

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 9. November 2011

### **1357. BVK, Stellenplan (Änderung)**

#### **1. Ausgangslage**

Der Stellenplan der BVK wurde letztmals mit RRB Nr. 1563/2010 geändert und neu festgelegt.

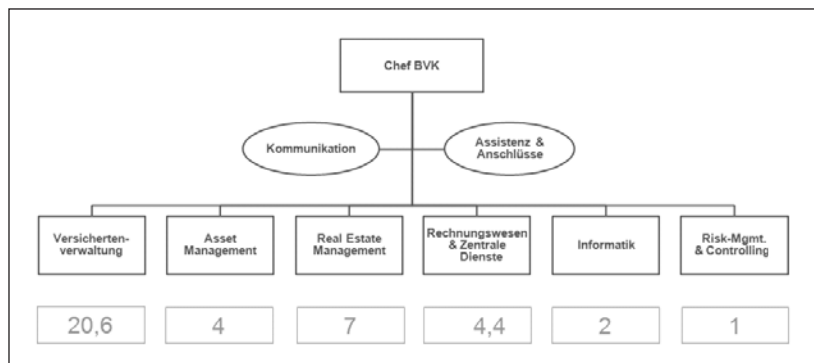
Die BVK ist seit gut zwei Jahren intern wie extern stark gefordert. Zum einen ist sie daran, mit einer weitreichenden Teilrevision der Statuten ihre Finanzierung auf eine neue Grundlage zu stellen und eine mehrjährige Sanierung aufzugleisen, um die seit drei Jahren anhaltende Unterdeckung zu beheben. Zum andern hat der Korruptionsfall um den ehemaligen Anlagechef dazu geführt, dass die Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe überprüft und angepasst werden müssen. Gegenüber Versicherten und angeschlossenen Arbeitgebenden hat der Informations- und Beratungsbedarf in einem bisher nicht gekannten Masse zugenommen.

Allgemein ist seit der ersten BVG-Revision 2005 der Aufwand zur Verwaltung beruflicher Vorsorgeeinrichtungen stetig gestiegen. Aufgrund der Finanzkrise haben zudem die regulatorischen Ansprüche auch in der Vermögensverwaltung (einschliesslich Immobilien) deutlich zugenommen. Es handelt sich dabei um branchenweite und strukturelle Veränderungen mit langfristigem Charakter. Weiter haben sich branchenweit die Erwartungen und Informationsbedürfnisse der Aktivversicherten, Rentenbeziehenden und angeschlossenen Arbeitgebenden deutlich verändert. Diese neuen Erwartungshaltungen entsprechen dem Trend in der Vorsorgebranche, äussern sich aber in der BVK aufgrund des Korruptionsvorwurfs des entlassenen Anlagechefs und der Vernehmlassung über den Entwurf zur Teilrevision der Statuten besonders deutlich.

Die Geschäftsleitung der BVK prüft periodisch die Arbeitsabläufe und passt diese bei Bedarf an. Das interne Kontrollsystem muss nochmals deutlich ausgebaut werden. Eine kürzliche Überprüfung des bestehenden Kontrollsystems in der Versichertenverwaltung hat gezeigt, dass dieses sich vorab an den bestehenden Mitteln orientiert. Eine risikobezogene Ausrichtung zwecks Vermeidung von finanziellen Schäden bedingt eine Neuausrichtung und zusätzliche personelle Mittel zur konsequenten Einhaltung des neuen internen Kontrollsystems. Seit Monaten sind die Mitarbeitenden der BVK erheblich überlastet. Die Überlastung kann nicht durch organisatorische Massnahmen oder bessere IT-Systeme behoben werden.

Die BVK verfügt über 42 Vollzeitstellen. Die bestehenden Mittel genügen zur Ausübung des Tagesgeschäfts nicht mehr, heute müssen die geschäftskritischen Prozesse prioritär bearbeitet werden.

