits durch die höhere Grundentschädigung für alle Bankratsmitglieder und andererseits durch die höhere Zusatzentschädigung für Ausschussmitgliedschaften kompensiert.

Auch wenn es sich in absoluten Zahlen um eine beachtliche Erhöhung der Entschädigungen für Mitglieder des Bankrats und Bankpräsidiums handelt, erachten wir diese in relativer Hinsicht, insbesondere auch mit Blick auf die vergleichbaren Saläre bei anderen Banken, trotzdem noch als «massvolle Anpassung», wie die AWU es in ihrem Schreiben vom 20. Januar 2020 vorgibt. Auch mit der beantragten Anpassung des Entschädigungsreglements fallen die Saläre von Bankrat und Bankpräsidium, den obersten Organen der systemrelevanten, drittgrössten Schweizer Universalbank, im Vergleich zu den anderen Schweizer Banken moderat, nämlich tiefer, aus. Die beantragte Anpassung erscheint auch angemessen, wenn man die Entwicklung der Bank, des wirtschaftlichen und regulatorischen Umfelds sowie der Teuerung über die letzten 25 bzw. 30 Jahre berücksichtigt.

Ein vom Rechtsdienst der Zürcher Kantonalbank in Auftrag gegebenes Gutachten ergab, dass gemäss heutiger Rechtslage auch die von den nebenamtlichen Bankräten der Zürcher Kantonalbank bezogenen Entschädigungen grundsätzlich dem BVG-Obligatorium unterstehen. Dies könnte durch eine Anpassung des heute geltenden Pensionskassenreglements zum Teil beseitigt werden, indem die Versicherung von Mitgliedern des Bankrats, die hauptberuflich versichert oder selbstständig versichert sind, ausgeschlossen werden. Der Bankrat möchte im Sinne der Gleichbehandlung aller Mitglieder des Bankrats von dieser Ausnahmebestimmung keinen Gebrauch machen. Neu sollen deshalb, wie beim Kantonsrat, die Grundentschädigungen und die Sitzungsgelder ebenfalls BVG-versichert werden.

2. Entschädigung Bankrat und Bankpräsidium

2.1 Heutige Entschädigung (Grundlage: Entschädigungsreglement 2004)

Bankpräsidium	Entschädigung	Bankrat	Entschädigung
Jahresgrundsalar	311'500	Grundentschädigung	18'000
Zuschlag Präsident	10%	Mitgliedschaft Ausschuss	6'000
		Sitzungsgeld pro Tag*	700
Spesenpauschale	14'000	Spesenpauschale	6'000

Die durchschnittliche Entschädigung über die Geschäftsjahre 2017 und 2018 betragen:

- Mitglied Bankpräsidium: CHF 326'000 (ohne Spesenpauschale / AG-Beiträge PK)
- Mitglied Bankrat: CHF 54'000 (ohne Spesenpauschale)

* Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums und Vorsitzende von Ausschüssen erhalten jeweils das doppelte Sitzungsgeld

2.2 Salärenwicklung Bankpräsidium – seit über 30 Jahren unverändertes Grundsalar

Bankpräsidium	1989 bis 1998	Ab 1998	Ab 2004
Grundsalar	CHF 311'500 Heranführung in 5 Schritten nach Eintritt	CHF 311'500 Heranführung in 3 Schritte nach Eintritt	CHF 311'500
Zuschlag Präsident	5%	10%	10%
Variable Vergütung*	NEIN	JA*	NEIN
Spesenpauschale	bis 2001: CHF 10'000 ab 2001: CHF 14'000		CHF 14'000

* Variable Vergütung erstmals 1998 für Geschäftsjahr 1997, Letztmals 2002 für Geschäftsjahr 2001

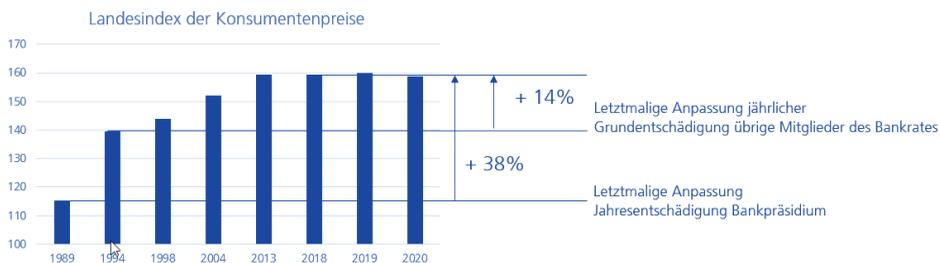
2.3 Entwicklung Bankratsvergütung – seit über 25 Jahren unveränderte Grundentschädigung

