

# Leitfaden für Stiftungsräte

Führungsaufgaben/Führungsprozesse



Amt für berufliche Vorsorge und Stiftungen  
des Kantons Zürich (BVS)

## II. Umschlag

# Leitfaden für Stiftungsräte

Führungsaufgaben/Führungsprozesse



Amt für berufliche Vorsorge und Stiftungen  
des Kantons Zürich (BVS)

Impressum:



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	0
1. Teil Führungsaufgaben	0
I. Beschlussfassung	0
1. Organisation des Stiftungsrats	0
1.1 Wie setzt sich der Stiftungsrat zusammen?	0
1.2 Wie organisiert sich der Stiftungsrat?	0
1.3 Wie erfolgt die Beschlussfassung?	0
2. Kernaufgaben (nicht delegierbar)	0
2.1 Geschäftsführung	0
2.2 Reglemente	0
2.3 Beitrags- und Leistungssystem	0
2.4 Vermögenanlage- und Geschäftspolitik	0
2.5 Jahresrechnung und Jahresbericht	0
2.6 Organisation	0
2.7 Besondere Situationen	0
(i) <i>Eingeschränkte Risikofähigkeit und                 Unterdeckung</i>	0
(ii) <i>Teilliquidation der Vorsorgeeinrichtung</i>	0
3. Wahlen und Ernennungen	0



II. Risikomanagement und -analyse . . . . .	0
1. Unmittelbare Risiken . . . . .	0
2. Mittelbare Risiken . . . . .	0
III. Qualitätsmanagement . . . . .	0
1. Gesetzliche Vorschriften . . . . .	0
2. Relevante Informationen aus dem Qualitätsmanagement . . . . .	0
2.1 Finanzierung/Leistung . . . . .	0
2.2 Vermögensanlage . . . . .	0
2.3 Rechnungswesen/-legung . . . . .	0
2.4 Organisation/paritätische Verwaltung . . . . .	0
IV. Information an die Destinatäre . . . . .	0
1. Anspruch auf spontane Information . . . . .	0
2. Informationsanspruch auf Begehren . . . . .	0
V. Kontakt zur Aufsichtsbehörde . . . . .	0
1. Errichtung . . . . .	0
2. Ordentlicher Geschäftsgang . . . . .	0
3. Aufhebung . . . . .	0
VI. Matrix der Führungsaufgaben des Stiftungsrats (Übersicht) . . . . .	0

2. Teil Führungsprozesse . . . . .	0
I. Gesamtübersicht . . . . .	0
II. Führungsprozesse im Einzelnen . . . . .	0
1. Erlass reglementarischer Grundlagen . . . . .	0
1.1 Vorbereitungsarbeiten . . . . .	0
1.2 Beschlussfassung . . . . .	0
1.3 Implementierung . . . . .	0
1.4 Information/Kommunikation . . . . .	0
1.5 Controlling . . . . .	0
2. Risikomanagement . . . . .	0
2.1 Identifizieren der Risiken . . . . .	0
2.2 Beurteilen der Risiken . . . . .	0
2.3 Implementieren von Massnahmen . . . . .	0
2.4 Überwachen (Controlling) . . . . .	0
(i) Festlegen der Anlagestrategie . . . . .	0
(ii) Umsetzen der Anlagestrategie . . . . .	0
(iii) Überwachen der Anlagestrategie . . . . .	0
3. Finanzielle Berichterstattung: Finanzverantwortung . . . . .	0
3.1 Vorbereitungsarbeiten . . . . .	0
3.2 Genehmigung Jahresrechnung . . . . .	0
3.3 Berichterstattung an Aufsicht und Versicherte . . . . .	0
3.4 Controlling . . . . .	0
III. Qualitätsmanagement . . . . .	0
IV. Fazit . . . . .	0



## Vorwort



Die Aufgaben der Stiftungsräte von Vorsorgeeinrichtungen sind in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Dies liegt einerseits an der Gesetzgebung, die in der beruflichen Vorsorge, durch die 1. BVG-Revision, aber auch durch Bestimmungen zu den Sanierungsmassnahmen sowie durch das Fusionsgesetz in Bewegung geraten ist. Ebenso haben diverse ausländische Börsengesetze auf die internationalen Rechnungslegungsstandards eingewirkt, was die berufliche Vorsorge in der Schweiz ebenfalls mitbeeinflusst. Schliesslich hat sich die Situation an den Finanzmärkten gegenüber den Neunziger-Jahren vorübergehend stark verschlechtert, was es für die Vorsorgeeinrichtungen zur Herausforderung macht, die gesetzliche Mindestverzinsung im Rahmen eines tragbaren Anlagerisikos zu erwirtschaften.

Stiftungsräte stehen somit vor einer grossen Herausforderung. Mit dem «Leitfaden für Stiftungsräte» hat das Amt für berufliche Vorsorge und Stiftungen des Kantons Zürich (BVS) ein handliches Arbeitsinstrument entworfen. Mit der Publikation dieser Broschüre nimmt das BVS den Artikel 51 Absatz 6 BVG ernst: Das oberste paritätische Organ einer Vorsorgeeinrichtung erhält mit dem Leitfaden eine wertvolle Orientierungshilfe, wie es seine Führungsaufgabe wahrnehmen kann.

Die Publikation wird sicherlich auch Geschäftsführer und Kontrollstellen von Vorsorgeeinrichtungen ansprechen. Für Mitarbeitende, welche Stiftungsräte in ihrer Aufgabe unterstützen, Anlageberater oder versicherungstechnische Experten, könnte sie ebenso hilfreich sein.

Die Broschüre ist in zwei Teile gegliedert. Ein erster Teil befasst sich mit den Führungsaufgaben von Stiftungsräten, im zweiten Teil wird auf die Führungsprozesse eingegangen. Eine Übersicht der einzelnen Tätigkeiten von Stiftungsräten je nach Geschäftsfeld rundet den Leitfaden ab. Die Änderungen aufgrund der 1. BVG-Revision, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Kraft treten, sind im Text besonders hervorgehoben. Dies soll die Orientierung betreffend neuer Pflichten des Stiftungsrats erleichtern. Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass die nicht abschliessenden Ausführungen zu den Aufgaben des Stiftungsrats, sinngemäss auch für das oberste Führungsorgan von Genossenschaften und öffentlich-rechtlichen Anstalten gelten.

Mein Dank gilt Hanspeter Konrad, Geschäftsführer des Schweizerischen Pensionskassenverbandes (ASIP), der bei der Erarbeitung des vorliegenden Leitfadens mitgewirkt hat.

Zürich, im April 2004

Amt für berufliche Vorsorge und Stiftungen des Kantons Zürich

Dr. Erich Peter, LL.M. Taxation  
Amtschef



# Einleitung

Für den Stiftungsrat als oberstes Führungsorgan ist die Führung der Vorsorgeeinrichtung eine unternehmerische Daueraufgabe, die er vor dem Hintergrund eines sich permanent ändernden Umfeldes wahrzunehmen hat. Er ist dabei diversen Einflüssen aus verschiedensten Richtungen ausgesetzt. Der soziale Wandel, die Entwicklung der Demographie und der allgemeine Wertewandel können als Einflüsse der Gesellschaft zusammengefasst werden. Die Führungsaufgabe des Stiftungsrats wird aber auch durch die Wirtschaft beeinflusst, insbesondere durch die fortschreitende Internationalisierung, die Kapitalmärkte, den Arbeitsmarkt und die Geschäftstätigkeit der Unternehmen. Schliesslich haben aber auch die Politik, insbesondere die Wirtschafts- und Steuerpolitik mit ihrer diesbezüglichen Gesetzgebung, und die technologische Entwicklung, u.a. mit neuen Informationskanälen, einen wichtigen Einfluss auf die Tätigkeit des Stiftungsrates.

Die Führungsaufgabe des Stiftungsrats kann schliesslich durch die drei Grundtätigkeiten Gestalten, Lenken und Entwickeln konkretisiert werden.

**Gestalten** hat zum Ziel, basierend auf einer Leitidee, ein Vorsorgesystem zu realisieren. Die Leitidee lässt sich beispielsweise aus der Personalpolitik des Unternehmens ableiten. So kann Vorsorge als Teil der betrieblichen Sozialpolitik definiert werden, mit dem Ziel, personalpolitisch attraktive und qualitätsorientierte Systeme zu etablieren, die den Mitarbeitenden soziale Sicherheit, d.h. einen effektiven Mehrwert, gewährleisten. Zu diesem Zweck wer-

den die notwendigen Träger und Funktionen bestimmt und zu einer einheitlichen Organisation zusammengefügt. Dieser Prozess findet seinen Niederschlag in verschiedenen Reglementen.

**Lenken** bedeutet, das geschaffene System immer wieder auf die Erreichung der Ziele auszurichten. Dies bedingt sowohl eine permanente Auseinandersetzung mit den Umfeldbedingungen als auch mit dem Zustand der Vorsorgeeinrichtung. Daraus ergibt sich ein laufender Bedarf für die Beurteilung der organisatorischen Strukturen, der Vorsorgepläne und der Faktoren mit negativen Auswirkungen auf die gegenwärtige oder künftige Leistungsfähigkeit (Vorsorgesicherheit) der Vorsorgeeinrichtung. Je nach Ergebnis erfordert dieser Prozess Entscheide und deren Umsetzung.

**Entwickeln** ist diejenige Führungsaufgabe, welche Anpassungen des Systems und seiner Lenkung zum Inhalt hat.

Diese drei skizzierten Führungstätigkeiten fassen die klassischen betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten wie Planen, Organisieren, Beurteilen (Informationsverarbeitung), Entscheiden (Problemlösung), Umsetzen und Kontrollieren (Controlling) zusammen. Nachfolgend werden zunächst die einzelnen Führungsaufgaben dargestellt und anschliessend die für den Stiftungsrat relevanten Führungsprozesse erläutert.



# 1. Teil

## Führungsaufgaben

Zum Aufgabenbereich des Stiftungsrats gehören insbesondere die ordnungsgemässe Durchführung der Vorsorge, die Vertretung der Stiftung nach aussen und die Orientierung der Anspruchsberechtigten über ihre Rechte und Pflichten (Art. 51 Abs. 2 BVG, Art. 71 Abs. 1 BVG und Art. 49a BVV 2, und aufgrund der 1. BVG-Revision Art. 65a und Art. 86b BVG).

## VI. Beschlussfassung

### 1. Organisation des Stiftungsrats

#### 1.1 Wie setzt sich der Stiftungsrat zusammen?

Der Stiftungsrat einer **registrierten Vorsorgeeinrichtung** ist **paritätisch**, d.h. aus gleich vielen Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt (Art. 51 BVG). Der Grundsatz der paritätischen Verwaltung gilt für alle registrierten Vorsorgeeinrichtungen und somit auch im Bereich der weitergehenden Vorsorge.

