

Betriebliche Personalvorsorge in Liechtenstein: Pensionskassen sicher führen (Pensionskassen-Governance)

Hanspeter Konrad
lic. iur. Rechtsanwalt
Direktor ASIP

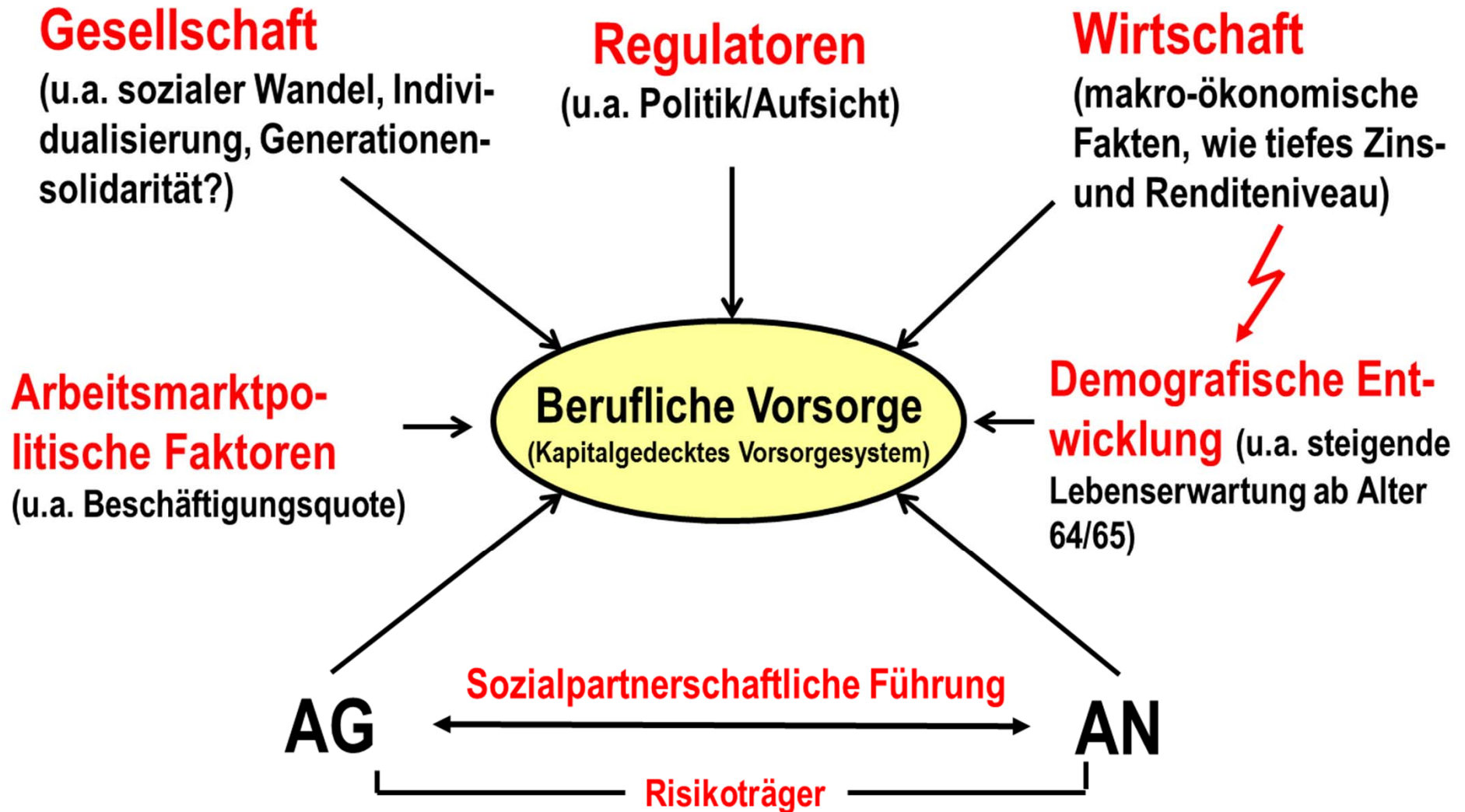
IASIP Einführung

"Wir können den Wind nicht bestimmen,
aber wir können die Segel richtig setzen."