Bankrat	1990 bis 1994	Ab 1994	Ab 1998	Ab 2004
Grundentschädigung	CHF 12'000	CHF 18'000	CHF 18'000	CHF 18'000
Jahresentschädigung - Ersatzmitglied Präsidium - Präsident RPK	CHF 5'500 CHF 800	CHF 6'500 CHF 1'000	CHF 6'500	CHF 700*
Variable Vergütung ^o	NEIN	NEIN	JA ^o	NEIN
Mitgliedschaft Ausschuss				CHF 6'000
Taggeld Zweigstellenbesuch	CHF 690	CHF 800	CHF 800	CHF 700
Sitzungsgeld pro Tag	Bankrat: CHF 300 Übrige : CHF 200	Bankrat: CHF 350 Übrige: CHF 230	Bankrat: CHF 350 Übrige: CHF 230	CHF 700
Spesenpauschale	NEIN	NEIN	NEIN	CHF 6'000

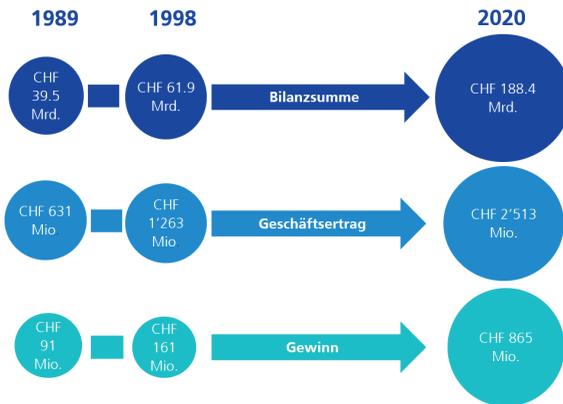
* Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums und Vorsitzende von Ausschüssen erhalten jeweils das doppelte Sitzungsgeld

^o Variable Vergütung erstmals 1998 für Geschäftsjahr 1997, Letztmals 2002 für Geschäftsjahr 2001

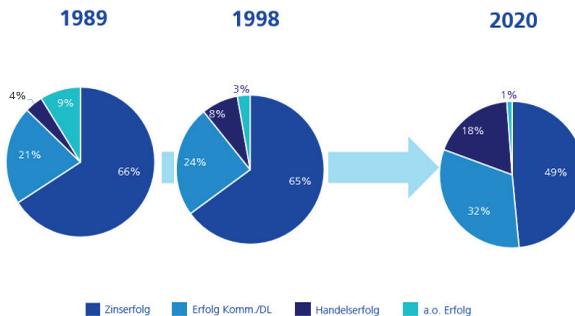
3. Entwicklung Landesindex der Konsumentenpreise



4. Entwicklung der Zürcher Kantonalbank – Stabilität durch höhere Diversifikation



- Deutlicher Anstieg der Bilanzsumme v.a. durch das Wachstum im Zinsdifferenzgeschäft resp. bei hypothekarisch gedeckten Ausleihungen
- Ertrag und Gewinn haben sich über letzten rund 30 Jahre vervielfacht
- Die ZKB hat sich von einer auf das Zinsgeschäft fokussierten Bank zur viergrößten Schweizer Bank entwickelt
- Gleichzeitig positioniert sich die ZKB heute erfolgreich zwischen Gross- und Kantonalbanken und übernimmt eine zentrale volkswirtschaftliche Funktion



- Der Ertragsmix konnte über die letzten 30 Jahre deutlich verändert werden
- Der Anteil des Zinserfolgs am Geschäftsertrag ist gesunken
- Der Kommissionsertrag konnte zuletzt auch mit der Akquisition der Swisscanto Gruppe klar gestärkt werden
- Die höhere Diversifikation unterstützt die Stressresistenz der Bank

➔ **Durch Wachstum und breitere Diversifikation sind die Anforderungen an die Organe des Unternehmens gestiegen.**

Seit 1997 untersteht die Zürcher Kantonalbank der bundesweiten Aufsicht der Finanzmarktaufsicht FINMA (bis 2008 EBK). Die Zürcher Kantonalbank hat sich seither zur systemrelevanten Bank weiterentwickelt, weshalb noch höhere bzw. zusätzliche aufsichtsrechtliche Anforderungen bestehen. Die Diversifikation wurde, wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben, vorangetrieben und das Geschäftsmodell erweitert; zuletzt mit der Integration der Swisscanto-Gruppe. Nebst dieser Entwicklung tragen weitere Faktoren zu einem stetig anspruchsvoller werdenden Umfeld für den Bankrat als Oberleitungsorgan bei. Ins Gewicht fallen insbesondere die Globalisierung, die Digitalisierung sowie die laufende Zunahme gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben. Hinsichtlich Vorgaben sieht sich die Bank zunächst mit einer erhöhten inländischen Regulierungsdichte konfrontiert. Dies schliesst Vorgaben mit ein, welche ihre Herkunft auf internationaler Ebene haben und in die schweizerische Regulierung bzw. Selbstregulierung eingeflossen sind. Aufgrund der sich intensivierenden internationalen Verflechtung und verschiedener Berührungspunkte mit dem Ausland muss sich die Bank zunehmend auch mit ausländischen Regulierungen auseinandersetzen. In diesem an Komplexität stetig zunehmenden Umfeld hat der Bankrat seine anspruchsvolle Aufgabe für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle wahrzunehmen – und muss dieser gewachsen sein.