Bei **nicht registrierten Vorsorgeeinrichtungen** haben die Arbeitnehmer das Recht auf Mitwirkung im Stiftungsrat, und zwar nach Massgabe der geleisteten Beiträge an die Stiftung (Art. 89<sup>bis</sup> Abs. 3 ZGB).

Das **Wahlrecht der Arbeitnehmer** setzt einen Arbeitsvertrag mit der Arbeitgeberfirma und die Versicherung bei der Vorsorgeeinrichtung voraus. Ist der Arbeitgeber eine juristische Person, kann die Qualifizierung als Arbeitgeber

resp. Arbeitnehmer unter Umständen schwierig sein. Im Zweifel fallen alle Mitglieder der obersten Geschäftsleitung und Direktoren als Arbeitnehmervertreter ausser Betracht, da ihnen als Gesellschaftsorgan Entscheidungsbefugnisse in wichtigen Angelegenheiten zustehen und sie die entsprechende Verantwortung tragen.

Durch die Wahl sollen die verschiedenen Kategorien von Arbeitnehmern angemessen im Stiftungsrat vertreten sein. Der Stiftungsrat als das paritätische Führungsorgan hat die Wahl der **Arbeitnehmervertreter** zu organisieren.

Die **Arbeitgebervertreter** werden durch den Arbeitgeber bestimmt.

**Rentner** haben grundsätzlich keinen Anspruch auf Vertretung im Stiftungsrat. Bei einem grossen Anteil von Rentnern in der Vorsorgeeinrichtung kann die Rentnervertretung in der Urkunde allerdings vorgesehen werden. Sinnvoll kann es sein, eine Rentnervertretung mit beratender Stimme oder Rentner als Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter zu wählen. Im Rahmen der Diskussion über die Massnahmen zur Behebung der Unterdeckung in der beruflichen Vorsorge wird die Möglichkeit eines gesetzlichen Anspruchs der Rentner auf Vertretung im Stiftungsrat geprüft.

Zulässig ist auch die Wahl eines Aussenstehenden (z.B. Rentner, Rechtsanwalt) als Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertreter. Bedingung hierfür ist hingegen, dass die Stif-



tungsurkunde oder das Reglement diese Lösung ausdrücklich vorsehen.

### 1.2 Wie organisiert sich der Stiftungsrat?

Das Wahlverfahren des Stiftungsrats sowie die Zusammensetzung, Konstituierung (inkl. Wahl des Präsidenten und Festlegung der Zeichnungsberechtigung) und Beschlussfassung können im Vorsorgereglement oder in einem separaten Organisationsreglement festgelegt werden.

Möglich ist bei einer grösseren Vorsorgeeinrichtung auch die Bildung von Ausschüssen (z.B. für die Vermögensanlage) oder die Ernennung eines Geschäftsführers (Regelung der Kompetenzen in einem Pflichtenheft).

Outsourcing der Verwaltung ist grundsätzlich zulässig (z.B. an eine Aktiengesellschaft), doch muss die Kontrollfunktion durch den Stiftungsrat angemessen wahrgenommen werden.

### 1.3 Wie erfolgt die Beschlussfassung?

Die Sitzungen des Stiftungsrats erfolgen je nach Bedarf, mindestens aber einmal jährlich, oder wenn die reglementarisch bestimmte Anzahl von Mitgliedern die Einberufung verlangt. Der schriftlichen Einladung der Mitglieder durch den Präsidenten ist die Traktandenliste beizulegen.

Beschlüsse werden grundsätzlich anlässlich der Stiftungsratssitzungen gefasst. Regeln weder Urkunde noch Reglement das Stimmrecht, wird Vereinsrecht analog angewendet. Dies bedeutet, dass Beschlüsse mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder gefasst werden. Häufig ist für bestimmte wichtige Beschlüsse eine qualifizierte

Mehrheit in der Urkunde oder im Reglement vorgesehen. Über nicht gehörig angekündigte Themen kann ein Beschluss nur gefasst werden, sofern Urkunde oder Reglement dies gestatten.

Urkunde oder Reglement können auch eine Beschlussfassung auf dem Zirkularweg vorsehen. Dabei sollte sich der Stiftungsrat bereits vorher mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Sofern die Beschlussfassung auf dem Zirkularweg nicht ausdrücklich in Reglement oder Urkunde geregelt ist, braucht es für das gültige Zustandekommen eines Zirkularbeschlusses die schriftliche Zustimmung aller Stiftungsratsmitglieder.

Der Stiftungsrat hat auch das Verfahren zu regeln, wie in einer Pattsituation zu verfahren ist. Er kann beispielsweise vorsehen, dass der Stichtscheid dem Präsidenten zusteht, ein Mediator beigezogen oder ein Schiedsverfahren durchgeführt wird. Liegt der Stichtscheid beim Präsidenten, muss dieser, um die paritätische Verwaltung zu gewährleisten, durch das paritätische Organ bestimmt werden. Ist das Verfahren bei Stimmgleichheit noch nicht geregelt, so entscheidet ein im gegenseitigen Einvernehmen bestimmter neutraler Schiedsrichter. Kommt keine Einigung über den Schiedsrichter zustande, so wird dieser von der Aufsichtsbehörde bezeichnet (Art. 51 Abs. 4 BVG).

### **1. BVG-Revision**

*Die 1. BVG-Revision sieht vor, dass abwechselungsweise ein Arbeitnehmer- und ein Arbeitgebervertreter den Vorsitz des paritätischen Organs führt. Allerdings kann das paritätische Organ die Zuordnung des Vorsitzes ausdrücklich anders regeln (Art. 51 Abs. 3 BVG).*



## 2. Kernaufgaben (nicht delegierbar)

### 2.1 Geschäftsführung

Die Vorsorgeeinrichtungen sind im Rahmen des BVG in der Gestaltung ihrer Leistungen, in deren Finanzierung und in ihrer Organisation frei (Art. 49 Abs. 1 BVG).

Erbringt eine registrierte Vorsorgeeinrichtung mehr als die BVG Mindestleistungen, d.h. betreibt sie eine **umhüllende Vorsorge**, so gelten für die weitergehende Vorsorge nur die Vorschriften über die paritätische Verwaltung, die Ver-

#### 1. BVG-Revision

*Mit Inkrafttreten der 1. BVG-Revision gelten für umhüllende Vorsorgeeinrichtungen gemäss Art. 49 Abs. 2 BVG die folgenden zusätzlichen Bestimmungen des BVG auch für den Bereich der weitergehenden beruflichen Vorsorge:*

*Definition und Grundsätze der beruflichen Vorsorge sowie des versicherbaren Lohnes oder des versicherbaren Einkommens (Art. 1), zusätzliche Einkäufe für den Vorbezug der Altersleistung (Art. 13a Abs. 8), Begünstigte bei Hinterlassenleistungen (Art. 20a), Rückerstattung zu Unrecht bezogener Leistungen (Art. 35a), Anpassung an die Preisentwicklung (Art. 36 Abs. 2 und 3), Verjährung von Ansprüchen und Aufbewahrung von Vorsorgeunterlagen (Art. 41), paritätische Verwaltung (Art. 51), Verantwortlichkeit (Art. 52), Kontrolle (Art. 53), Interessenkonflikte (Art. 53a), Teil- oder Gesamliquidation (Art. 53b–53d), Auflösung von Verträgen (Art. 53e), Sicherheitsfonds (Art. 56 Abs. 1 Bst. c und Abs. 2–5, Art. 56a, 57 und 59), Aufsicht (Art. 61, 62 und 64), Gebühren (Art. 63a), finanzielle Sicherheit (Art. 65 Abs. 1 und 3, Art. 66 Abs. 4, Art. 67 und 69), Transparenz (Art. 65a), Rückstellungen (Art. 65b), Versicherungsverträge zwischen Vorsorgeeinrichtungen und Versicherungseinrichtungen (Art. 68 Abs. 3 und 4), Überschussbeteiligungen aus Versicherungsverträgen (Art. 68a), Vermögensverwaltung (Art. 71), Rechtspflege (Art. 73 und 74), Strafbestimmungen (Art. 75–79), Einkauf (Art. 79b), versicherbarer Lohn und versicherbares Einkommen (Art. 79c), und Information der Versicherten (Art. 86b).*

verantwortlichkeit, die Kontrolle, den Sicherheitsfonds, die Aufsicht, die finanzielle Sicherheit, die Rechtspflege sowie die Strafbestimmungen (Art. 49 Abs. 2 BVG).

Betreibt eine Vorsorgeeinrichtung nur **ausserobligatorische Vorsorge** (vor- oder überobligatorisch), so gelten zu den stiftungsrechtlichen Bestimmungen überdies die Vorschriften über die Verantwortlichkeit, die Kontrolle, den Sicherheitsfonds, die Aufsicht, die Vermögensverwaltung, die Rechtspflege sowie die Strafbestimmungen (Art. 89 bis Abs. 6 ZGB).

### **1. BVG-Revision**

*Mit Inkrafttreten der 1. BVG-Revision sieht Art. 89<sup>bis</sup> Abs. 6 ZGB für ausserobligatorische Vorsorgeeinrichtungen ebenfalls einen erweiterten Katalog von Bestimmungen des BVG vor, die zusätzlich zu den stiftungsrechtlichen Vorschriften gelten.*

*Der Katalog ist mit demjenigen von Art. 49 Abs. 2 BVG für die umhüllende Vorsorge allerdings nicht ganz identisch. Im Unterschied zur umhüllenden Vorsorge gelten folgende Vorschriften des BVG nicht für die ausserobligatorische Vorsorge:*

- Rückerstattung zu Unrecht bezogener Leistungen (Art. 35a),*
- paritätische Verwaltung (Art. 51), und*
- Überschussbeteiligungen aus Versicherungsverträgen (Art. 68a).*

## **2.2 Reglemente**

Der Stiftungsrat erlässt reglementarische Bestimmungen über die Leistungen und die Finanzierung (Leistungsreglement), die Vermögensanlage (Anlagereglement) sowie die Organisation und die Verwaltung (Organisationsreglement/Geschäftsreglement) der Vorsorgeeinrichtung.

Die Erarbeitung des **Leistungsreglements** erfolgt unter Einbezug des anerkannten Experten für berufliche Vorsorge.



Dieser hat zu prüfen und gegenüber der Aufsichtsbehörde zu bestätigen, dass die reglementarischen versicherungstechnischen Bestimmungen über die Leistungen und Finanzierung den gesetzlichen Vorschriften entsprechen (Art. 53 Abs. 2 BVG).