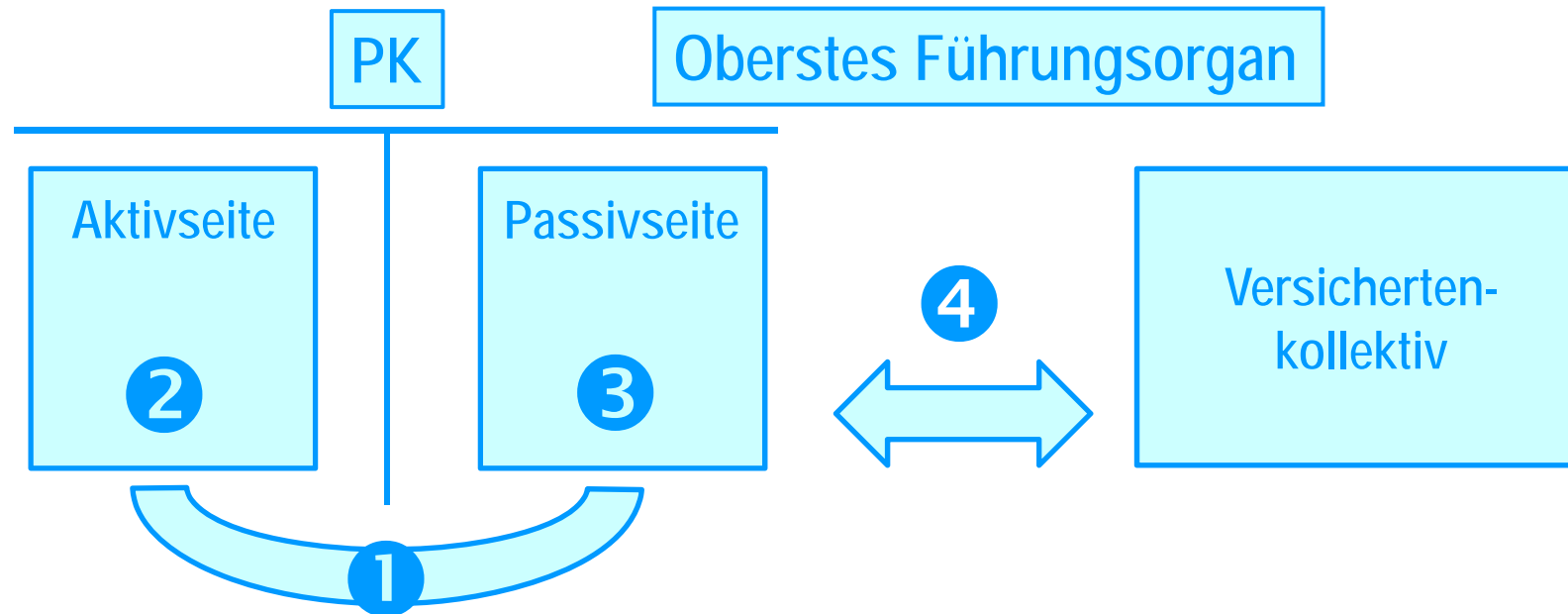
Seneca, römischer Philosoph



IASIP Führungs-Umfeld



IASIP Konsequenzen - Führungsfragen



1 Definieren von Finanzierungs- und Leistungsplänen

2 Definieren der Anlagestrategie

3 Festlegen der Parameter (vor allem Umwandlungssatz)

4 Sicherstellen einer verständlichen Kommunikation

I|ASIP Pensionskassen-Governance (1)

Unter **Pensionskassen-Governance** ist eine verantwortliche, transparente und auf das langfristige Vertrauen der Versicherten und aller weiteren involvierten Kreise ausgerichtete Führung und Kontrolle der PK zu verstehen. Im Zentrum stehen Massnahmen zur Gestaltung, Überwachung und Steuerung der Geschäftstätigkeiten – eine Gesamtheit von Prozessen mit Kontroll-/ Controllingstrukturen, die auf allen Ebenen der PK dafür sorgen soll, dass die Erwartungen der Anspruchsgruppen erfüllt werden können. Für die Versicherten muss Gewissheit bestehen, dass die Qualität der Führung stimmt.