Im April 2019 veröffentlichte Ernst & Young (EY) eine Studie zur Interdependenz von Vergütungen und Komplexität des Geschäftsmodells bei Schweizer Finanzinstituten. Basierend auf verschiedenen Kriterien¹, wurden für 21 Banken der sogenannte Geschäftsmodell-Komplexitätsindex ermittelt. Die Zürcher Kantonalbank rangiert dabei hinter der Credit Suisse und der UBS auf dem dritten Rang, vor der Bank Julius Bär und der Raiffeisengruppe. Die Studie zeigt einen direkten Zusammenhang zwischen Vergütung und Komplexität des Geschäftsmodells auf. Je komplexer das Geschäftsmodell, desto höher auch die Entschädigung der Mitglieder des geschäftsleitenden Organs.

Für die Glaubwürdigkeit ist zentral, dass Bankrat und Präsidium auch bei Fachfragen auf «Augenhöhe» mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung diskutieren können und die komplexen Prozesse und Vorgänge einer Universalbank verstehen. Bankpräsidium und Bankrat müssen mit qualifizierten Fachleuten mit Führungserfahrung besetzt werden können. Solche erwarten eine der Komplexität und Verantwortung ihrer Aufgabe entsprechende Vergütung.

5. Anforderungen an Bankrat und Bankpräsidium

5.1 Aufgaben und Pflichten

Die wichtigsten Aufgaben des Bankrats gemäss § 15 des Kantonalbankgesetzes sind: Festlegung der Grundsätze für Unternehmenspolitik, des Leitbilds, der Geschäftsstrategie und der Organisation; Genehmigung der Risikopolitik, der Eigenkapitalstrategie, der Konzernrisiko- und Globallimiten, des Rahmenkonzepts für das konzernweite Risikomanagement sowie der Kapitalbeteiligungen; Entscheid über Errichtung und Aufhebung von Zweigstellen sowie Erwerb und Gründung von Tochtergesellschaften; Festlegung der Konzern- und Finanzplanung; Verantwortung für Einrichtung eines internen Kontrollsystems; Entscheid über Anstellung und Entlassung der Mitglieder der Generaldirektion, deren Stellvertretungen, der Filialleiterinnen und -leiter sowie des Leiters oder der Leiterin Audit und dessen bzw. deren Stellvertretung; Beschluss über die jährliche Gewinnausschüttung.

Die wichtigsten Aufgaben des Bankpräsidiums gemäss § 16 des Kantonalbankgesetzes sind: unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsführung; Überwachung des Vollzugs der Bankratsbeschlüsse; Anstellung und Entlassung der Mitglieder der Direktion. Im Gesetz nicht genannt, jedoch im Organisationsreglement, ist die zentrale Verantwortung des Bankpräsidiums, als Strategieausschuss zuhanden des Bankrats Themen der Strategie und Unternehmenskultur vorzubereiten.

Für das Verständnis und die Auslegung der Aufgaben des Bankrats als Verwaltungsrat sind auch Art. 716a des Schweizerischen Obligationenrechts und die dazu ergangene Rechtsprechung zu den unübertragbaren Aufgaben der «Oberleitung» und der «Oberaufsicht» zu beachten. Auch als öffentlich-rechtliche Anstalt muss sich die Zürcher Kantonalbank an den Grundsätzen guter Corporate Governance und den Gepflogenheiten des Marktes ausrichten.

5.2 Erhöhte regulatorische Anforderungen

Die fachlichen Anforderungen, die der Regulator an die Mitglieder des obersten Organs einer Bank stellt, sind in den letzten Jahren gestiegen. Der Regulator reagiert damit unter anderem auf die steigende Komplexität des Bank- und Finanzgeschäfts.

¹ Bilanzsumme, verwaltetes Vermögen, Diversifikationsgrad der Geschäftsbereiche nach Umsatz, nationale/internationale Präsenz, Anzahl Tochtergesellschaften, Anzahl Mitarbeitende, Derivatvolumen, Fondsgesellschaft innerhalb Gruppe

Gemäss dem von der FINMA erlassenen Rundschreiben 2017/01 (Corporate Governance-Banken, Rz. 16) muss das Oberleitungsorgan «in seiner Gesamtheit über hinreichende Führungskompetenz sowie die nötigen Fachkenntnisse und Erfahrung im Bank- und Finanzbereich» verfügen. Zudem ist es «genügend diversifiziert, damit nebst den Hauptgeschäftsfeldern sämtliche zentralen Bereiche wie das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Risikomanagement kompetent vertreten sind». Auch Risiko- und Prüfausschuss müssen so zusammengesetzt sein, dass sie «in ihrer Gesamtheit über hinreichende Kenntnisse und Erfahrung im Aufgabenbereich des entsprechenden Ausschusses» verfügen.