Ferner ist die Kontrolle durch die Kontrollstelle sowie das Verhältnis zu den Arbeitgebern, zu den Versicherten und zu den Anspruchsberechtigten zu regeln (Art. 50 BVG).

### 2.3 Beitrags- und Leistungssystem

Der Stiftungsrat hat zu entscheiden, ob für die Vorsorgeeinrichtung das Beitrags- oder das Leistungsprimat gelten soll. Ferner hat er festzulegen, ob die Vorsorgeeinrichtung die Deckung der Risiken Alter, Tod und Invalidität der Versicherten selbst übernehmen oder diese ganz oder teilweise einer der Versicherungsaufsicht unterstellten Versicherungsgesellschaft übertragen soll (Art. 67 BVG). Trägt die Vorsorgeeinrichtung die Risiken selber, muss zudem die Frage der Rückdeckung unter Einbezug des Experten für berufliche Vorsorge geprüft werden (Art. 43 BVV 2).

### 2.4 Vermögensanlage- und Geschäftspolitik

Der Stiftungsrat legt die Ziele und Grundsätze, die Durchführung und Überwachung der Vermögensanlage nachvollziehbar so fest, dass es seine Führungsaufgaben vollumfänglich wahrnehmen kann (Art. 49a BVV 2).

Da es um die Bewirtschaftung anvertrauter Mittel geht, wird die Anwendung treuhänderischer Sorgfalt verlangt. Das bedingt entsprechende Sachkompetenz, Engagement und Umsicht. Neben fachlich angemessenem Vorgehen verlangt treuhänderische Sorgfalt überdies auch Transparenz

und Nachvollziehbarkeit der Überlegungen und Entschiede unter den jeweils gegebenen Umständen. Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz ist eine Voraussetzung für das effektive Controlling.

Die Erweiterungen der Anlagemöglichkeiten sind gestützt auf ein Anlagereglement möglich, sofern die Einhaltung der Sicherheit und Risikoverteilung in einem Bericht jährlich schlüssig dargetan werden kann (vgl. Art. 59 und 50 BVV 2).

## 2.5 Jahresrechnung und Jahresbericht

Der Stiftungsrat legt die Grundsätze des Rechnungswesens und der Rechnungslegung in Richtlinien oder einem Pflichtenheft fest und ist für die Erstellung der Jahresrechnung verantwortlich. Die Jahresrechnung besteht aus der Bilanz, der Betriebsrechnung und dem Anhang (Art. 47 f. BVV 2).

## 2.6 Organisation

Wie unter Teil 1, Ziff. 1.1.2 vorstehend dargelegt, kann der Stiftungsrat die Organisation der Vorsorgeeinrichtung (d.h. Wahlverfahren, Zusammensetzung, Konstituierung und die Beschlussfassung des Stiftungsrats) im Vorsorge- oder in einem separaten Organisationsreglement festlegen. Ernennt der Stiftungsrat einen Geschäftsführer oder lässt er die Verwaltung extern führen, sollten die Pflichten und Kompetenzen dieser Personen schriftlich festgehalten werden. Zudem ist der Stiftungsrat für die Kontrolle der angestellten oder beauftragten Personen verantwortlich.



## 2.7 Besondere Situationen

### *(i) Eingeschränkte Risikofähigkeit und Unterdeckung*

Eine der Hauptverantwortungen des Stiftungsrats besteht in der Gewährleistung des finanziellen Gleichgewichts der Vorsorgeeinrichtung (Art. 65 BVG). Dabei ist der Deckungsgrad der Vorsorgeeinrichtung die massgebende Richtgrösse. Die Definition des Deckungsgrads findet sich im Anhang zu Art. 44 BVV 2 sowie im Merkblatt des Amtes für berufliche Vorsorge und Stiftungen des Kantons Zürich (BVS) «Meldung von Deckungslücken/Massnahmen zu Art. 44 BVV 2».

Wird die Sollgrösse von eigenverantwortlich bestimmten Wertschwankungsreserven nicht mehr erreicht (eingeschränkte Risikofähigkeit der Vorsorgeeinrichtung) oder besteht gar eine Unterdeckung (Deckungsgrad kleiner als 100%), bedeutet dies noch nicht, dass das Erreichen der Vorsorgeziele unmittelbar gefährdet ist. In solchen Situationen ist aber der Führungsrhythmus zu intensivieren. Der Stiftungsrat hat unter Einbezug des Experten für berufliche Vorsorge, des Anlageexperten sowie der Kontrollstelle eine Situationsanalyse vorzunehmen und die notwendigen zulässigen Massnahmen zu treffen.

Die Vorsorgeeinrichtung unterrichtet die Aufsichtsbehörde spätestens mit der Einreichung der Jahresberichterstattung über eine allfällige Unterdeckung und informiert über die dagegen ergriffenen Massnahmen (vgl. Art. 44 BVV 2).

### *(ii) Teilliquidation der Vorsorgeeinrichtung*

Bei einer Teil- oder Gesamtliquidation der Vorsorgeeinrichtung besteht gemäss Art. 23 des Freizügigkeitsgesetzes (FZG) neben dem Freizügigkeitsanspruch ein zusätzlicher

Anspruch der Austretenden auf **freie Mittel** der Vorsorgeeinrichtung.

Der Stiftungsrat stellt den Sachverhalt der Teilliquidation und die Höhe von allfälligen freien Mitteln gemäss dem zu erstellenden Status fest und beschliesst den Verteilungsplan (vgl. Merkblatt BVS «Teilliquidation» sowie das «Schema zu Status für eine Teilliquidation nach FZG»). Mit dem Erlass weiterer Ordnungsbestimmungen im Rahmen der 1. BVG-Revision sind in diesem Bereich Rechtsänderungen möglich.

Vorsorgeeinrichtungen, die sich an den Grundsatz der Bilanzierung in geschlossener Kasse halten müssen, dürfen in diesem Fall **versicherungstechnische Fehlbeträge** anteilmässig abziehen, sofern dadurch nicht das BVG-Altersguthaben geschmälert wird (vgl. Merkblatt BVS «Versicherungstechnische Fehlbeträge und Teilliquidationen, Art. 19 und Art. 23 Abs. 3 FZG»).

### **1. BVG-Revision**

*Mit Inkrafttreten der 1. BVG-Revision wird die Teil- oder Gesamtliquidation und das diesbezügliche Verfahren in den Art. 53b – 53d BVG geregelt (Art. 23 Abs. 2 FZG).*

*Neu muss die Vorsorgeeinrichtung in ihren Reglementen die Voraussetzungen und das Verfahren zur Teilliquidation regeln (Art. 53b Abs. 1 BVG). Diese reglementarischen Vorschriften sind der Aufsichtsbehörde zur Genehmigung vorzulegen (Art. 53b Abs. 2 BVG).*

*Zudem muss die Vorsorgeeinrichtung die Versicherten und die Rentner/innen über die Teil- oder Gesamtliquidation rechtzeitig und vollständig informieren. Sie muss ihnen namentlich Einsicht in die Verteilungspläne gewähren (Art. 53d Abs. 5 BVG).*



### 3. Wahlen und Ernennungen

Der Stiftungsrat beauftragt eine **zugelassene Kontrollstelle** mit der jährlichen Prüfung der Geschäftsführung, des Rechnungswesens und der Vermögensanlage (Art. 53 Abs. 1 BVG).

#### 1. BVG-Revision

*Mit Inkrafttreten der 1. BVG-Revision ist die Kontrollstelle zusätzlich verpflichtet, die Einhaltung der Loyalität in der Vermögensverwaltung zu überwachen (Art. 53 Abs. 5 BVG).*

Ferner erteilt der Stiftungsrat dem anerkannten **Experten für berufliche Vorsorge** den Auftrag für die periodische Überprüfung der Sicherheit, der Gesetzeskonformität der Finanzierung und der versicherungstechnischen Bestimmungen (Art. 53 Abs. 2 BVG).

Wird ein **Geschäftsführer** ernannt, empfiehlt es sich, dessen Aufgabenbereich und Kompetenzen in einem Pflichtenheft oder in einem Reglement festzuhalten (vgl. Teil 1, Ziff. 1.1.2 und 1.2.6).

**Anlageexperten** können zur Beratung beigezogen werden, um den Stiftungsrat in der Festlegung der langfristig orientierten Anlagestrategie zu unterstützen, ohne selbständige Entscheidungskompetenz delegiert zu erhalten.

Wird ein **externer Vermögensverwalter** beauftragt, sollte dessen Auftrag in einem Pflichtenheft bzw. Reglement, welches insbesondere das Reporting an den Stiftungsrat umschreibt, festgehalten werden.

### **1. BVG-Revision**

*Durch die 1. BVG-Revision erhält der Bundesrat die Kompetenz, Bestimmungen zu erlassen:*

- Zur Vermeidung von Interessenkonflikten zwischen den Destinatären und Personen, welche mit der Vermögensverwaltung betraut sind;*
- über die Anforderungen, welche Personen erfüllen müssen, die mit der Anlage und Verwaltung von Vorsorgevermögen betraut sind;*
- über die Offenlegung von Vermögensvorteilen dieser Personen, welche sie im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für die Vorsorgeeinrichtung erzielt haben (Art. 53a BVG).*

## **II. Risikomanagement und -analyse**

Im Rahmen der Vermögensverwaltung soll die Sicherheit und ein genügender Ertrag der Anlagen, eine angemessene Verteilung der Risiken sowie die Deckung des voraussehbaren Bedarfs an flüssigen Mitteln gewährleistet werden (Art. 71 Abs. 1 BVG). Bei der Vermögensanlage ist in erster Linie darauf zu achten, dass die Sicherheit der Erfüllung der Vorsorgezwecke gewährleistet ist, insbesondere durch die Würdigung der gesamten Aktiven und Passiven nach Massgabe der tatsächlichen finanziellen Lage sowie der Struktur und der zu erwartenden Entwicklung des Versichertenbestandes.

Über den Bereich der Anlagerisiken hinaus lässt sich als Risiko jeder Faktor verstehen, der geeignet ist, die langfristige Erreichung der Vorsorgeziele zu gefährden.



Dies setzt voraus, dass der Stiftungsrat sich der **potenziellen Risikofaktoren** bewusst ist und das damit verbundene Schadenpotenzial realistisch einschätzt. Daraus resultiert der Handlungsbedarf des Stiftungsrats mit dem Ziel, die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos mit angemessenen Massnahmen zu reduzieren und deren Wirksamkeit regelmässig zu überwachen (Controlling).