Ist-Organigramm:



## 2. Abteilung Versicherungsverwaltung

### *Beratung und Administration*

Der Stellenplan der Versicherungsverwaltung wurde 2008 um vier Stellen auf 20,6 Vollzeitstellen erhöht. Damals wurde mit dieser Massnahme ein Anstieg der Verwaltungskosten um 27% (von Fr. 94 auf Fr. 120 pro Jahr und Versicherten) prognostiziert. Tatsächlich stiegen sie aber kaum, weil der Bestand an Aktivversicherten und Rentenbeziehenden deutlich zugenommen hat.

Kalenderjahr	2007	2010	Veränderung
Anzahl Versicherte	92 000	104 000	+13,0%
Verarbeitete Personenereignisse	35 000	40 000	+14,2%
Neurenten	1 750	2 090	+19,4%

Die BVK ist traditionell auf äusserst schlanke Prozesse, die durch die Arbeitgebenden qualitätsgesichert sind, ausgerichtet. Dementsprechend werden heute alle Versicherten, unabhängig von ihren Arbeitgebenden, alphabetisch den Mitarbeitenden zur Betreuung zugeordnet. Die angeschlossenen Arbeitgebenden sowie die Versicherten und Rentenbeziehenden belasten die Versicherungsverwaltung mit einem sehr grossen Zuwachs an direkten Anfragen (Telefon, E-Mail und Briefe). Insbesondere bei den Arbeitgebenden zeigt sich diese für die BVK neue und ungewohnte Situation auch darin, dass auf breiter Front eine vorsorgewerkorientierte Betreuung mit entsprechenden Auswertungen gewünscht wird. Neben diesen strukturellen Veränderungen aufgrund des grösseren Versicherten- und Rentnerbestandes und der überproportional gewachsenen Anzahl von Mutationen hat die Belastung

der Kundenberatenden auch aufgrund des Korruptionsvorwurfs gegenüber dem ehemaligen Anlagechef und der Ankündigung von Sanierungsmassnahmen bedeutend zugenommen. Von der BVK werden zunehmend komplexe Beratungen mit Varianten gewünscht; eine für die Branche übliche, aber für die BVK neue Situation. Besonders zeitintensiv sind die aufgrund der tiefen Zinsen stark zunehmenden Beratungen zu Vorbezügen im Rahmen der Wohneigentumsförderung, Pensionierungsberechnungen sowie zahlreichen Anfragen zur Sanierung und zur Zukunft der BVK. In Anbetracht der sich abzeichnenden langen Sanierungsdauer und der bis Ende 2013 zu vollziehenden Verselbstständigung der BVK muss davon ausgegangen werden, dass sich der Beratungsaufwand für Versicherte und angeschlossene Arbeitgebende weiter erhöhen wird.

Die Anzahl der zu betreuenden Kundinnen und Kunden pro Sachbearbeitenden sind mit 5700 mehr als doppelt so hoch wie bei der organisatorisch vergleichbar aufgestellten Pensionskasse der Stadt Zürich. Weitere Vergleiche:

Anzahl betreute Versicherte pro Sachbearbeitenden	
PK Zürich	2500
Publica	2500 bis 3000
BVK	5700

Anzahl Anschlussverträge	
PK Zürich	170
Publica	88
BVK	530

Im Sammelstiftungsgeschäft der Privatassekuranz betreut eine Sachbearbeiterin oder ein Sachbearbeiter durchschnittlich 2500 bis 3000 Aktivversicherte.

Viele Vorsorgeeinrichtungen lassen sich nicht oder nicht mehr mit der BVK vergleichen, weil sie über andere Grundlagen verfügen. Beispielsweise sind bei der Pensionskasse der SBB 95% aller Aktivversicherten einer einzigen Arbeitgeberin angeschlossen. Diese Arbeitgeberin verfügt über einen medizinischen Dienst, der nebenbei auch noch für die Pensionskasse arbeitet. Andere Arbeitgebende verfügen (im Gegensatz zum Kanton) über längere Lohnfortzahlungen bzw. Krankentaggeldversicherungen, was die Vorsorgeeinrichtungen beträchtlich entlastet (verminderte Berufsinvalidität). Die Bearbeitung der Berufsinvalidität ist sehr aufwendig, so muss bei jeder längeren gesundheitlich bedingten Abwesenheit einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers die Pensionskasse Massnahmen treffen, auch wenn es in den meisten Fällen letztlich nicht zu einer echten Invalidität kommt.