IASIP Pensionskassen-Governance (2)

Kultur

(Verhalten, Werte, Ethik, Kommunikationsstil)

Treuhänderischer Auftrag

**Führung:
Gestalten
Überwachen
Steuern/Entwickeln**

**Strategie
(Ziele)**

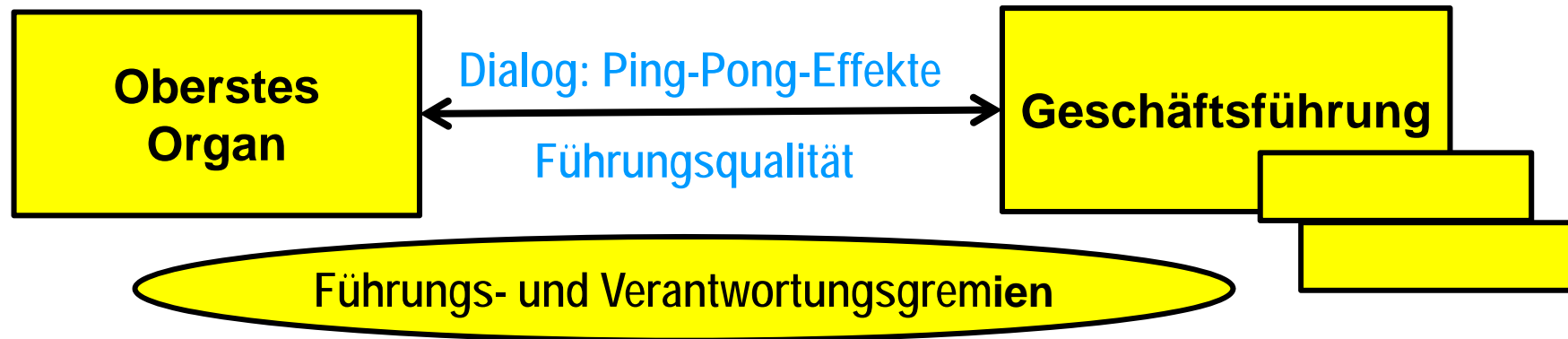
Finanzierungs- / Leistungsprozesse sowie
Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure!
⇒ Pensionskassen - Governance

Strukturen
(Organisation, Führungsprozesse, Informationssysteme)

IASIP Pensionskassen-Governance (3)

Fokus auf Führungs- / Lenkungsperspektive

Architektur



- **Aufgaben (Rollenverständnis) - Verantwortlichkeiten - Arbeitsweise definieren (u.a. Delegation).**
- **Intaktes Vertrauensverhältnis zwingend für Steuerung der PK.**

IASIP Problemfelder

→ Mögliche Problemfelder:

- Fehler in der Führungsorganisation (Vermischung von Verantwortungen; keine wirksame Delegation)
- Komplexität / Kenntnisse / Kompetenzgefälle (Miliz)
- Mangelhaftes Reporting
- Informationshaushalt / ungenügende Risikowahrnehmung
- Zeitliche Verfügbarkeit / Sitzungspräsenz
- Fehlende Unabhängigkeit
- Unmittelbare Führung durch Präsidenten
- Fehlende Aus- / Weiterbildung
- ...

IASIP Führung (1)

Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung (gemäss Art. 51 a BVG):