## 1. Unmittelbare Risiken

Die Vorsorgeeinrichtung kann durch das Ergreifen von geeigneten Massnahmen unmittelbare Risiken minimieren. Dies gilt insbesondere für die:

- **versicherungstechnischen Risiken** (u.a. höhere Lebenserwartung, Finanzierung von vorzeitigen Pensionierungen, Nachzahlungspflicht bei Leistungsprimatplänen)
- **Vermögensanlagerisiken** (Anlagestrategie, Angemessenheit der Wertschwankungsreserve, Liquiditätsrisiko etc.)
- **Verwaltungsrisiken** (bspw. Organisation und Durchführung des Controllings, Outsourcing von Dienstleistungen, Abwicklungsfehler).

## 2. Mittelbare Risiken

Weitere Risikofaktoren bestehen im Umfeld der Vorsorgeeinrichtung. Zu denken ist hierbei insbesondere an:

- **Veränderungen beim Arbeitgeber** (Restrukturierung oder erheblicher Personalabbau können eine Teilliquidation bedeuten, Lohnerhöhungen erfordern eine Nachfinanzierung im Leistungsprimat, eine ungünstige Ertragslage des Arbeitgebers kann einen Einfluss auf die Finanzierung der Vorsorgeeinrichtung haben)

- **Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds** (reduzierte Solidaritätsbereitschaft, Interessenkonflikte zwischen Rentnern und Aktiven, Veränderungen im Betriebs- und Berufsumfeld)
- **Rechtsentwicklung** (Gesetzgebung und Rechtsprechung).

### III. Qualitätsmanagement

Das **Qualitätsmanagement** (QM) ist ein auf die gesamte Organisation bezogenes Verfahren, welches sich im Bemühen um ständige Verbesserung an den legitimen Bedürfnissen der an den Prozessen Beteiligten orientiert.

Es umfasst alle Tätigkeiten des Managements, welche die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems festlegen. Verwirklicht werden diese durch Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.

Das Qualitätsmanagement soll zum Ziel haben, Abläufe in der Organisationsstruktur der Vorsorgeeinrichtung so zu planen, zu kontrollieren und nötigenfalls zu verbessern, damit das Qualitätsleitbild (d.h. die gesetzten Ziele und Vorgaben) erfüllt wird.

Delegiert der Stiftungsrat als oberstes Führungsorgan Aufgaben an angestellte oder beauftragte Personen (bspw. Geschäftsführer), geht es zudem um die Wahrnehmung der mit der Delegation übernommenen Verantwortung bezüglich Instruktion und Überwachung der Tätigkeiten dieser Personen.



## 1. Gesetzliche Vorschriften

Gesetzliche Vorschriften über die Organisation der Vorsorgeeinrichtungen befinden sich in Art. 48 ff. BVG.

### **1. BVG-Revision**

*Mit der 1. BVG-Revision wurden in einer ersten Etappe per 1. April 2004 Bestimmungen eingeführt, gemäss welchen die Vorsorgeeinrichtung den Grundsatz der Transparenz zu beachten hat bei der Regelung des Beitragssystems, der Finanzierung, der Kapitalanlagen und der Rechnungslegung (Art. 65a Abs. 1 BVG).*

*Damit soll unter anderem sichergestellt werden, dass die Informationspflichten gegenüber den Versicherten erfüllt werden können und das paritätische Organ der Vorsorgeeinrichtung seine Führungsaufgabe wahrnehmen kann (Art. 65a Abs. 2 BVG).*

*Mit dieser Bestimmung wurde eine in der Praxis schon heute bestehende Verpflichtung gesetzlich statuiert.*

## 2. Relevante Informationen aus dem Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement einer Vorsorgeeinrichtung soll dem Stiftungsrat bezüglich der vier Geschäftsfelder (Finanzierung/Leistung, Vermögensanlage, Rechnungswesen/-legung und Organisation/paritätische Verwaltung) u.a. folgende Fragen beantworten:

### 2.1 Finanzierung/Leistung

- Wurden die reglementarischen Bestimmungen korrekt angewendet (wurden die Leistungen korrekt berechnet)?
- Wurden die Beschlüsse des Stiftungsrats korrekt umgesetzt?

- Ist die Finanzierung genügend (Berechnungen des Experten für berufliche Vorsorge)?
- Wurde die spontane Information an die Destinatäre durchgeführt?

## 2.2 Vermögensanlage

- Wurden die gesetzlichen Vorgaben (Art. 71 BVG, Art. 49 ff. BVV 2, insbes. Art. 49a und 50 BVV 2) eingehalten?
- Wurden die Anlagegrundsätze (Anlagereglement) eingehalten und die Anlageziele erreicht?
- Sind die Anlagegrundsätze aktuell immer noch optimal?
- Funktioniert das Reporting? Sind allenfalls Korrekturmaßnahmen nötig?

## 2.3 Rechnungswesen/-legung

- Wurden die vom Stiftungsrat erlassenen Richtlinien eingehalten und die Stiftungsratsbeschlüsse korrekt umgesetzt?
- Sind allenfalls Anpassungen der Richtlinien und des Pflichtenheftes nötig?

## 2.4 Organisation/paritätische Verwaltung

- Funktioniert die Organisation optimal?
- Sind die Kompetenzen richtig verteilt?
- Funktioniert die Leistungserbringung?



## IV. Information an die Destinatäre

Die offene und korrekte Information der Destinatäre ist als vertrauensbildende Massnahme von grosser Bedeutung. Gemäss Art. 89<sup>bis</sup> Abs. 2 ZGB haben die Stiftungsorgane den Begünstigten über die Organisation, die Tätigkeit und die Vermögenslage der Stiftung den erforderlichen Aufschluss zu erteilen. Damit standen den Destinatären bereits bisher gemäss Gesetz (wie auch aufgrund einer bewährten Praxis) umfassende Informationsrechte zu.

### 1. BVG-Revision

Durch die per 1. April 2004 eingeführten **Transparenzbestimmungen** soll sichergestellt werden, dass die Informationspflichten gegenüber den Versicherten erfüllt werden.

Zudem wird neu im Gesetz konkret geregelt, welche Informationen den Versicherten spontan jährlich oder auf Anfrage hin zu liefern sind (Art. 65a und Art. 86b BVG).

Es kann zwischen spontan und auf Anfrage hin zu erbringenden Informationen unterschieden werden.

### 1. Anspruch auf spontane Information

Grundsätzlich haben folgende Informationen spontan zu erfolgen:

- Beim **Eintritt** in die Vorsorgeeinrichtung ist den Versicherten das Leistungsreglement abzugeben. Zudem muss die Vorsorgeeinrichtung über die gesetzlichen Informations- und Mitverwaltungsrechte informieren.

- Gemäss Art. 86b BVG und dem angepassten Art. 24 Abs. 1 FZG hat die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten **jährlich** die reglementarische Austrittsleistung und das BVG-Altersguthaben spontan mitzuteilen. Bis zum Inkrafttreten dieser Bestimmungen am 1. April 2004 mussten diese Daten mindestens alle 3 Jahre mitgeteilt werden.
- Im Falle einer **Eheschliessung** hat die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten auf diesen Zeitpunkt hin ihre Austrittsleistung mitzuteilen (Art. 24 Abs. 2 FZG).
- Im **Freizügigkeitsfall** muss die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten eine Abrechnung über die Austrittsleistung erstellen (Art. 8 FZG).

Die Destinatäre sind auch über besondere Sachverhalte spontan zu informieren, wie beispielsweise über eine Organisationsänderung, eine Reglementsänderung, eine Teil- oder Gesamtliquidation oder über eine Unterdeckung der Vorsorgeeinrichtung (Grad der Unterdeckung und ergriffene Massnahmen).

### **1. BVG-Revision**

*Gemäss den mit der 1. BVG-Revision eingeführten Bestimmungen (Art. 86b Abs. 1 BVG) muss die Vorsorgeeinrichtung ihre Versicherten jährlich in geeigneter Form informieren über:*

- die Leistungsansprüche,
- den koordinierten Lohn,
- den Beitragssatz,
- das Altersguthaben,
- die Organisation und Finanzierung sowie
- die Mitglieder des paritätisch besetzten Organs.

*Die Vorsorgeeinrichtung muss zudem das paritätisch besetzte Organ von sich aus orientieren, falls reglementarische Beiträge innert drei Monaten nach Fälligkeit noch nicht überwiesen worden sind.*



## 2. Informationsanspruch auf Begehren

Gemäss der bisherigen Rechtslage (vor Inkrafttreten der 1. BVG-Revision) muss die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten auf Begehren:

- Einsicht in die jährliche Berichterstattung, das Anlagereglement und das Organisationsreglement gewähren und
- im Falle einer Ehescheidung Auskunft über die Höhe der Guthaben geben (Art. 24 Abs. 3 FZG).

### **1. BVG-Revision**

*Gemäss den mit der 1. BVG-Revision per 1. April 2004 eingeführten Transparenzbestimmungen hat die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten zudem auf Anfrage hin die Jahresrechnung und den Jahresbericht auszuhändigen (Art. 86b Abs. 2 BVG).*

*Ebenso hat die Vorsorgeeinrichtung den Versicherten auf Anfrage Informationen abzugeben über:*

- den Kapitalertrag,
- den versicherungstechnischen Risikoverlauf,
- die Verwaltungskosten,
- die Deckungskapitalberechnung,
- die Reservebildung sowie
- den Deckungsgrad (Art. 86b Abs. 2 BVG).

*Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen haben zudem das paritätisch besetzte Organ auf Anfrage hin über Beitragsausstände des Arbeitgebers zu orientieren. Die Vorsorgeeinrichtung muss das paritätisch besetzte Organ von sich aus orientieren, wenn reglementarische Beiträge innert drei Monaten nach dem vereinbarten Fälligkeitstermin noch nicht überwiesen worden sind (Art. 86b Abs. 3 BVG)*

## V. Kontakt zur Aufsichtsbehörde

Gemäss Art. 62 BVG wacht die Aufsichtsbehörde darüber, dass die Vorsorgeeinrichtung die gesetzlichen Vorschriften einhält, indem sie insbesondere die Übereinstimmung der reglementarischen Bestimmungen mit den gesetzlichen Vorschriften prüft, von den Vorsorgeeinrichtungen – namentlich über ihre Geschäftstätigkeit – periodisch Berichterstattung fordert, Einsicht in die Berichte der Kontrollstelle und des Experten für berufliche Vorsorge nimmt und Massnahmen zur Behebung von Mängeln trifft.