Die Belastung der Sachbearbeitenden hängt unmittelbar von der Anzahl der individuell zu betreuenden Aktivversicherten und Rentenbeziehenden sowie der Anzahl Anschlüsse ab. Die BVK arbeitet zurzeit nach einer klaren Priorisierung nach liquiditätswirksamen Geschäftsfällen. So werden Auszahlungen neuer Renten, Mutationen von Bankverbindungen usw. vorab bearbeitet. Arbeitsrückstände bestehen vorwiegend im Invaliditätsbereich. Die Komplexität der Koordination mit der Eidgenössischen Invalidenversicherung hat aufgrund der 5. IV-Revision mehr als erwartet zugenommen. Dazu gehört auch die Einführung des Case Managements des Kantons 2008, das sich zwar bewährt, die letzten Jahre aber deutlich mehr Zeit beanspruchte. Sämtliche medizinischen Abklärungen werden durch die BVK koordiniert und beurteilt. Innerhalb von vier Jahren haben diese um über 50% zugenommen (2007: 555 Fälle, 2010: 854 Fälle).

Die ständige Überlastung der Mitarbeitenden liess seit Jahren keine fachliche Aus- und Weiterbildung mehr zu. Es besteht ein dringender Nachholbedarf.

Die Verteilung der Anzahl Versicherten zwischen kantonalen Angestellten und den Angestellten der angeschlossenen Arbeitgebenden hat sich seit 2000 stark verschoben: Durch die Ausgliederungen der Spitäler, der Hochschulen, der Universität, des Flughafens, der Gebäudeversicherung, der kirchlichen Körperschaften, der Kantag usw. sind in den letzten Jahren über 20000 Versicherte vom Kanton in einen der BVK angeschlossenen Betrieb übergegangen. Durch die damit verbundenen Ausgliederungen von Versicherten in angeschlossene Betriebe muss der Betreuungsaufwand zugunsten der Arbeitgebenden deutlich erhöht werden. Diese Betriebe könnten die BVK durch Kündigung der Anschlussverträge verlassen. Die diesbezüglichen Hausaufgaben konnten mangels Kapazität nicht wahrgenommen werden, was sich mit der Einführung von Sanierungsmassnahmen negativ auswirken könnte. Die BVK muss Ende 2011 erstmals Vertragsauflösungen unter Einbezug des Teilliquidationsreglements durchführen. Dies zwingt sie – zumindest für diese Verträge – zu einer sofortigen Arbeitgeber orientierten Organisation. Weiter verfügen die angeschlossenen Betriebe teils über vom Kanton abweichende Personalreglemente. Die BVK verfügt heute nicht über die Mittel, um eine nach Arbeitgebenden (statt nach Namen der Versicherten) segmentierte Betreuung anbieten zu können.

Bei den nachfolgenden Stellen handelt es sich, neben einer Teamleiterin bzw. einem Teamleiter, vorwiegend um Sachbearbeitende, die eine direkte Verantwortung für die Beratung der angeschlossenen Arbeitgebenden und deren Versicherte übernehmen. Sie sind deshalb

in der Lohnklasse 15 einzureihen. Einzelne Sachbearbeitende in den Klassen 13 und vorwiegend 14 sind für die Administration ohne Kundenkontakt vorgesehen.

Mit den beantragten Stellen sinkt die Anzahl der betreuten Versicherten pro Sachbearbeitenden von 5700 auf 3700 und ist damit im Vergleich zu anderen Kassen noch immer hoch.

#### Beantragte Stellen

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
1,0	Adjunkt/in	17
8,0	Verwaltungsassistent/in	15
1,4	Verwaltungsassistent/in	13
10,4	Total	

#### *Rechtsdienst*

Der Rechtsdienst ist organisatorisch der Versichertenverwaltung angeschlossen. Er unterstützt diese sowie die anderen Abteilungen in Rechtsfragen und soll externe Mandate koordinieren.

