

: qualityconsult ag  
: Matthofstrand 1  
: Postfach 3756  
: 6002 Luzern

: Telefon 041 226 45 35

: Ausgabe 2016\_11  
: © 2016 qualityconsult ag



## FINMA FLASH!

Liebe Leserin, lieber Leser

Die aktuellen qualitynews stehen im Zeichen des am 01.11.2016 veröffentlichten Rundschreibens der FINMA zum Thema Corporate Governance für Banken. Wir zeigen Ihnen aus erster Hand auf, welche Kerninhalte seit der Vernehmlassung im April 2016 verändert wurden und welche Auswirkungen das ab 01.07.2017 gültige Regelwerk für Banken der Aufsichtskategorie 4 und 5 hat.

Rund die Hälfte der nicht in Konzernstrukturen eingebundenen Regionalbanken haben die qualityconsult ag beauftragt, im Rahmen eines Governance-Checks den Handlungsbedarf aufzuzeigen und praktische Tipps für die Umsetzung zu geben. Mit der heutigen Publikation des Rundschreibens können wir nun unsere Arbeit zielgerichtet fortsetzen und in den kommenden Wochen die Erkenntnisse unserer Analyse den Banken mitteilen. Falls auch Sie Interesse an einem Governance Check haben: Nutzen Sie ein für Sie optimales Zeitfenster im Jahr 2017 - Zeitdruck besteht indes nicht.

Ich nutze die Gelegenheit, Ihnen für die vielen Glückwünsche zum 15. Jahrsjubiläum meiner Firma bestens zu danken!

Herzliche Grüsse

Felix Graber, Geschäftsleiter  
qualityconsult ag

# qualitynews

## AKTUELLES ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE

### DAS FINMA RUNDSCHREIBEN 2017/1 KURZ + BÜNDIG

Im Frühjahr 2016 wurde die Anhörung des Rundschreibens „Corporate Governance - Banken“ lanciert. Die FINMA hatte zum Ziel, weitreichende Regeln für die Bankorganisation und zum Risikomanagement in einem neuen Rundschreiben zu erlassen. Der Druck aus der Vernehmlassung war zu spüren, sodass die soeben erfolgte Publikation um Monate verzögert wurde. Ursprünglich hätte das Rundschreiben bereits per 1. Juli 2016 regulativen Charakter angenommen, nun tritt es erst per 01. Juli 2017 in Kraft, also ein Jahr später als geplant. Es löst das bisherige FINMA-RS 08/24 (vormals 06/6) ab und umfasst 105 Randziffern (Rz). In der Vernehmlassung waren es noch 145 Randziffern. Bereits dieser Umstand und die Verzögerung lassen den Schluss zu, dass sinnvollerweise nicht sämtliche Themen aus dem bisherigen Fragenkatalog der FINMA (FAQ) zum Thema Corporate Governance ins Rundschreiben eingeflossen sind. Die heutige Medienmitteilung der FINMA bestätigt diesen Umstand. Lassen Sie uns die wesentlichen Kernpunkte kurz beleuchten:

**Arbeitsweise und Organisation des Bank VR - die Ansprüche der FINMA sind klar!**  
Die FINMA präzisiert ihre Anliegen bezüglich Unabhängigkeit, der Fachkenntnisse und generellen Anforderungen an Bankorgane, u.a. in dem sie in Rz 26 eine strategische Mitwirkungspflicht für VR stipuliert, in Rz 27 klare Anforderungsprofile, auch für den Chief Risk Officer fordert und in Rz 51 die Anforderungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung definiert. Das mit dem ursprünglichen FINMA-RS 06/6 geforderte und zwischenzeitlich überall etablierte System des AC resp. der Delegation dieser Aufgaben an ein oder zwei VR-Mitglieder bewährt sich seit 10 Jahren. Im neuen Rundschreiben sind Prüf- und Risikoausschüsse ab Kategorie 3 gefordert (Mindeststandard). Die Umsetzung kann für Banken der Kategorie 4 und 5 hier weiterhin realitätsnah und mittels Delegationsprinzip an Einzelmitglieder erfolgen. Im Bereich IKS (Rz 60 - 81; Risikokontrolle resp. Compliance-Funktion) sind Neuerungen formuliert, welche eine Überarbeitung der bisherigen Pflichtenhefte notwendig machen.

**Übergangsfrist für einmal sehr grosszügig**

In Kapitel X (Rz 100 - 105) sind differenzierte Übergangsfristen erwähnt. Wichtigste Erkenntnis: Für die Erstellung und Genehmigung eines Rahmenkonzepts für das Risikomanagement bleibt den Banken Zeit bis Ende Juni 2018 (!) - eine schiere Ewigkeit.