Regulatorisch wird heute verlangt, dass sich Bankpräsidium und Bankrat sowie Prüfausschuss und Risikoausschuss aus führungserfahrenen Fachleuten mit den nötigen Kenntnissen in sämtlichen Hauptgeschäftsbereichen der Zürcher Kantonalbank zusammensetzen. Explizit gefordert sind ausserdem Kenntnisse in den für die Bank grundlegenden Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie Risikomanagement. Die Anforderungen an die Zürcher Kantonalbank als national systemrelevantes Institut und Universalbank sind höher als jene an kleinere Bankinstitute, die nur eine beschränkte Produktpalette anbieten.

Als Ausfluss der bankenrechtlichen Organisations- und Gewährspflichten unterzieht die FINMA die Kandidaten für Bankpräsidium und Bankrat vorgängig unter dem Gesichtspunkt der regulatorischen Anforderungen einer Überprüfung.

5.3 Verfügbarkeit und Belastung

Der Bankrat kommt grundsätzlich monatlich zusammen, das Bankpräsidium wöchentlich. In den letzten Jahren fanden somit jährlich in der Regel zehn ordentliche Bankratssitzungen sowie ein eineinhalb tägliches Bankratsseminar statt. Die meisten Bankratssitzungen sind ganztägig. Vor jeder ordentlichen Bankratssitzung tagen in der Regel auch der Prüfausschuss, der Risikoausschuss und der Entschädigungs- und Personalausschuss. Der IT-Ausschuss tagt rund fünfmal pro Jahr. Hinzu kommen unplanmässige, d.h. ausserordentliche Sitzungen in dringenden oder besonderen Fällen, für welche die zeitnahe Verfügbarkeit der nebenamtlichen Bankratsmitglieder gewährleistet sein muss. Jede Sitzung erfordert selbstverständlich auch Vor- und Nachbereitungszeit.

Die zeitliche Belastung der einzelnen Bankratsmitglieder ist verglichen mit jener der Verwaltungsräte anderer Kantonalbanken relativ hoch. Das Pensum schwankt je nach Vorsitz und Mitgliedschaft in Ausschüssen zwischen 25 bis 35% einer Vollzeitstelle. Die vollamtlichen Mitglieder des Bankpräsidiums haben ein 100%-Pensum.

6. Marktvergleich FehrAdvice & Partner AG

Für die Analyse der marktüblichen Vergütung des Bankrats und des Bankpräsidiums wurde, wie im Jahr 2012, die Firma FehrAdvice AG beauftragt. Im Gegensatz zu rein monetären Funktionsvergleichen basiert die Methodik der FehrAdvice auf einem Modell, welches sowohl verhaltensökonomische als auch firmenspezifische Kriterien berücksichtigt und so die Ähnlichkeiten anderer Banken zur Zürcher Kantonalbank misst und gewichtet.

Die nachfolgenden Kriterien wurden für den Vergleich der firmenspezifischen Faktoren der Peergruppe mit der Zürcher Kantonalbank herangezogen und somit vergleichbar gemacht:

1	Grösse	2	Geschäftsbereich	3	Fairness	4	Kultur
	<p>Grösse ist ein sehr wichtiges Kriterium zur Bestimmung der Ähnlichkeit zweier Firmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grösse ist – neben geografischen Faktoren – eines der wichtigsten Kriterien bei der Bestimmung von Benchmarks¹ Firmen ähnlicher Grösse haben ähnliche Kapital- und Finanzierungskosten¹ Die Grösse einer Firma hat einen Einfluss auf die Höhe der Vergütung – grössere Unternehmen bezahlen tendenziell höhere Gehälter² 		<p>Das Vorhandensein der gleichen Geschäftsbereiche spricht für eine ähnliche Kosten- und Lohnstruktur der Vergleichsunternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gleiche Geschäftsbereiche sprechen für das Vorhandensein von vergleichbaren Funktionen und Aufgaben Vergleichbare Produkte Auch Geschäftsbereichs-spezifische Kulturelemente müssen in die Bestimmung der Peers einbezogen werden 		<p>Menschen haben Fairnesspräferenzen³ und werden eher in einer Unternehmung arbeiten, deren Fairnessgefüge (z.B. interne Lohnunterschieden) ihren eigenen Präferenzen entspricht. Fairness ist daher ein spezifischer Aspekt der Unternehmenskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeber werden von Mitarbeitern mitunter basierend auf deren Fairnesspräferenzen ausgewählt Darum werden Mitarbeiter eher in ein Unternehmen mit vergleichbarem Fairnessgefüge wechseln⁴ 		<p>Die Unternehmenskultur ist ein entscheidender Faktor für die Ähnlichkeit zweier Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Für die Bestimmung eines Vergütungsbenchmarks ist es daher wichtig, auch kulturelle Faktoren einzubeziehen⁵ Kultur ist neben der Vergütungshöhe ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiter Mitarbeiter selektieren sich eher in eine Corporate Culture die ihren eigenen Präferenzen entspricht⁶

Mittels dieser Kriterien wird die Ähnlichkeit eines Unternehmens zur ZKB bestimmt

¹Albuquerque, A. (2009). Peer Firms in Relative Performance Evaluation. *Journal of Accounting and Economics*, 49(1): 69-89

²Oi, W., and Idson, T. (2009). Firm Size and Wages. *Handbook of Labor Economics*, 3(B): 2165 – 2214.