Seit der Vernehmlassung über den Entwurf der Teilrevision der Statuten und aufgrund der Präsenz der BVK in den Medien ist die Versichertenverwaltung deutlich mehr auf die Unterstützung des Rechtsdienstes angewiesen. Einerseits haben Anfragen seitens der angeschlossenen Arbeitgebenden stark zugenommen und andererseits werden Entscheide der BVK (z. B. bei Invalidisierungen) vermehrt hinterfragt.

#### Beantragte Stellen

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
2,0	Juristische Sekretärin / Juristischer Sekretär	20
2,0	Total	

### **3. Abteilung Asset Management**

In der Kurzfassung des Berichtes der BDO AG vom 7. Januar 2011 an die Finanzdirektion zur Administrativuntersuchung BVK wird unter Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen Folgendes festgehalten: «Die personelle Besetzung im Bereich Vermögensverwaltung ist zu verstärken. Dies mit dem Ziel, die Qualität sicherzustellen, eine Stellvertretung zu ermöglichen und ein wirksames IKS leben zu können.»

Heute umfasst das Asset Management vier Vollzeitstellen, die ab September 2011 besetzt sind. Dies entspricht dem mit RRB Nr. 1563/2010 genehmigten Stellenplan.

Hauptaufgaben der beantragten Stelle: Überwachung der externen Obligationen Manager, Sicherstellung der Überwachung der Transaktionsausführung, fachliche Prüfung sämtlicher Verträge und Service Level Agreements sowie Überwachung der operativen Risiken der internen und externen Managerinnen und Manager.

Beantragte Stelle

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
1,0	Wiss. Mitarbeiter/in mbA (Portfoliomanager/in)	23
1,0	Total	

#### 4. Abteilung Real Estate Management

Die Abteilung Real Estate Management ist für das direkt gehaltene Immobilienvermögen von zurzeit rund 3,7 Mrd. Franken und die Anlagen in Hypotheken von rund 1,1 Mrd. Franken verantwortlich. Das Real Estate Management betreut somit über 25% der Vermögensanlagen der BVK. Die über die AFIAA Anlagestiftung (die BVK ist Stifterfirma) direkt gehaltenen Immobilien im Ausland beanspruchen darüber hinaus BVK-intern verhältnismässig viele Mittel.

Im Bericht der BDO AG vom 28. März 2011 an die Finanzdirektion zur Analyse des Real Estate Managements wird im Kapitel 4.4 empfohlen, den Personalbestand schrittweise und gezielt um fünf bis sechs Personen zu erhöhen.

Das Portfoliomanagement ist für eine risikogerechte, effiziente, performanceorientierte und nachhaltige Entwicklung des Immobilienbestandes verantwortlich. Unterstützt durch das bereits eingeführte Real Estate Management Informations System (REMIS) soll das Portfolio geführt werden. Für eine langfristig marktgerechte Positionierung und zur Kostenoptimierung führt das Portfoliomanagement periodisch Benchmarkings hinsichtlich Marktpositionierung und Kostenstrukturen durch, analysiert die Ergebnisse und setzt die Massnahmen zielgerichtet um. Zudem werden über das Management Informations System (MIS) durch die jährlichen Discounted cash flow (DCF) Bewertungen internetbasiert abgewickelt, die Objektstrategien bewertet und die Budgetierungsprozesse gesteuert. Hinzu kommen ein angemessenes Reporting und operative Controllingaufgaben. Aufgrund der Portfolio-grösse, der Nutzungsspezifikationen und der geografischen Diversifikation des Portfolios sind für eine bestmögliche Nutzung der Wertschöpfungspotenziale zwei zusätzliche Portfoliomanagerinnen oder -manager, davon eine Juniormanagerin oder ein Juniormanager, erforderlich.