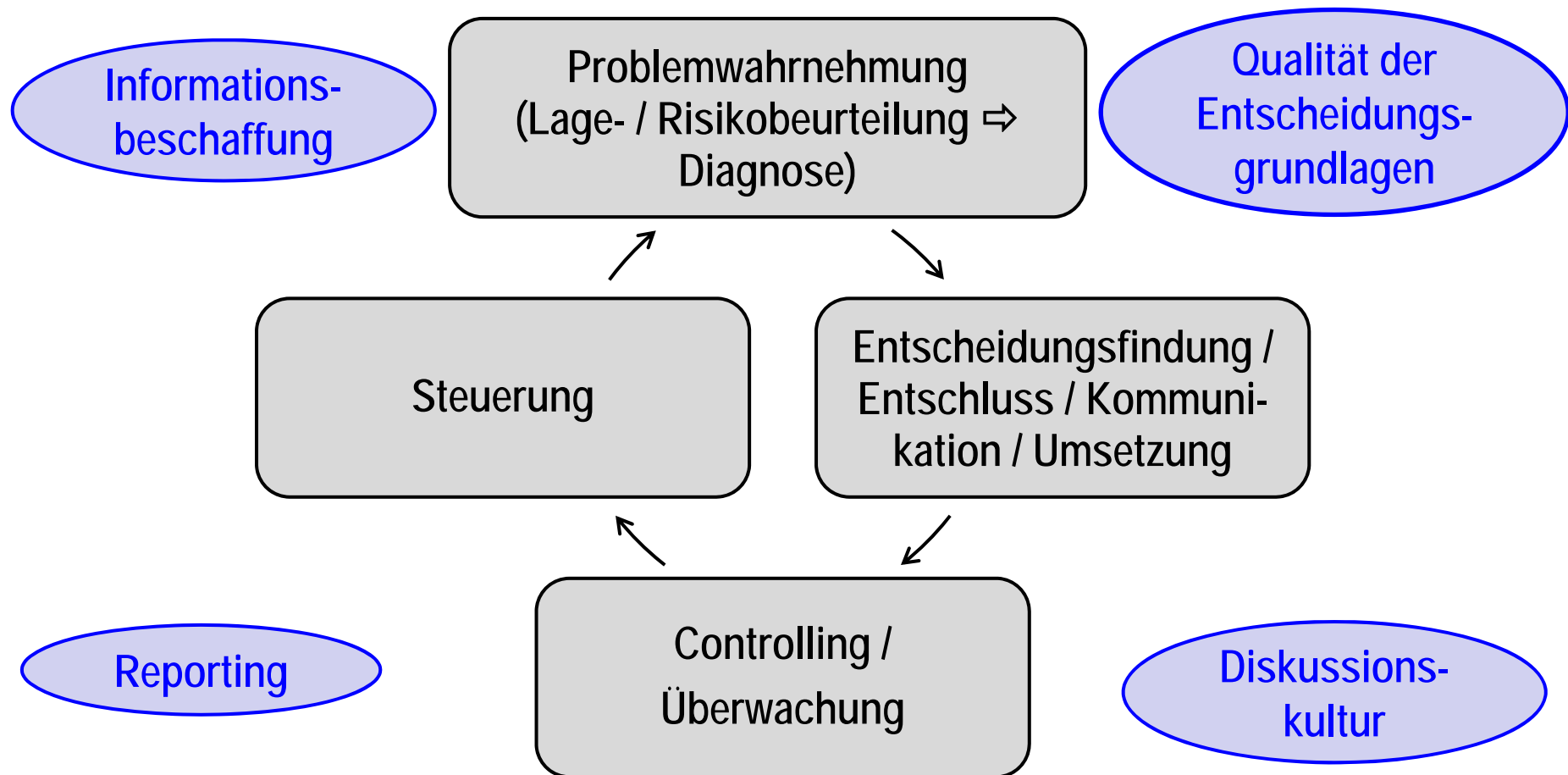
- ¹ «Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die **Gesamtleitung der Vorsorgeeinrichtung wahr**, sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben, bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der VE fest, sorgt für ihre **finanzielle Stabilität und überwacht die Geschäftsführung.**»
- ² 16 Kernaufgaben (Entscheidungskompetenz!)

IASIP Führung (2)

Kernaufgaben für das oberste Organ (Gewährleistung der Vorsorgesicherheit):

- Gestaltungs-, Überwachungs- (u.a. Investment Controlling, Monitoring, Risikomanagement) und Steuerungsaufgaben, insbesondere **Wahrnehmung der finanziellen Führung** der Pensionskasse;
- Auswahl und Führung interner Führungskräfte sowie externer Spezialisten (u.a. Pensionsversicherungsexperte, Revisor oder Investment Controller bzw. Consultant);
- Organisation der Geschäftsführung;
- Gestaltung der Beziehung zu den Anspruchsgruppen.

ASIP Entscheidungsprozess



IASIP Führungsprozesse (1)

- ① Lagebeurteilung (Rück- / Vorschaufunktion ⇒ vgl. Fitnessfragen im Anhang):
 - Status Quo ⇒ Strategien / Strukturen für die Zukunft prüfen
 - Finanzielle Führung (Asset-Liability Studien → Handlungsbedarf)
 - Festlegen der Finanzierungs- / Leistungsstrategie (u.a. Leistungsniveau)!

IASIP Führungsprozesse (2)

- ② Auswahl / Führung der PK-Verantwortlichen (Zusammensetzung der Gremien):
 - Funktionsvoraussetzungen (u.a. Führungsbereitschaft /-fähigkeit; Zeit)
 - Treuhänderische Sorgfaltspflichten
 - Integrität und Loyalität der Verantwortlichen (u.a. Unabhängigkeitsanforderungen und Vermeidung von Interessenkonflikten)!