³Fehr, E., and Schmidt, K. (1999). A Theory Of Fairness, Competition, and Cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3): 817-868

⁴Fehr, E., Goette, L., and Zehnder, C. (2008). A Behavioral Account of the Labor Market: The Role of Fairness Concerns. *IZA DP N. 3901*

⁵Dommen, T., and Falk, A. (2011). Performance Pay and Multi-Dimensional Sorting – Productivity, Preferences and Gender. *American Economic Review*, 101(2): 556 – 590

⁶Kostiel, M., and Von Siemens, F. (2006). Competition, Cooperation, and Corporate Culture. *IZA Discussion Paper*

Es wurde eine Vergleichsgruppe (Peer Group) von 29 Banken erhoben, aus denen wiederum die Entschädigungen für die Mitgliedschaft im Bankrat und die Mitgliedschaft im Bankpräsidium abgeleitet wurden. Die Vergleichsgruppe setzt sich gemäss untenstehender Tabelle zusammen. Für jedes Unternehmen wurde der «Verwandtschaftsgrad» zur Zürcher Kantonalbank bestimmt und entsprechend gewichtet. Die so errechneten Marktvergütungen² liegen für die Jahre 2018–2020 deutlich über dem Vergütungsniveau von Bankrat und Bankpräsidium der Zürcher Kantonalbank.

Nr.	Unternehmen	Gewichtung 2018/19/20
1	Luzerner Kantonalbank AG	4,5%
2	Schwyzer Kantonalbank	4,5%
3	Aargauische Kantonalbank	4,5%
4	Banque Cantonale Vaudoise	4,5%
5	Basler Kantonalbank	4,5%
6	Basellandschaftliche Kantonalbank	4,1%
7	St. Galler Kantonalbank AG	4,1%
8	Zuger Kantonalbank	3,8%
9	Berner Kantonalbank AG	3,8%
10	Schaffhauser Kantonalbank	3,8%
11	Raiffeisen Bank	3,8%
12	Thurgauer Kantonalbank	3,4%
13	Graubündner Kantonalbank	3,4%
14	Appenzeller Kantonalbank	3,4%
15	Bank Coop AG	3,5%
16	Banca dello Stato del Cantone Ticino	3,4%
17	Banque Cantonale du Valais	3,4%
18	Bank Vontobel AG	3,4%
19	Nidwaldner Kantonalbank	3,1%
20	Banque Cantonale de Geneve	3,1%
21	Valiant Bank AG	3,1%
22	Bank Julius Bär & Co. AG	3,1%
23	Glarner Kantonalbank	2,8%
24	Obwaldner Kantonalbank	2,8%
25	Uriker Kantonalbank	2,8%
26	Bank Limth LLB AG	2,4%
27	Banque Cantonale du Jura	2,1%
28	Credit Suisse (Schweiz) AG	2,4%
29	UBS Switzerland AG	2,4%

² Bankpräsidium: Ohne Arbeitgeberbeiträge 2. Säule, inklusive Spesenpauschale und Sachleistungen. Mitglieder Bankrat: inkl. Spesenpauschale. Die Mitglieder des Bankrates erhalten keine Sachleistungen und sind durch die Zürcher Kantonalbank nicht in der 2. Säule versichert.

	ZKB	Marktübliche Basis-Vergütung
2018:	Vergütung BR-Mitglied = 55'000 CHF	Vergütung BR-Mitglied = 115'000 CHF
2019:	Vergütung BR-Mitglied = 55'000 CHF	Vergütung BR-Mitglied = 95'000 CHF
2020:	Vergütung BR-Mitglied = 51'000 CHF	Vergütung BR-Mitglied = 95'000 CHF

Die Vergütung eines Bankratsmitglieds der Zürcher Kantonalbank lag 2020 46% unter der Benchmark-Vergütung bzw. die heutige Vergütung eines Bankratsmitglieds müsste um 86% erhöht werden, um die Benchmark-Vergütung zu erreichen.

	ZKB	Marktübliche Basis-Vergütung
2018:	Vergütung Präsident = 345'000 CHF	Vergütung Präsident = 600'000 CHF
2019:	Vergütung Präsident = 345'000 CHF	Vergütung Präsident = 600'000 CHF
2020:	Vergütung Präsident = 345'000 CHF	Vergütung Präsident = 665'000 CHF

Die Vergütung des Bankratspräsidenten der Zürcher Kantonalbank lag 2020 knapp 48% unter der Benchmark-Vergütung bzw. die heutige Vergütung des Bankratspräsidenten müsste um knapp 93% erhöht werden, um die Benchmark-Vergütung zu erreichen.