Im Bereich Immobilienentwicklung werden die Eigentümerinteressen bei der Umsetzung der zahlreichen Bauprojekte vertreten. Die Bauherrenvertretungen sind für eine marktgerechte Umsetzung der

Bauten, für Kosten, Termine und Qualität verantwortlich und unterstützen die Erstvermietungsprozesse. Sie begleiten Projektentwicklungen in allen Phasen, von Grundstückentwicklungen aus dem Bestand über Ersatzneubauten bis hin zu eingekauften Projektentwicklungen. Sie betreuen dabei eine Vielzahl von Unternehmen, koordinieren und überwachen die Prozesse und vertreten die Eigentümerschaft bei ihren vertraglichen Ansprüchen. Bei diesen kapitalintensiven Investitionsphasen sind erhöhte Risiken, aber auch erhebliche Wertschöpfungspotenziale vorhanden. Eine marktgerechte konzeptionelle Positionierung in der Phase der Immobilienentwicklung ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg. Zur Wahrung der Eigentümerinteressen von der Planungsphase bis hin zum Garantiemanagement ist eine minimale eigentümergeitige Bereitstellung von Personal erforderlich. Im Rahmen einer angemessenen Vermögensverwaltung, einer zeitgemässen Stellvertretungsregelung und der Sicherstellung und Dokumentation der Prozesse, insbesondere einer engen Überwachung der kapitalintensiven Vergaben, sind trotz Outsourcing von Treuhand- und Überwachungsdienstleistungen zwei zusätzliche Vollzeitstellen erforderlich. Durch die effiziente Kosten- und Qualitätsoptimierung, verbunden mit marktgerechten Vergaben und der Erstellung professioneller Verträge, lassen sich Wertschöpfungspotenziale von jährlich mehreren Millionen Franken ausschöpfen.

Die BVK gewährt ihren Versicherten Hypotheken zu Vorzugskonditionen. Die Hypothekarverwaltung, Schuldbriefaufbewahrung und das Inkasso erfolgen durch die Zürcher Kantonbank. Die Risiken bei der Gewährung von Hypothekendarlehen verbleiben ausschliesslich bei der BVK. Für die Abwicklung der Hypothekargesuche steht der BVK ein Mitarbeiter zur Verfügung, während eine qualifizierte Stellvertretung mit den erforderlichen Fachkenntnissen fehlt. Bei einem Ausfall des Hypothekarsachbearbeitenden wäre die Gewährung von Hypothekendarlehen nicht mehr sichergestellt. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen im Kreditsektor und auf Anregung der Finanzkontrolle hat die BVK die Vergabeprozesse für Hypotheken verbessert und beabsichtigt, eine interne Kontrolle nach dem Vieraugenprinzip einzurichten, was die Schaffung einer zusätzlichen Stelle erfordert.

#### Beantragte Stellen

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
1,0	Adjunkt/in mbA (Portfoliomanager/in)	23
1,0	Adjunkt/in (Portfoliomanager/in Junior)	18
2,0	Adjunkt/in mbA (Immobilienentwickler/in)	23
1,0	Adjunkt/in (Hypothekarsachbearbeiter/in)	18
5,0	Total	

### 5. Abteilung Rechnungswesen & Zentrale Dienste

In zunehmendem Masse wollen Versicherte Fragen persönlich geklärt haben. Zudem führen die verschiedenen Immobilienprojekte zu einer hohen Sitzungsfrequenz an Ort und Stelle. Die Arbeiten am Empfang der BVK nehmen stark zu. Dieser muss zudem aus Sicherheitsgründen mehr überwacht werden. Weil gleichzeitig wegen der Umstellung auf ein zentrales Scanning des Posteingangs Arbeiten langfristig anfallen, genügen die bestehenden Mittel nicht mehr.

#### Beantragte Stelle

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
0,6	Verwaltungsassistent/in	13
0,6	Total	

### 6. Abteilung Risk Management & Controlling

Die auf den 1. Mai 2011 geschaffene Abteilung Risk Management & Controlling soll ein wirkungsvolles, die ganze Aktivseite umfassendes Risk Management und Controlling sicherstellen. Damit zudem das Investment Controlling intern abgewickelt werden kann und die Stellvertretung sichergestellt ist, muss der Stellenplan um eine Vollzeitstelle erhöht werden.

Zu den Hauptaufgaben der beantragten Stelle gehören das Investment Controlling, d. h. nachgelagerte und unabhängige Überwachung der gesetzlichen und mandatspezifischen Anlagerestriktionen im Asset Management und im Real Estate Management, die Stellvertretung des Leiters Risk Management & Controlling, das interne Kontrollsystem bestehend aus Auf- und Ausbau der Überwachungsprozesse (Spezifikation, Implementierung, Dokumentation), die Überwachung von Mandatsvergabeprozessen, die Schnittstelle zu externen Kontrollinstanzen (Revision, externer Investment Controller usw.), Projektleitung bzw. Projektunterstützung sowie das Fallmanagement und Spezialaufträge.