IASIP Führungsprozesse (3)

③ Überwachungs- / Controllingaufgaben (interne Aufsicht):

- Führungskreislauf (Risikobeurteilung und Reporting)
 - Ausgestaltung interner Kontroll-/Controlling-Mechanismen: Ordnungsgemäße Geschäftsführung ist in folgenden Bereichen sicherzustellen:
 - Beitragserhebung / Leistungserbringung
 - Vermögensbewirtschaftung (Prozesse)
 - Finanzielle Berichterstattung / Informatik
- ⇒ Angemessene interne Kontrolle sicherstellen!

I|ASIP Führungsprozesse (4)

- ④ **Organisation der Geschäftsführung**
 - Klare Regelung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweise notwendig
 - Ressourcen - Information

- ⑤ **Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (u.a. Versicherte und Aufsicht):**
 - Sicherstellen der Information

IASIP Führungsprozesse (5)

→ Folgende Merkmale sollen PK-Führung prägen:

- eine effiziente und effektive Führungsorganisation
- eine langfristig nachhaltige Wertschöpfung (Anlagestrategie)
- ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle / Controlling (Checks and Balances ⇒ Trennung der Verantwortlichkeiten für Entscheidung / Umsetzung / Kontrolle).
- Transparenz

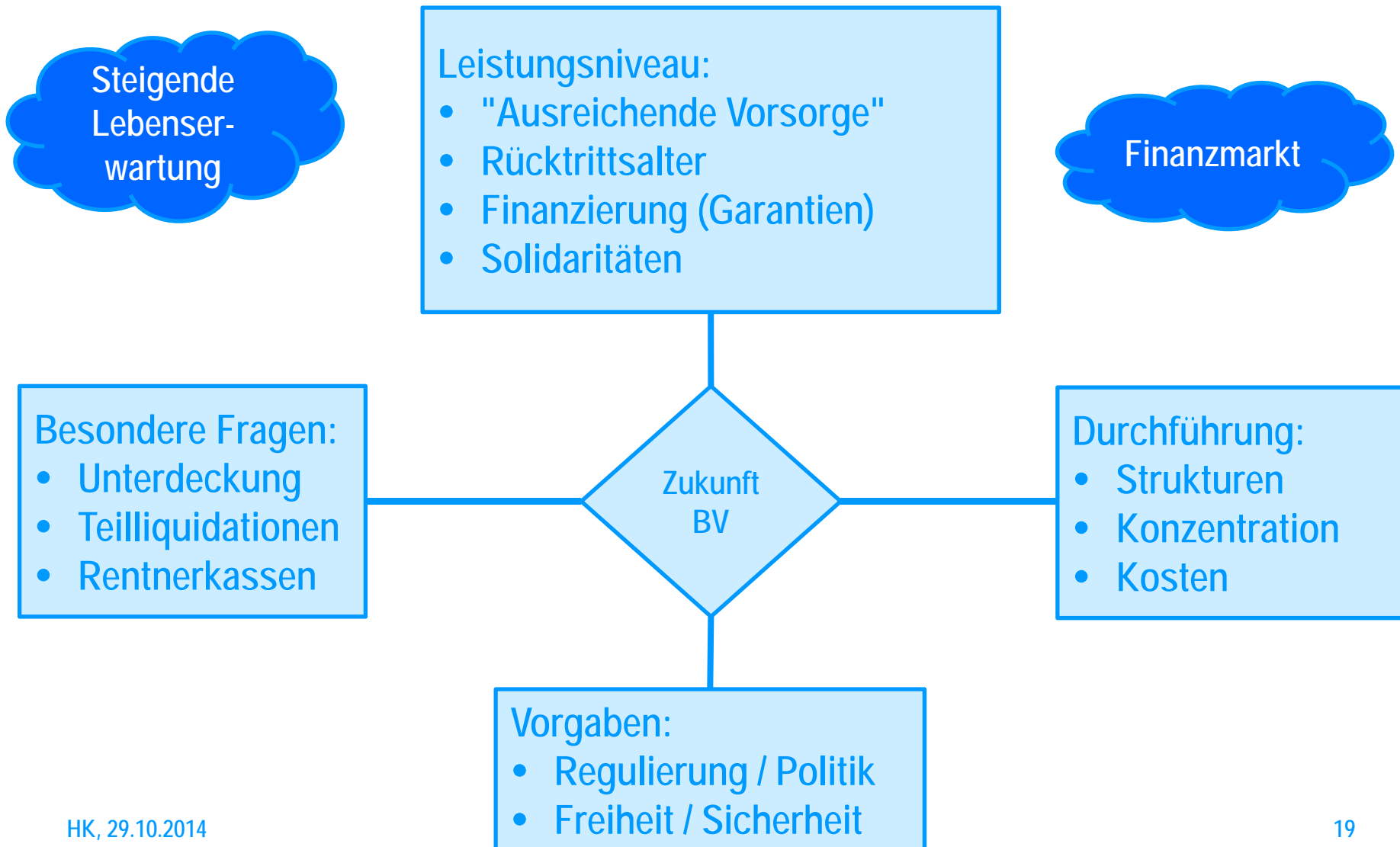
IASIP Schlussfolgerungen (1)