FehrAdvice zieht aufgrund der untersuchten Daten folgendes Fazit zur Frage, ob die derzeitige Entlohnung der Mitglieder des Bankrats und des Bankpräsidiums der Zürcher Kantonalbank konsistent ist mit der marktüblichen Entlohnung:

Aufgrund der Vergütungsstudien kann festgehalten werden, dass...

- 1 ...die Basis-Vergütung eines Bankrat-Mitglieds der ZKB im Schnitt **46% unter der marktüblichen Vergütung liegt.***
- 2 ... die Basis-Vergütung von Bankratspräsidenten im Schnitt **knapp 48% unter der marktüblichen Vergütung liegt.**
- 3 ... das generelle Vergütungsniveau der Bankratspräsidenten im Jahr **2020 im Durchschnitt gestiegen** ist.

! Dabei ist zu beachten, dass Arbeitspesen nicht berücksichtigt wurden. Bei einer Berücksichtigung dürfte die marktübliche Vergütung für den Bankratspräsidenten aufgrund des Anstellungsgrads bei der ZKB tendenziell eher noch höher liegen als ausgewertet.

7. BVG-Obligatorium für Mitglieder des Bankrats

Rechtsanwältin Dr. Isabelle Vetter-Schreiber, eine ausgewiesene Sozialversicherungsrechtsexpertin der Kanzlei Hubatka Müller Vetter Rechtsanwälte, wurde vom Rechtsdienst der Zürcher Kantonalbank beauftragt, ein rechtliches Gutachten zum BVG-Obligatorium für Bankräte zu verfassen. In ihrem Gutachten kam sie zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Mitglieder des Bankrats unterstehen als unselbstständig Erwerbende bzw. als «Arbeitnehmer» grundsätzlich dem BVG-Obligatorium.
- Gemäss PK-Statuten sind Mitglieder des Bankrats unabhängig davon bei der ZKB-Pensionskasse zu versichern, ob sie bereits für eine hauptberufliche Erwerbstätigkeit obligatorisch versichert sind oder im Hauptberuf eine selbstständige Erwerbstätigkeit ausüben (Art. 1j Abs. 1 Bst. c BVV 2) ausüben.
- Gemäss den heutigen PK-Statuten wären nur die Grundentschädigung und die zusätzliche Entschädigung für Ausschüsse zu versichern, nicht aber die Sitzungsgelder (für das Obligatorium muss aber eine theoretische Schattenrechnung für die Versicherung des gesamten AHV-pflichtigen Einkommens geführt werden).

Getützt auf die Erkenntnisse aus dem Gutachten stellte der Bankrat fest, dass die Bankräte nach heutiger Rechtslage bei der Pensionskasse der Zürcher Kantonalbank zu versichern sind. Dies ist zwingend für Bankräte, die keine hauptberuflichen oder selbstständigen Erwerbstätigkeit nachgehen. Bei den anderen Bankräten, die im Rahmen der Haupterwerbstätigkeit versichert oder selbstständig sind, könnten die Statuten der Pensionskassen eine Versicherung ausschliessen. Der Bankrat sieht jedoch von einer solchen Ausschlussregelung ab, weil sie zur Ungleichbehandlung zwischen den einzelnen Mitgliedern des Bankrats führen würde. Die PK-Lösung für Bankräte lehnt sich an die PK-Lösung für Kantonsräte an.

8. Vergleich heutige Entschädigung Mitglieder Bankrat und Bankpräsidium zur künftigen Entschädigung

	Bankrat	Seit 1994 (Ausschüsse seit 2004)	Anpassung Teuerung / Komplexität / Anforderungen	Ab 2022	
Grund- entschädigung (seit 1994)	Grundvergütung	CHF 18'000	+ CHF 12'000	CHF 30'000	Die beantragte Anpassung führt neu zu einer jährlichen Entschädigung der Bankratsmitglieder in der Höhe von CHF 65'000 bis CHF 75'000, was immer noch rund 21%-37% unter dem Markt- Benchmark von CHF 95'00 liegt.
	Sitzungsgeld pro Tag*	CHF 700*	Keine Anpassung	CHF 700*	
	Spesenpauschale	CHF 6'000	Keine Anpassung	CHF 6'000	
Ausschuss- entschädigung (seit 2004)	Vorsitzender PA Mitgliedschaft PA	CHF 6'000	+ CHF 18'000 + CHF 6'000	CHF 24'000 CHF 12'000	
	Vorsitzender RA / EPA Mitgliedschaft RA / EPA	CHF 6'000	+ CHF 14'000 + CHF 4'000	CHF 20'000 CHF 10'000	
	Vorsitzender ITA Mitgliedschaft ITA	CHF 6'000	+ CHF 10'000 + CHF 2'000	CHF 16'000 CHF 8'000	
	Sitzungsgeld Vorsitzende Sitzungsgeld Mitgliedschaft	CHF 1'400 CHF 700	- CHF 700 Keine Anpassung	CHF 700 CHF 700	

* Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums erhalten jeweils das doppelte (Bankrats-) Sitzungsgeld, wenn sie stellvertretungsweise an Präsidiumssitzungen teilnehmen.