Damit die Aufsichtsbehörde ihre gesetzlichen Aufgaben wahrnehmen kann, ist sie auf umfassende und transparente Informationen seitens der Vorsorgeeinrichtung angewiesen.

In der Praxis sind die Kontakte der Vorsorgeeinrichtung zur Aufsichtsbehörde vielfältiger, als aus dem Gesetz hervorgeht. Das BVS bietet Hilfestellungen an (insbesondere Anleitungen, Arbeitshilfen und Merkblätter), um dem Stiftungsrat die Erfüllung seiner Führungsaufgabe zu erleichtern. Es können zudem – soweit erwünscht – Geschäfte auch vor der Beschlussfassung durch den Stiftungsrat der Aufsichtsbehörde zur Vorprüfung vorgelegt werden.

Grundsätzlich werden die durch die Aufsichtsbehörde bearbeiteten ordentlichen Geschäfte in Prüfungs- und Genehmigungsgeschäfte unterteilt. **Prüfungen** sind repressiv, d.h. die Handlungen der Vorsorgeeinrichtung kommen auch ohne die Mitwirkung der Aufsichtsbehörde zustande und die Aufsichtsbehörde greift nur im Falle von Mängeln ein (Berichterstattung, Reglement und Anschlussvereinbarung). **Genehmigungen** entfalten eine konstitutive Wirkung, d.h. die Handlungen der Vorsorgeeinrichtung erlangen



erst mit der Verfügung der Aufsichtsbehörde Wirkung (Aufsichtsübernahme, Urkundenänderung, Sitzverlegung, Verteilungspläne bei Teil- oder Gesamtliquidation, Aufhebung sowie Teilfusion).

Die im Folgenden dargestellten Sachverhalte erfordern den Einbezug der Aufsichtsbehörde.

## 1. Errichtung

- **Eintrag im Handelsregister** der öffentlich beurkundeten Stiftungsurkunde: Das Handelsregisteramt stellt die Urkunde mit einem Handelsregisterauszug der Aufsichtsbehörde zu. Die Stiftungsurkunde kann vor der notariellen Beurkundung dem Amt zur Vorprüfung vorgelegt werden (vgl. «Merkblatt zum Ablauf der Errichtung einer Stiftung»).
- **Aufsichtsübernahme:** die Aufsichtsbehörde fordert die Vorsorgeeinrichtung auf, allfällige weitere Unterlagen beizubringen (insbesondere Reglemente).
- **Reglementsprüfung und Prüfung von Anschlussverträgen:** Reglemente (Leistungsreglement, Organisationsreglement, Anlagereglement) sowie Anschlussverträge hat der Stiftungsrat zusammen mit dem betreffenden Stiftungsratsbeschluss – sowie im Falle des Leistungsreglements mit der Erklärung des Experten für berufliche Vorsorge – umgehend zur Prüfung einzureichen (Art. 62 Abs. 1 lit. a BVG, § 2 Abs. 4 der Verordnung über die berufliche Vorsorge und das Stiftungswesen, hiernach VO).
- **Eintrag ins Register für die berufliche Vorsorge:** Eine Vorsorgeeinrichtung, die das BVG-Obligatorium durchführt, ist ins Register für die berufliche Vorsorge einzutragen (Art. 48 BVG, Art. 5 ff. BVV 1). Der Stiftungsrat hat dazu die erforderlichen Unterlagen einzureichen (vgl. «Merkblatt zum

Ablauf der Errichtung einer Stiftung», sowie Formulare «Gesuch um definitive Registrierung (Art. 48 BVG)» und «Bestätigung der anerkannten Experten für berufliche Vorsorge»).

## 2. Ordentlicher Geschäftsgang

- **Jährliche Berichterstattung:** Der Stiftungsrat hat jährlich die vollständige Berichterstattung und periodisch ein versicherungstechnisches Gutachten (VTG) einzureichen (Art. 62 BVG, § 2 Abs. 1 und 2 VO).
- **Besondere Vorkommnisse,** welche die Beurteilung der Lage der Vorsorgeeinrichtung erheblich beeinflussen, sind der Aufsichtsbehörde sofort zu melden (§ 2 Abs. 5 VO).
- **Meldung von Deckungslücken:** Deckungslücken und Sanierungsmassnahmen sind der Aufsichtsbehörde gemäss dem Merkblatt «Meldung von Deckungslücken / Massnahmen zu Art. 44 BVV 2» zu melden. Zudem hat der Stiftungsrat im Falle einer Unterdeckung (wie auch bei eingeschränkter Risikofähigkeit) einen ergänzenden Bericht der Kontrollstelle einzureichen (§ 2 Abs. 3 VO).
- **Urkundenänderung und Sitzverlegung:** Bei einer Änderung der Urkunde (Organisation, Zweck, Sitz etc.) ist die neue Urkunde zur Genehmigung der Aufsichtsbehörde einzureichen (Merkblatt «Urkundenänderung, Unterlagen für Anträge», Art. 85 und 86 ZGB).
- **Reglementsänderung und Anschlussverträge:** Neue Reglemente und Reglementsänderungen (Leistungsreglement, Organisationsreglement, Anlagereglement) sowie Anschlussverträge hat der Stiftungsrat zusammen mit dem betreffenden Stiftungsratsbeschluss – sowie im Falle des Leistungsreglements mit der Erklärung des Experten für



berufliche Vorsorge – umgehend zur Prüfung und Vormerknahme der Aufsichtsbehörde einzureichen (Art. 62 Abs. 1 lit. a BVG, § 2 Abs. 4 VO).

- **Teilliquidation:** Der Stiftungsrat hat der Aufsichtsbehörde den Verteilungsplan mit den weiteren erforderlichen Unterlagen zur Genehmigung einzureichen (vgl. Merkblätter «Teilliquidation, Checkliste für die Vollständigkeit der Beschlüsse bzw. Unterlagen», «Schema zu Status für eine Teilliquidation nach FZG» sowie «Versicherungstechnische Fehlbeträge und Teilliquidation»).
- **Teilfusion:** Im Falle einer Teilfusion nach Zürcher Praxis (d.h. Übertragung von reglementarisch gebundenem Vermögen, zweckgebundenem Vermögen, freien Mitteln sowie von Kollektivversicherungsverträgen auf eine andere Vorsorgeeinrichtung) hat der Stiftungsrat die erforderlichen Unterlagen einzureichen (vgl. Merkblatt «Übergang von Teilen der Stiftungstätigkeit/Teilfusion»).
- **Streichung im Register für die berufliche Vorsorge:** Wenn eine Vorsorgeeinrichtung die Leistungen gemäss BVG nicht mehr erbringt, ist sie im Register für die berufliche Vorsorge zu streichen (Art. 10 BVV 1). Der Stiftungsrat hat dazu der Aufsichtsbehörde die erforderlichen Unterlagen einzureichen (vgl. Merkblatt «Streichung im Register für die berufliche Vorsorge»).

### 3. Aufhebung

- **Aufhebung ohne Liquidation (Fusion):** Der Aufsichtsbehörde sind die in Art. 89 ff. FusG (Fusionsgesetz) aufgezählten Unterlagen einzureichen (insbesondere Fusionsbilanz, Fusionsvertrag, Fusionsbericht sowie Prüfungsbericht der Kontrollstelle und des Experten für berufliche Vor-

sorge). Ein entsprechende Merkblatt «Fusion» wird vom BVS zur Zeit noch erarbeitet.

- **Aufhebung mit Liquidation** (Gesamtliquidation mit Verteilungsplan): Der Stiftungsrat reicht der Aufsichtsbehörde den beschlossenen Verteilungsplan mit dem Antrag auf Gesamtliquidation ein (Art. 23 FZG sowie stiftungsrechtliche Praxis).
- **Aufhebung wegen Vermögenslosigkeit** (von Gesetzes wegen): Zusammen mit der Schlussrechnung ist der Aufsichtsbehörde die Aufhebung zu beantragen.

## VI. Matrix der Führungsaufgaben des Stiftungsrates (Übersicht)

Im Anhang der Broschüre zeigt eine Übersichtstabelle die **Tätigkeiten des Stiftungsrates** und die **Geschäftsfelder** einer Vorsorgeeinrichtung (Verantwortlichkeitsbereiche des obersten Führungsorgans) in der Form einer Matrix auf.



## 2. Teil

# Führungsprozesse

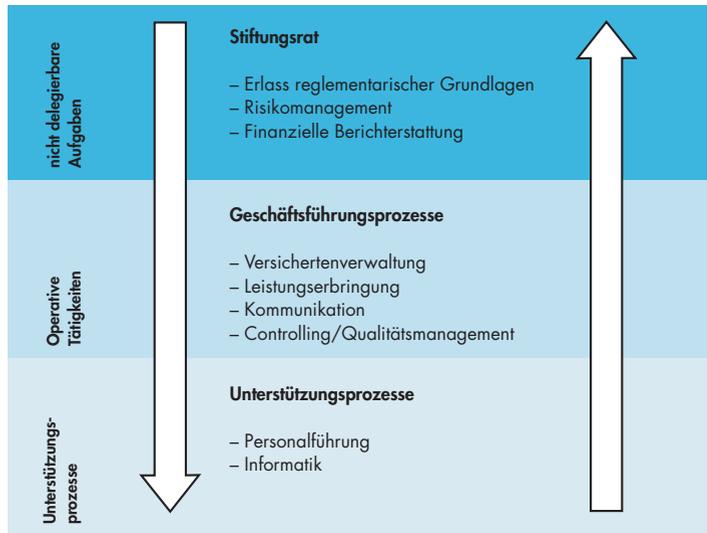
### I. Gesamtübersicht

Führung ist ein Prozess, der kreisförmig abläuft und immer wieder von vorne beginnt. Nachfolgend werden die zentralen strategischen Führungsaufgaben des Stiftungsrats als Summe von Prozessen dargestellt.

Für den Stiftungsrat stehen folgende Führungsprozesse im Zentrum:

- **Erlass reglementarischer Grundlagen** (Leistungsreglement, Organisationsreglement und Anlagereglement)
- **Risikomanagement**
- **Finanzielle Berichterstattung**

Diese Prozesse beeinflussen unmittelbar die kritischen Erfolgsfaktoren der Vorsorgeeinrichtung und zwar finanzielle Stabilität, hohe Zuverlässigkeit in der Leistungserbringung, Profitabilität, Liquidität, Effizienz und Transparenz. Schliesslich lässt sich an diesen Prozessen auch das Zusammenspiel zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung aufzeigen. Die Verantwortung bei diesen Prozessen liegt beim Stiftungsrat. Es sind nicht delegierbare Aufgaben des Stiftungsrats. Delegiert werden kann hingegen die Grundlagenbeschaffung, d.h. die Aufbereitung der Daten. Der Geschäftsführung obliegt es, dem Stiftungsrat die zur Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe notwendigen Informationen und Entscheidungshilfen zeitgerecht und korrekt zukommen zu lassen. Zudem kann auch die Umsetzung einzelner Prozessschritte an die Geschäftsführung delegiert werden.