- PK - Führung kann (im Milizsystem) nur funktionieren, wenn:
 - Entscheide und deren Wirkungen praxistauglich vorbereitet und dargestellt werden
 - das Rollenverständnis (Oberstes Organ - Geschäftsführung) klar ist und
 - Mehrwerte für Versicherte und Arbeitgeber realisiert und auch kommuniziert werden.

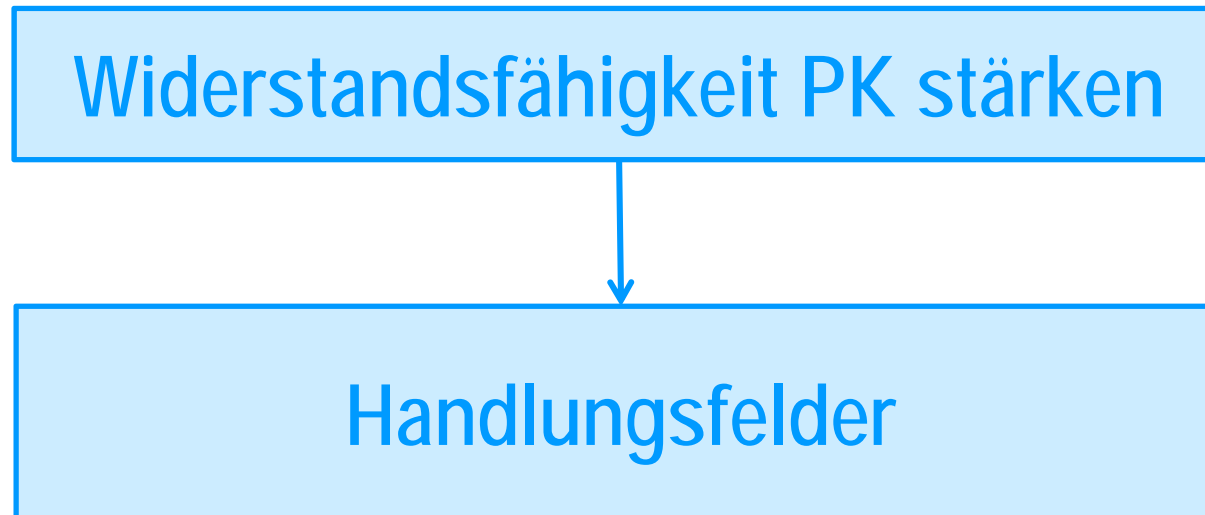
IASIP Schlussfolgerungen (2)

- Führung steht und fällt mit dem Führungsverhalten der Individuen. Führung beginnt bei jedem Einzelnen: Persönlichkeit / Kompetenz / Integrität sind entscheidend ⇒ Eigenverantwortung!
- Führen heisst, die unterschiedlichsten Interessen der aktiven Versicherten, der Arbeitgeber und der Rentner auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen: Vorsorgesicherheit gewährleisten!

ASIP Zukunft (1)



ASIP Zukunft (2)



- Stabilitätsorientierte PK-Führung leben
- Kohärente Regulierung sicherstellen
- Gestaltungsfreiheiten nutzen (Verantwortung)
- Vertrauen in Verantwortungsträger stärken.

IASIP Fazit

„Wir sind verantwortlich für das
was wir tun, aber auch für das,
was wir nicht tun!“

Molière

Hanspeter Konrad

ASIP – Schweizerischer Pensionskassenverband

Kreuzstrasse 26

8008 Zürich

Tel. +41 43 243 74 15

Fax +41 43 243 74 17

konrad@asip.ch

www.asip.ch

ANHANG

IASIP Führungsaufgaben (1)

Strukturreform

Art. 51a (neu) Aufgaben des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung.