Bankpräsidium	Seit 2004	Ausgleich Teuerung / Komplexität / Anforderungen	Beantragte Entschädigung ab 2022	Abweichung beantragte Entschädigung gegenüber Markt-Benchmark
Grundsalär Präsidium	CHF 311'500	+ CHF 112'000	CHF 423'500	Rund 36% unter Markt - Benchmark
Zuschlag Präsident (10%)	CHF 342'650	+ CHF 123'200	CHF 465'850	Rund 30% unter Markt - Benchmark
Spesenpauschale	CHF 14'000	Keine Anpassung	CHF 14'000	Markt- und steuerkonform

9. Erläuterung der Bestimmungen

§ 1 [Jahresgrundsalär]

Das Jahresgrundsalär für die Mitglieder des Bankpräsidiums wurde seit 1989 nicht mehr angepasst. In den über 30 Jahren hat sich nicht nur die Bank, sondern auch das wirtschaftliche Umfeld wesentlich verändert, was unter anderem auch mit deutlich gestiegenen Anforderungen an das oberste Leitungsorgan einer Bank einhergeht. Diese sind nochmals höher, wenn das Institut, wie die Zürcher Kantonalbank, systemrelevant ist. Selbst wenn von den gewählten Mitgliedern des obersten Leitungsorgans der Zürcher Kantonalbank eine Prise Idealismus erwartet werden darf, sollte das Entgelt für ihre Tätigkeit wenigstens annähernd der Höhe der Entschädigung, die andere Banken, insbesondere auch Kantonalbanken, ihren Bank- bzw. Verwaltungsräten bezahlen, angeglichen werden. Selbst nach der vorgeschlagenen Erhöhung wäre die Entschädigung der Mitglieder des Bankpräsidiums im Marktvergleich immer noch relativ tief (eingehend dazu Ziff. 6).

Mit der vorgeschlagenen Revision würde die Entschädigung für Mitglieder des Bankpräsidiums um 36% erhöht, was etwas tiefer ist als die Teuerung seit der letzten Anpassung.

§ 8 [Grundentschädigung]

Die Entschädigung der übrigen Mitglieder des Bankrats, d.h. ohne die Mitglieder des Bankpräsidiums, setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen: a) Grundentschädigung, b) Sitzungsgelder, c) Zusatzentschädigungen für Ausschussvorsitz, Ausschussmitgliedschaften und Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums (für deren Einsatz als Vertreter der Präsidiumsmitglieder) sowie d) Spesenpauschale. Die Sitzungsgelder, Zusatzentschädigung für Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums sowie die Spesenpauschale bleiben unverändert. Vorgeschlagen wird jedoch eine Erhöhung der Grundentschädigung um CHF 12'000 (§ 8) sowie die Änderungen des Entschädigungssystems für Ausschussvorsitzende und Ausschussmitgliedschaften (vgl. dazu nachfolgend § 10).

Mit den vorgeschlagenen Änderungen der §§ 8 und 10 würde sich die Entschädigung der übrigen Mitglieder des Bankrats gemäss Simulationsrechnungen je nach Ausschussmitgliedschaft und Anzahl Sitzungstage insgesamt um rund 30 bis 50% erhöhen. Konkret würde die jährliche Entschädigung eines Bankratsmitglieds neu zwischen rund CHF 65'000 und CHF 75'000 betragen. Die Entschädigung läge damit immer noch unter der Benchmark-Verzinsung (vgl. dazu Ziff. 6).

§ 10 [Sitzungsgelder und Zusatzentschädigungen für Ausschussvorsitzende und Ausschussmitglieder]

Die Ausschüsse wurden vor gut 16 Jahren eingeführt. Die Erfahrungswerte der letzten 16 Jahre haben gezeigt, dass Vorsitz und Mitgliedschaft von Ausschüssen einen erheblichen Mehraufwand verursachen. Ja nach Ausschuss ist dieser Aufwand unterschiedlich hoch ist, weshalb sich der Bankrat nach intensiven Diskussionen und Abwägung der verschiedenen Gesichtspunkte dafür entschieden hat, bei den Entschädigungsansätzen für die Ausschüsse zu differenzieren. Die in § 11 vorgeschlagenen Ansätze beruhen auf den Erfahrungswerten der vergangenen Jahre. Sollte sich der zeitliche Aufwand der einzelnen Ausschüsse über die nächsten Jahre grundlegend verändern, müsste dieser Entwicklung über eine (erneute) Anpassung dieser Bestimmung Rechnung getragen werden. Aus heutiger Sicht, und nach heutiger Prognose vermutlich auch aus Sicht der nächsten Jahre, tragen die vorgeschlagenen Abstufungen dem je nach Ausschuss unterschiedlich anfallenden Aufwand der Vorsitzenden und Mitglieder Rechnung.