## II. Führungsprozesse im Einzelnen

### 1. Erlass reglementarischer Grundlagen

Es liegt sowohl im Interesse der Arbeitnehmer als auch des Arbeitgebers, dass der Vorsorgeschutz möglichst weitgehend den Bedürfnissen der Versicherten entspricht (hohe Wertschätzung durch die Versicherten). Im Rahmen der Gestaltung des Vorsorgeplans muss der Stiftungsrat daher eine Optimierung des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses in der Vorsorgeeinrichtung erreichen:

- Konsequente Ausrichtung auf Versichertenutzen (u.a. bezüglich Organisation, Gestaltung des Leistungsplanes, Dienstleistungen)

- Gewährleistung eines hohen Informationsstandes der Versicherten
- Sicherstellung einer guten Beratung durch die Geschäftsführung
- Realisierung mit minimalen Kosten (optimale Ausschöpfung der Vermögenserträge, minimale Verwaltungskosten und versicherungstechnische Kosten).

Diese Zielsetzungen müssen ihren Niederschlag in den vom Stiftungsrat zu genehmigenden Reglementen finden.

Nachfolgende Grafik zeigt die fünf zentralen Komponenten dieses Prozesses:



Im Folgenden werden die einzelnen Prozess-Schritte näher beschrieben:

### 1.1 Vorbereitungsarbeiten

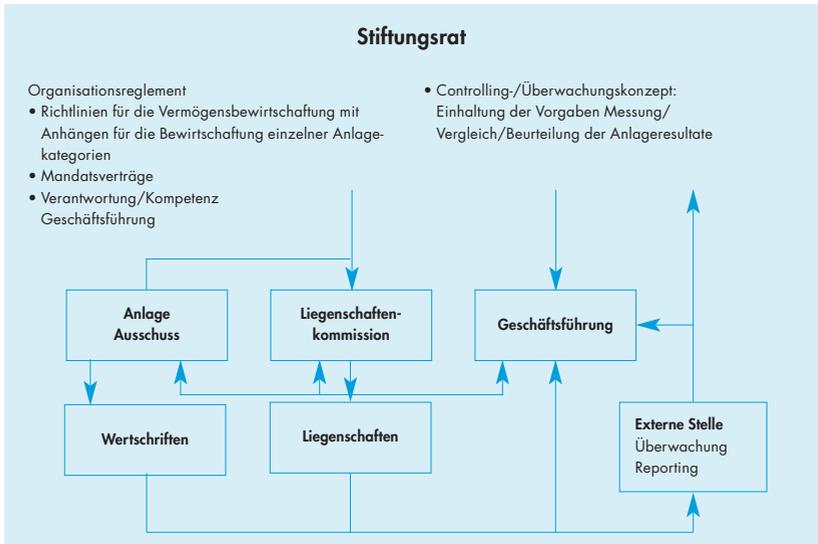
Der Stiftungsrat muss für eine erfolgreiche Führung der Vorsorgeeinrichtung die erforderlichen Reglemente erlassen. Diesbezüglich sind insbesondere folgende organisatorischen und materiellen Fragen vorgängig zu klären:

- Strukturen/Kompetenzen (Wahlverfahren)
- Wahl der Rechtsform
- Wahl des Primats und des Autonomiegrades bzgl. Risiko
- Wahl der Anzahl Vorsorgepläne (BVG, weiter gehende Vorsorge)
- Definition der Finanzierung/Leistungen.

Diese Vorbereitungsarbeiten, die durch die Geschäftsführung unterstützt werden und in Zusammenarbeit mit dem Experten für berufliche Vorsorge erfolgen, bilden die Grundlage für die Entscheidungsfindung im Stiftungsrat.

### 1.2 Beschlussfassung

Es ist unabdingbar, dass der Stiftungsrat die erwähnten Eckwerte eingehend diskutiert und die Ziele der Vorsorge klar definiert. Zielsetzung ist insbesondere der Erlass des Organisationsreglements und des Beitrags-/Leistungsreglements.



### 1.3 Implementierung

Der Stiftungsrat kann die Umsetzung der Beschlüsse an die Geschäftsführung delegieren. Er hat diesbezüglich eine Überwachungsaufgabe wahrzunehmen.

### 1.4 Information/Kommunikation

Im Interesse einer reibungslosen Umsetzung muss der Stiftungsrat die Kernbotschaften sowie die zu verwendenden Informationskanäle definieren:

- Direkte Information der Versicherten (Reglement evtl. mit Kurzfassung, Begleitbrief unter Hinweis auf die zentralen Änderungen)
- Intranet/Internet
- Magazin der Vorsorgeeinrichtung
- Gestaltung des Versicherungsausweises.

Durch proaktive und transparente Kommunikation wird das Vertrauen der Versicherten in die Vorsorgeeinrichtung gestärkt.

### 1.5 Controlling

Mit der Beschlussfassung bzw. Implementierung ist der Prozess nicht abgeschlossen. Der Stiftungsrat muss die Grundlagen ständig à jour halten und wenn nötig revidieren. Zu diesem Zweck muss der Stiftungsrat periodisch eine Lagebeurteilung vornehmen und allenfalls ein Konzept zur Anpassung der Strukturen und/oder Revision der Reglemente erstellen. Ziel ist es somit, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren.

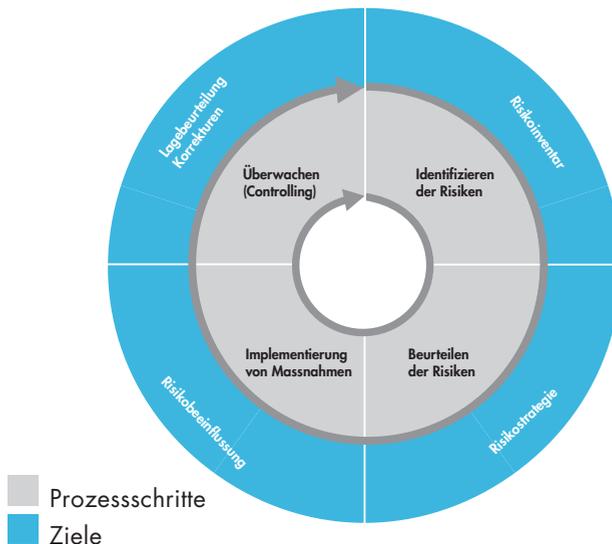
## 2. Risikomanagement

Die langfristige Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts der Vorsorgeeinrichtung ist die wichtigste Aufgabe des Stiftungsrats. Die Vorsorgeeinrichtung muss Sicherheit für die Erfüllung der übernommenen Verpflichtungen bieten (Art. 65 Abs.1 BVG). Um diese Aufgabe zielgerichtet erfüllen zu können, benötigt der Stiftungsrat genaue Kenntnisse über die Risiken, die das finanzielle Gleichgewicht der Vorsorgeeinrichtung kurz-, mittel- oder langfristig gefährden können. Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die oben erwähnten unmittelbaren bzw. mittelbaren Risiken (vgl. 1. Teil, II).

Ziel des Risikomanagements – verstanden als Prozess – ist es, die wichtigsten Risiken für eine Vorsorgeeinrichtung systematisch zu erkennen, zu bewerten und letztlich Massnahmen aufzuzeigen, wie man diese Risiken vermeiden oder verhindern kann. Der Risikomanagement-Prozess muss kontinuierlich sein. Je grösser die Eintretenswahrscheinlichkeit und die Tragweite der Risiken für die Vorsorgeeinrichtung sind, desto wichtiger ist das Risikomanagement (z.B. bei eingeschränkter Risikofähigkeit oder einer Deckungslücke in der Vorsorgeein-

richtung). Dabei geht es darum, durch gezielte vorsorgliche Massnahmen sowohl die Wahrscheinlichkeit als auch die Auswirkungen von bestimmten Störereignissen zu vermindern. Es liegt jedoch nicht in der Verantwortung des Stiftungsrats, den mit dem Tagesgeschäft verbundenen Risiken nachzugehen oder die operativen Controlling-Massnahmen zu überprüfen. Hingegen muss der Stiftungsrat – basierend auf den Zielsetzungen der Vorsorgeeinrichtung – ein Risikokonzept etablieren.

Die Kernprobleme, mit denen sich die Vorsorgeeinrichtungen heute auseinander setzen müssen, sind immer stärker miteinander vernetzt. Es gilt daher, eine ganzheitliche Risikobetrachtung der Vorsorgeeinrichtung und ihrer einzelnen Aktivitäten vorzunehmen. Für den bewussten und systematischen Umgang mit Risiken ist es hilfreich, folgende Prozessschritte einzuhalten:



## 2.1 Identifizieren der Risiken

Grundlage für die Risikoermittlung ist die Bestimmung der «Gefahren», denen eine Vorsorgeeinrichtung ausgesetzt ist. Es geht darum, diejenigen Risiken zu identifizieren, die die Erfüllung der Vorsorgezwecke gefährden. Zu erwähnen sind vor allem die Risiken im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung (u.a. Veränderung der Risikofähigkeit) sowie die versicherungstechnischen Risiken (u.a. Grundlagen).

## 2.2 Beurteilen der Risiken

In dieser Phase des Risikomanagement-Prozesses sind die Risiken separat zu bewerten. Der Stiftungsrat muss diejenigen Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit verbunden mit finanziellen Auswirkungen aufweisen, erkennen. Ergebnis dieses Prozessschrittes ist die Verabschiedung einer Risikostrategie, die festhält, wie man mit den einzelnen Risiken umgehen will.

## 2.3 Implementieren von Massnahmen

Bei diesem Schritt geht es um die konkrete Ausgestaltung und Implementierung der Massnahmen und Pläne zur Risikobeeinflussung (z.B. Beschluss, Schwankungsreserven in einer bestimmten Höhe zu öffnen, um die Anlagestrategie umzusetzen).