- ¹ «Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung nimmt die Gesamtleitung der Vorsorgeeinrichtung wahr, sorgt für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben, bestimmt die strategischen Ziele und Grundsätze der Vorsorgeeinrichtung sowie die Mittel zu deren Erfüllung. Es legt die Organisation der VE fest, sorgt für ihre finanzielle Stabilität und überwacht die Geschäftsführung.»

IASIP Führungsaufgaben (2)

- 2 Es nimmt die folgenden, unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben wahr:
- a) Festlegung des Finanzierungssystems;
 - b) Festlegung von Leistungszielen und Vorsorgeplänen sowie der Grundsätze für die Verwendung der freien Mittel;
 - c) Erlass und Änderung von Reglementen;
 - d) Erstellung und Genehmigung der Jahresrechnung;
 - e) Festlegung der Höhe des technischen Zinssatzes und der übrigen technischen Grundlagen.
 - f) Festlegung der Organisation der Vorsorgeeinrichtung;
 - g) Ausgestaltung des Rechnungswesens;
 - h) Sicherstellung der Information der Versicherten;

IASIP Führungsaufgaben (3)

- i) Sicherstellung der Erstausbildung und Weiterbildung der Arbeitnehmer und Arbeitgebervertreter;
- j) Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen;
- k) Wahl und Abberufung des Experten für berufliche Vorsorge und Revisionsstelle;
- l) Entscheid über die ganze oder teilweise Rückdeckung der Vorsorgeeinrichtung und über den allfälligen Rückversicherer;
- m) Festlegung der Ziele und der Grundsätze der Vermögensverwaltung sowie der Durchführung und Überwachung des Anlageprozesses;
- n) Periodische Überprüfung der mittel- und langfristigen Übereinstimmung zwischen der Anlage des Vermögens und den Verpflichtungen der Vorsorgeeinrichtung..."

IASIP Führungsaufgaben (4)

- 3 Das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Es sorgt für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder
- 4 Es entscheidet über eine angemessene Entschädigung seiner Mitglieder für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen

IASIP Fitnessfragen (1)

- Ist die Zusammensetzung / Grösse des Stiftungsrates zweckmässig? Gibt es Ausschüsse?
- Hat der Stiftungsrat einen zweckmässigen Sitzungsrhythmus?
- Nehmen sich die Mitglieder des Stiftungsrates die notwendige Zeit für die Erfüllung ihrer Aufgaben?
- Werden die massgebenden Termine klar und frühzeitig kommuniziert?

IASIP Fitnessfragen (2)

- Sind Organisationsstruktur, Ablauforganisation, Kompetenzordnung klar bezüglich
 - Auswahl der Personen / Institutionen
 - Definition der Aufgaben / Instruktion
 - Überwachung?
- Erhält der Stiftungsrat regelmässig Informationen über die finanzielle Situation der PK?
- Erhält der Stiftungsrat regelmässig Informationen über nicht finanzielle Faktoren (z.B. Zufriedenheit der Versicherten, Informationsvermittlung)?

IASIP Fitnessfragen (3)

- Kennt / nutzt der Stiftungsrat die Resultate, die sich aus der Prüftätigkeit des Experten und der Revisionsstelle ergeben?
- Ist der Umfang der Berichterstattung angemessen (nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig)?
- Ist der Anlageprozess nachvollziehbar organisiert und geregelt?
- Ist eine hinreichende Gewaltentrennung zwischen Anlageentscheid, Entscheidungsverarbeitung und Entscheidüberwachung (Investment Controlling) sichergestellt?
- Besteht ein Aus- / Weiterbildungs-Konzept?

IASIP Fitnessfragen (4)

- Besteht ein Kommunikationskonzept?
- Hat der Stiftungsrat Massnahmen zur Loyalität in der Vermögensverwaltung getroffen?
- Bestehen wahrnehmbare / latente interne Interessenskonflikte (⇒ Offenlegung) ?
- Habe ich (haben alle Mitglieder) meine (ihre) persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so geordnet, dass Interessenskonflikte vermieden werden?
- Wie können allfällige Pflichtverletzungen festgestellt werden (Controlling)?