§ 11 [Pensionskasse und Personalvergünstigungen]

Die heutige Rechtslage lässt es nicht (mehr) zu, dass Entschädigungen der Mitglieder eines Verwaltungsrats generell nicht vorsorgeversichert werden (vgl. dazu Ziff. 7). Der Bankrat schlägt deshalb für alle Mitglieder des Bankrates den Anschluss an die Vorsorgeeinrichtung der Zürcher Kantonalbank vor. Dabei sollen nicht nur Grund- und Zusatzentschädigungen versichert werden, sondern, wie beim Kantonsrat, auch die Sitzungsgelder.

§ 17 [Schlussbestimmung gemäss Beschluss des Bankrates vom 26. August 2021]

Vorgesehen ist das Inkrafttreten per 1. Juli 2022. Erfolgt die Genehmigung nach dem 1. Juni 2022, tritt die Reglementsänderung am 1. Tag des zweiten auf die Genehmigung durch den Kantonsrat folgenden Monats in Kraft. Wird ein Rechtsmittel ergriffen, wird über die Inkraftsetzung erneut entschieden. Die neuen Entschädigungsansätze würden dabei pro rata temporis Anwendung finden.

10. Genehmigung

Der Bankrat beantragt dem Kantonsrat, die Änderung vom 26. August 2021 des Reglements über die Entschädigung der Mitglieder des Bankrates der Zürcher Kantonalbank zu genehmigen.

Im Namen des Bankrats
der Zürcher Kantonalbank

Der Präsident: Die Sekretärin:
Dr. Jörg Müller-Ganz Françoise Niemeyer

Reglement über die Entschädigungen der Mitglieder des Bankrates der Zürcher Kantonalbank

(Änderung vom 26. August 2021)

Der Bankrat der Zürcher Kantonalbank,

gestützt auf § 15 Abs. 3 Ziff. 8 des Kantonalbankgesetzes vom 28. September 1997,

beschliesst:

Das Reglement über die Entschädigungen der Mitglieder des Bankrates der Zürcher Kantonalbank vom 25. November 2004 wird wie folgt geändert:

§ 1. ¹ Die Mitglieder des Bankpräsidiums erhalten ein Jahresgrundsalär von Fr. 423 500 brutto. Jahres-
grundsalär

² Der Präsident oder die Präsidentin des Bankrates erhält eine Zulage von 10% auf dem Jahresgrundsalär gemäss Abs. 1.

Abs. 3 unverändert.

§ 8. Die übrigen Mitglieder des Bankrates erhalten eine jährliche Grundentschädigung von Fr. 30 000. Grund-
entschädigung

§ 10. Abs. 1 unverändert.

² Ersatzmitglieder des Bankpräsidiums erhalten jeweils ein doppeltes Sitzungsgeld in ihrer Funktion als Ersatzmitglieder. Sitzungsgelder
und Zusatz-
entschädigungen
für Ausschuss-
vorsitzende
und Ausschuss-
mitglieder

³ Die Vorsitzenden der Ausschüsse erhalten ausserdem eine zusätzliche jährliche Entschädigung:

- | | |
|---|------------|
| a. Vorsitzende/r Prüfungsausschuss: | Fr. 24 000 |
| b. Vorsitzende/r Risiko-Management-Ausschuss: | Fr. 20 000 |
| c. Vorsitzende/r Entschädigungsausschuss: | Fr. 20 000 |
| d. Vorsitzende/r IT-Ausschuss: | Fr. 16 000 |

⁴ Den übrigen Ausschussmitgliedern wird zusätzlich zur Grundentschädigung gemäss § 8 eine jährliche Entschädigung für die Mitgliedschaft im Ausschuss entrichtet, die betragsmässig die Hälfte der Entschädigung der oder des Vorsitzenden des jeweiligen Ausschusses beträgt.

Pensionskasse
und Personal-
vergünstigungen

§ 11. ¹ Grundentschädigung, Zusatzentschädigung und Sitzungsgelder der übrigen Mitglieder des Bankrates sind im Rahmen der Reglemente der Vorsorgeeinrichtungen der Zürcher Kantonalbank versichert.

Bisheriger Abs. 1 wird zu Abs. 2.

Schlussbestimmung gemäss
Beschluss des
Bankrates vom
26. August 2021

§ 17. Treten die geänderten §§ 1, 8, 10 und 11 dieses Reglements während des laufenden Kalenderjahres in Kraft, finden sie ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens bis zum Ende des Kalenderjahres pro rata temporis Anwendung.

Im Namen des Bankrates der Zürcher Kantonalbank
Der Präsident: Die Sekretärin:
Dr. Jörg Müller-Ganz Françoise Niemeyer