## 2.4 Überwachen (Controlling)

Um lagegerecht handeln zu können, hat der Stiftungsrat ein effizientes Controlling zu etablieren. Er benötigt zielorientierte und entscheidungsrelevante Indikatoren und Kennzahlen. Die nachfolgend dargestellte Balanced Scorecard (Teil 2, Ziff. III) ist ein methodischer Ansatz zur aus-

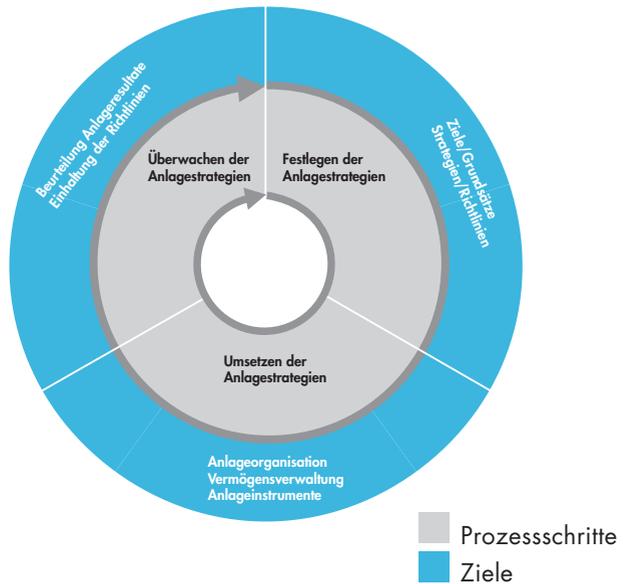


gewogenen Darstellung von Zahlen und qualitativen Angaben, die aufzeigen sollen, inwieweit der Stiftungsrat die strategischen Ziele erreicht hat.

Nach diesen grundsätzlichen Ausführungen soll die Bedeutung des Risikomanagements an einem konkreten Anwendungsfall erläutert werden. Aufgrund der Tatsache, dass die langfristige Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts der Vorsorgeeinrichtung entscheidend ist, hat der Stiftungsrat dem Risikomanagement im Anlageprozess einen besonderen Stellenwert einzuräumen. Gemäss Art. 49a und 50 BVV 2 erstreckt sich die Führungsverantwortung des Stiftungsrats auf alle drei Phasen des Anlageprozesses, d.h. auf die Festlegung der Anlagestrategie, ihre Umsetzung und die Überwachung. Der Stiftungsrat hat sich dabei mit der Wechselwirkung zwischen Vermögen und Verbindlichkeiten auseinander zu setzen. Das Management der Aktivseite der Bilanz wird so optimal mit der Beurteilung der versicherungstechnischen Risiken auf der Passivseite verknüpft. Es geht vor allem darum:

- ein auf die Vorsorgeeinrichtung zugeschnittenes, individuelles Finanzierungsziel (erwünschte/minimal notwendige Sollrendite) unter Beachtung der vorhandenen Reserven zu definieren
- eine zielkonforme und auf die Vorsorgeeinrichtung spezifische Risikofähigkeit abgestimmte Anlagestrategie zu bestimmen
- die Strategie effizient umzusetzen (u.a. Bereitstellung der nötigen Liquidität)
- die Resultate zu überwachen (Controlling) und allenfalls Massnahmen (z.B. bei Unterdeckungen) zu treffen.

Der Anlageprozess besteht aus folgenden Schritten:



### (i) Festlegen der Anlagestrategie

Der Stiftungsrat muss die Anlagestrategie definieren und dabei die anlagebezogenen und versicherungstechnischen Risiken eingehend beurteilen. In erster Linie ist darauf zu achten, dass die Sicherheit der Erfüllung des Vorsorgezweckes gewährleistet ist. Die Beurteilung der Sicherheit erfolgt dabei vor allem in Würdigung der gesamten Aktiven und Passiven (Asset & Liability Management) nach Massgabe der tatsächlichen finanziellen Lage sowie der Struktur und der zu erwartenden Entwicklung des Versichertenbestandes. Im Rahmen dieses ersten Prozess-Schrittes gilt es:

- die notwendige Liquidität (Zahlungsfähigkeit)
- die effektive kassenspezifische Risikofähigkeit
- den minimal notwendigen Vermögensertrag



zu definieren. Basierend auf diesen Daten kann die strategische Asset Allocation mittels einer Zielstruktur festgehalten werden. Es geht dabei darum, den Anlagemix auf Stufe Anlagekategorien (Aktien, Obligationen, Hypotheken, Darlehen, Immobilien) zu bestimmen.

In der Regel wird die aktuelle Anlagestruktur von der Zielstruktur abweichen. Der Stiftungsrat muss daher auch die Frage beantworten, wie gross diese Abweichungen sein dürfen oder sollen (taktische Asset Allocation).

### *(ii) Umsetzen der Anlagestrategie*

Der Strategieumsetzung ist besondere Beachtung zu schenken. Der Stiftungsrat hat eine kassenspezifische Organisation des Anlageprozesses sicherzustellen. Ziel der Anlageorganisation ist es, eine effiziente Arbeitsteilung zwischen allen am Anlageprozess beteiligten Stellen zu gewährleisten. Die Anlageorganisation muss auf folgende Kernfragen Antworten geben:

- Wird die Umsetzung der Strategie delegiert oder selbst umgesetzt? Wer trifft die Anlageentscheide?  
*Zu beachten:* Ressourcen, Kenntnisse, Controllingaspekte, interne/externe Vermögensverwaltung;
- Wer setzt die Entscheide um? Wo liegen die Kernkompetenzen des Portfoliomanagers? Titelqualität? Einsatz der Anlageinstrumente?  
*Zu beachten:* Anlageausschuss, interne/externe Vermögensverwalter, aktiver/passiver Anlagestil, Einzel-/Kollektivanlagen/Derivate

- Wer überwacht die Umsetzung?

*Zu beachten:* Stiftungsrat, Anlageausschuss.

### *(iii) Überwachen der Anlagestrategie*

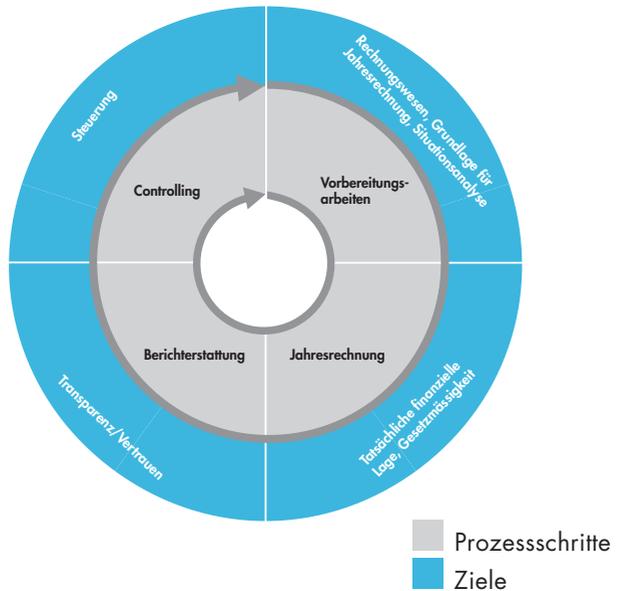
Unabhängig davon, wie viele Entscheidungsstufen und interne/externe Vermögensverwalter in den Anlageprozess involviert sind, ist sicherzustellen, dass der gesamte Anlageprozess laufend überwacht wird. Der Stiftungsrat ist diesbezüglich darauf angewiesen, dass er die benötigten Informationen zeitgerecht erhält. Es muss ein Management-Informationssystem etabliert werden, welches vor allem Antworten auf die folgenden Fragen gibt:

- Entsprechen Anlagekonzept und Anlagestrategie den versicherungstechnischen Bedürfnissen (Entwicklung des Deckungsgrades)?
- Führt die Anlagestrategie zu den definierten Vermögenserträgen (Performance Controlling)? Entsprechen die erzielten Renditen den vereinbarten Vergleichsgrößen (Benchmarkrenditen)?
- Werden die gesetzlichen Anlagerichtlinien und kassenspezifischen Vereinbarungen eingehalten (Compliance)?

Basierend auf diesen Antworten kann der Stiftungsrat u.a. die Ziel- und Risikokonformität der Anlagestrategie sowie die Anlageorganisation (Effizienz, Qualität der operativen Vermögensbewirtschaftung) beurteilen und Entscheide fällen. Dies gilt beispielsweise besonders bezüglich der finanziellen Situation der Vorsorgeeinrichtung. Hier muss der Stiftungsrat auch bei einer noch gesunden finanziellen Situation – basierend auf dem Risikomanagement-Prozess – rechtzeitig überlegen, welche Massnahmen er bei einer allfälligen Verschlechterung des Deckungsgrades treffen will.

### 3. Finanzielle Berichterstattung: Finanzverantwortung

Der Stiftungsrat ist für die ordnungsgemässe finanzielle Berichterstattung (Jahresrechnung, Bericht der Revisionsstelle) verantwortlich. Die einzelnen Schritte dieses Führungsprozesses sind nachfolgender Grafik zu entnehmen:



#### 3.1 Vorbereitungsarbeiten

Der Stiftungsrat muss das Rechnungswesen zweckmässig organisieren und eine Finanzplanung erstellen, wozu neben der Budgetierung auch die Liquiditätsplanung gehört. Er muss ferner die Voraussetzungen für die Erstellung der Jahresrechnung durch die Geschäftsführung schaffen, d.h.:

- die tatsächliche finanzielle Lage ermitteln
- die versicherungstechnische Beurteilung und die Überprüfung der Anlagestrategie vornehmen.

Schliesslich hat der Stiftungsrat eine Kontrollstelle (Revisionsstelle) für die Prüfung der Geschäftsführung, des Rechnungswesens und der Vermögensanlage zu bestimmen.

### 3.2 Genehmigung Jahresrechnung

Der Stiftungsrat hat die Jahresrechnung, bestehend aus Bilanz, Betriebsrechnung und Anhang, zu genehmigen. Die Jahresrechnung muss die tatsächliche finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtung aufzeigen.

### 3.3 Berichterstattung an Aufsicht und Versicherte

Der Stiftungsrat muss die Berichterstattung sicherstellen. Fristgerecht hat er der Aufsichtsbehörde die Jahresrechnung, den Kontrollstellenbericht, allenfalls das versicherungstechnische Gutachten und bei Unterdeckung oder eingeschränkter Risikofähigkeit auch den ergänzenden Bericht der Kontrollstelle einzureichen.