#### Beantragte Stelle

	Funktionsbezeichnung	Lohnklasse
1,0	Controller/in mbA (Investment Controller/in)	21
1,0	Total	

### 7. Infrastruktur und Informatik

Das Gesamtwachstum der BVK und die anstehende Statutenänderung lösen auch in der Informatik grosse Veränderungen aus. Die EDV-Programme der Versichertenverwaltung und Finanzbuchhaltung sowie die Schnittstelle zum Real Estate Management müssen in den nächsten



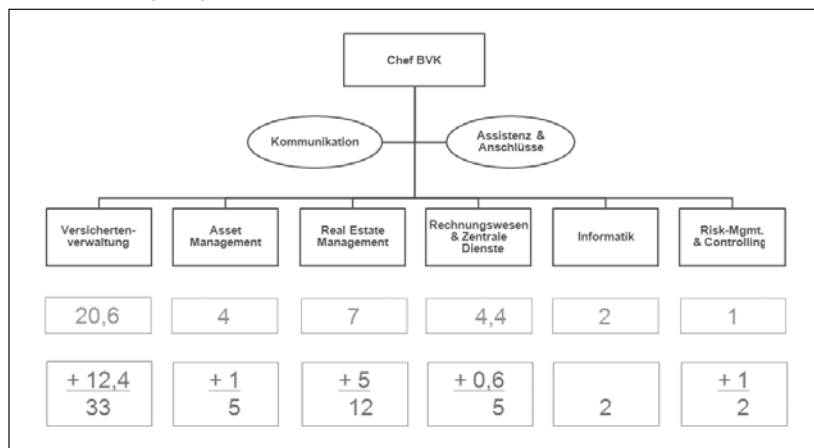
Jahren ausgebaut, ersetzt bzw. neu eingeführt werden. Die geplanten IT-Projekte bewirken in den kommenden drei Jahren einen deutlichen Mehraufwand. Die absehbaren Engpässe werden durch temporäre, externe Unterstützung bewältigt.

### 8. Kosten

Die Kosten der beantragten Stellen im Asset Management und Risk Management & Controlling werden durch Einsparungen bei externen Mandaten und jene im Real Estate Management durch Ausnutzung bereits bestehender Potenziale mehr als kompensiert.

Die Verwaltungskosten (einschliesslich Personalkosten) der BVK belasten die Rechnung des Kantons nicht. Die BVK trägt die Kosten selbst bzw. stellt bei den angeschlossenen Arbeitgebenden einen Teil davon in Rechnung. Die beantragten Stellen sind im Budget 2011 nicht berücksichtigt. Der geplante Personalaufbau erfolgt nach und nach und ist im Entwurf zum Budget 2012 berücksichtigt. Bedingt durch den Auszug der Universität Zürich aus den Räumlichkeiten der BVK können die neuen Arbeitsplätze im bestehenden Gebäude untergebracht werden.

Neues Organigramm:



Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Im Stellenplan der BVK werden ab 1. Oktober 2011 folgende neuen Stellen geschaffen:

Stellen	Richtposition gemäss Personalgesetz (Bemerkungen)	Klasse (VO)
2,0	Verwaltungsassistent/in	13
8,0	Verwaltungsassistent/in	15
1,0	Adjunkt/in	17
1,0	Adjunkt/in (Hypothekarsachbearbeiter/in)	18
1,0	Adjunkt/in (Portfoliomanager/in Junior)	18
2,0	Juristische/r Sekretär/in	20
1,0	Controller/in mbA (Investment Controller/in)	21
1,0	Adjunkt/in mbA (Portfoliomanager/in)	23
2,0	Adjunkt/in mbA (Immobilienentwickler/in)	23
1,0	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in mbA (Portfoliomanager/in)	23

II. Mitteilung an die Finanzdirektion.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**