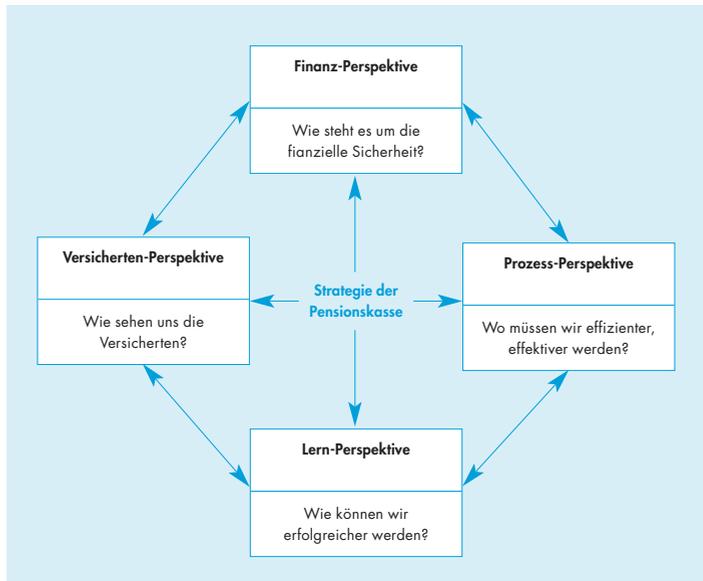
Der Stiftungsrat hat sich auch mit der Art und Weise der Kommunikation der Jahresrechnung an die Versicherten auseinander zu setzen. Er sollte beispielsweise einen allfällig von der Geschäftsführung erarbeiteten Jahresbericht (Kurzbericht) an die Versicherten verabschieden.

### 3.4 Controlling

Der Stiftungsrat hat die Wirkung der im Zusammenhang mit der Genehmigung der Jahresrechnung allfällig eingeleiteten Massnahmen zu überprüfen. In diesem Sinn verbessert und beschleunigt ein transparentes Rechnungswesen die Aktionsmöglichkeiten des Stiftungsrats.

### III. Qualitätsmanagement

Um die Führungsprozesse qualitativ zu optimieren (Lernen/Entwickeln) ist es entscheidend, dass der Stiftungsrat zeitgerechte und korrekte Informationen erhält, die ihm als Entscheidungsgrundlage dienen. Nachfolgende Grafik zeigt in Anlehnung an das Konzept der Balanced Scorecard ein mögliches Vorgehen (Perspektiven und Messgrößen). Die Scorecard besteht aus unterschiedlichen und gleich gewichteten Perspektiven. Ausgehend von der Leitidee und der Strategie der Vorsorgeeinrichtung handelt es sich somit um ein ausgewogenes Zielsystem von finanziellen und nichtfinanziellen Perspektiven, deren Berücksichtigung für die Erfüllung der Vorsorgeziele notwendig ist (vgl. Teil 1, Ziff. III). Aus der nachfolgend dargestellten Scorecard gehen die für die erfolgreiche Führung des Stiftungsrats entscheidenden Führungsperspektiven hervor.



Zu jeder dieser Perspektiven sind das strategische Ziel, die Qualitätskriterien (Messgrößen) und die konkrete Ausprägung (Zielwert) zu definieren. Entscheidend ist das Zusammenspiel dieser Perspektiven:

	Strategisches Ziel	Qualitätskriterien	Konkrete Ausprägung
<b>Finanzperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finanzielle Stabilität</li> <li>– Soll-Rendite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deckungsgrad</li> <li>– Benchmarkrenditen</li> <li>– Risikofähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deckungsgrad &gt;100%</li> <li>– Performance</li> </ul>
<b>Versichertenperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeitgerechte Leistungserbringung</li> <li>– Liquidität</li> <li>– Reserven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deckungsgrad</li> <li>– Zufriedenheit der Versicherten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deckungsgrad &gt;100%</li> <li>– Performance</li> </ul>
<b>Prozessperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozessbeschreibungen</li> <li>– Risikomanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vollständigkeit</li> <li>– Verbindlichkeit</li> <li>– Commitment</li> <li>– Stiftungsrat – Geschäftsführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beiträge zur Prozessverbesserung</li> <li>– Investment – Controlling</li> </ul>
<b>Lernperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontinuierliche Verbesserung (Kultur)</li> <li>– Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kritische Auseinandersetzung, klare Stellungnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereitschaft zu Veränderungen</li> </ul>



## IV. Fazit

Das sich ständig verändernde wirtschaftliche, soziale, rechtliche und politische Umfeld stellt hohe Ansprüche an die sozialpartner-schaftliche Führung einer Vorsorgeeinrichtung. Das oberste Führungsorgan, der Stiftungsrat, hat in diesem dynamischen Umfeld mit aufgabengerechten Strukturen Vertrauen in die Vorsorgeeinrichtung zu schaffen, Sicherheit sowie Transparenz zu gewährleisten und Kommunikationsfähigkeit zu beweisen. Führung ist für den Stiftungsrat daher eine unternehmerische Daueraufgabe.

Im Rahmen der 1. BVG Revision wird der Aspekt der paritätischen Führung somit zu Recht verstärkt. Zunächst wird festgehalten, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber das Recht haben, die gleiche Anzahl von Vertretern (sog. Parität) in das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung zu entsenden. Damit der Stiftungsrat seine Führungsaufgabe eigenverantwortlich wahrnehmen kann, ist grosser Wert auf eine gute Ausbildung zu legen. Die 1. BVG Revision verpflichtet daher die Vorsorgeeinrichtungen, die Aus- und Weiterbildung der Mitglieder des obersten paritätischen Organs sicherzustellen. Die Kernprobleme, mit denen sich die Vorsorgeeinrichtungen heute befassen müssen, sind immer stärker miteinander vernetzt. Im Zentrum steht zweifellos die Vermögensbewirtschaftung (finanzielle Führung) und damit die langfristige Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts der Vorsorgeeinrichtung. Um diese Aufgabe zielgerichtet erfüllen zu können, benötigt der Stiftungsrat genaue Kenntnisse über die Risiken, welche das finanzielle Gleichgewicht der Vorsorgeeinrichtung kurz-, mittel- oder langfristig gefährden können. Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die versicherungstechnischen Risiken sowie Vermögens- und Verwaltungsrisiken (z.B. Durchführungsfehler).

Vor diesem Hintergrund ist die sozialpartnerschaftliche Führung einer Vorsorgeeinrichtung ein gesetzlicher Auftrag, dessen Erfüllung eine grosse Chance ist, der jedoch zugleich auch entsprechende Aus- und Weiterbildung verlangt. Dies schafft Sicherheit und die Basis für die vertrauensbildende Kommunikation mit den Versicherten.

In diesem Sinn hat der Stiftungsrat, als leistungsorientiertes Führungsorgan, diese Verantwortung im Interesse der Versicherten vollumfänglich wahrzunehmen.

Die nahe Bank



**Zürcher  
Kantonalbank**

### III. Umschlag

Geschäftsfelder	Finanzierung/Leistung	Vermögensanlage	Rechnungswesen/-legung	Organisation/parit. Verwaltung
<b>Tätigkeiten</b>  <b>Beschlussfassung</b>  Grundsätzliches  Einzelfälle, periodisch  Wahlen/Ernennungen  <b>Risikomanagement</b>  <b>Qualitätsmanagement</b>  <b>Information</b>  <b>Kontakt zu AB</b>	Art. 48 Abs. 2 BVG, Art. 49 Abs. 1 BVG, Art. 50 BVG Art. 65 BVG  – Leistungsreglement – entscheidet, ob VE die Risiken selber tragen will, bzw. über Rückdeckung (Art. 67 BVG)  – Besondere Massnahmen [z.B. Leistungsverbesserungen, Sanierungsmaßnahmen, Teilliquidation] – Aufträge an PK-Experte  – Kontrollstelle – Pensionskassenspezialiste  – Versicherungstechnische Risiken  – Anwenden des Reglements – Umsetzung der Beschlüsse  – Leistungsreglement – Versicherungsanweisung – Austrittsleistung und BVG Altersguthaben – bei Teil-/Gesamtiliquidationen – bei Scheidung  – bei Unterdeckung: Grad der Unterdeckung und ergriffene Massnahmen	Art. 51 Abs. 1 BVG, Art. 71 BVG, Art. 49 – 60 BVW2 (insbesondere Art. 49a BVW 2 u. Art. 50 BVW 2)  – Anlagereglement (Anlageprozess nachvollziehbar organisieren und regeln) – Richtlinien – Pflichtenheft  – Besondere Massnahmen gemäss Risikofähigkeit der VE – Auftrag an den externen Vermögensverwalter  – Kontrollstelle – Anlageexperte (Asset Liability) – Vermögensverwalter  – Vermögensverwaltungsrisiko (Anlagestrategie)  – Ziele und Vorgaben der Anlagetätigkeit (insbesondere auch Compliance), Reporting  – Anlagereglement (auf Begehren)	Art. 51 Abs. 1 BVG, Art. 53 Abs. 1 BVG, Art. 71 BVG, Art. 47 ff. BW2  – Richtlinien – Pflichtenheft  – Jahresbericht – Sonderfälle  – Kontrollstelle  – Verwaltungskriterien – Abhängigkeit vom Arbeitgeber  – Einhaltung Richtlinien – Umsetzung der Beschlüsse  – Jahresberichterstattung (auf Begehren)	Art. 48 BVG, Art. 49 Abs. 1 BVG, Art. 50 Abs. 1 BVG, Art. 51 BVG  – Organisationsreglement – legt Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsführung fest – organisiert die Wahl der Vertreter der Versicherten  – auf den Einzelfall bezogen  – Kontrollstelle – Geschäftsführer – Ausschüsse für besondere Aufgabenstellungen  – Leistungserbringung – Funktion in Bezug auf die Gesamtorganisation  – Organisationsänderung – Organisationsreglement (auf Begehren)  – Anmeldung zum Eintrag im Register für die berufliche Vorsorge – Einreichen des Organisationsreglements – Einreichen der Anschlussverträge
<b>Kontakt zu AB</b>	– Einreichen des Reglements – [bzw. der Nachträge]  – Meldung von Deckungslücken und der Sanierungsmaßnahmen (Merkblatt zu Art. 44 BVV 2)  – Einreichen des versicherungstechnischen Gutachtens	– Einreichen des Anlagereglements (bzw. der Nachträge)	– Einreichen der jährlichen Berichterstattung (Jahresrechnung mit Anhang, Kontrollstellenbericht)	

# Die ZKB für Pensionskassen.

Eine umfassende Übersicht, ein fundiertes Wissen und ein grosses Engagement sind erforderlich, damit eine Pensionskasse ihr wichtigstes Ziel, finanziell stets in Gleichgewicht zu bleiben, erreicht. Diese Voraussetzungen bringt die ZKB mit. In der beruflichen Vorsorge ist sie eine verlässliche Partnerin.

Sprechen auch Sie mit Regina Kleeb  
Tel. 01 292 36 11  
[regina.kleeb@zkb.ch](mailto:regina.kleeb@zkb.ch).

Willkommen bei der ZKB.



**Zürcher  
Kantonalbank**