**Risikomanagement, aber bitte kein Flickwerk!**

Besondere Beachtung verdienen die Randziffern 52 - 59. Hier werden die Anforderungen an das institutsweise Risikomanagement stipuliert. Das zu erstellende Rahmenkonzept soll gut überlegt sein, damit man wirklich ein agiles Regelwerk implementiert. Beim Rahmenkonzept gilt es zu vermeiden, dass ein Flickwerk entsteht, bei welchem am Schluss nur noch Spezialisten nachvollziehen können, um was es geht. VR und GL müssen jederzeit in der Lage sein, sämtliche Aspekte des integralen Risikomanagements zu kennen und zu beherrschen. Zusammen mit der andreas gasser consulting ag haben wir ein integrales Konzept entwickelt, welches das vielstufige und wohl zwischenzeitlich etwas unübersichtlich gewordene Risikomanagement so ordnet, dass sich die Verantwortlichen wieder sicher und wohl fühlen und die neuen Anforderungen praxisnah und optimal erfüllt werden. Die Umsetzung des im Rundschreiben geforderten Rahmenkonzepts soll nicht als Schnellschuss und überhastet implementiert werden. Spätestens in 1 1/2 Jahren muss Ihre Bank das Konzept implementiert haben. Nehmen Sie sich ruhig etwas Zeit, in den kommenden Monaten eine Lagebeurteilung im Bereich des Aufbaus und Konzeption des Risikomanagements zu machen und sich dann für eine verlässliche, verständliche und integrale Lösung zu entscheiden. Eine Umsetzung innert Jahresfrist macht aus unserer Sicht Sinn, denn es warten weitere regulatorische Baustellen.

Ihr Direktkontakt für das Rahmenkonzept Risikomanagement: andreas.gasser@gasserconsulting.ch

Nebst dem neuen Rundschreiben treten weitere Anpassungen in anderen Rundschreiben (demnächst) in Kraft, v.a. auch im Bereich der Offenlegung (RS 2016/1) oder bei den operationellen Risiken (RS 2008/21). Selbstverständlich sind wir auch hier mit den Details vertraut und können bei Bedarf gerne Ihre Reglemente, Weisungen und Reportings an die neuen Gegebenheiten anpassen.

Infos unter Telefon +41 41 226 45 35 oder felix.graber@qualityconsult.ch

## „GHOST-WRITER“ FÜR DEN GESCHÄFTSBERICHT GEFÄLLIG?

In wenigen Wochen gehört das Geschäftsjahr 2016 der Vergangenheit an. Die FINMA revidiert aktuell das Rundschreiben 2016/1 „Offenlegung Banken“ (die Anhörung endet per 07.11.2016) und die revidierten Offenlegungsvorschriften treten für die Publikation per Stichtag 31. Dezember 2016 in Kraft. Ihr CFO wird den neuen Anhang 4 des Rundschreibens in den kommenden Wochen verinnerlichen, damit die richtigen Angaben im Geschäftsbericht 2016 publiziert werden.



Beispiele von Geschäftsberichten von Regionalbanken (zufällige Auswahl)

Haben Sie sich schon zum textlichen Teil des Geschäftsberichts Gedanken gemacht und die ersten Stichworte sortiert? Seit vielen Jahren dürfen wir für Banken Teile oder ganze Geschäftsberichte redigieren - sei es das Vorwort, der Lagebericht, die Berichterstattung zur Corporate Governance oder die Beschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung etc. Nutzen Sie unsere Erfahrung und Ressourcen, den Geschäftsbericht 2016 mit der qualityconsult ag auszuarbeiten. Professionell, Fakten basiert und entlang der CI/CD-Richtlinien Ihrer Bank formulieren wir auf Basis Ihrer Themen, Stichworte und Zahlen den Geschäftsbericht 2016, informativ und spannend. Bei Bedarf übernehmen wir auch die ganze Koordination der Layoutgestaltung. Und mit der Redaktion der entsprechenden Medienmitteilung zum - hoffentlich erfreulichen - Geschäftsjahr oder mit der Aufbereitung der GV-Präsentation runden wir die Berichterstattung ab. Melden Sie sich in den kommenden Wochen, damit wir für Ihre Bank ein optimales Zeitfenster für die redaktionelle Arbeit reservieren können. Wir schreiben Ihre Story 2016.

Infos unter Telefon +41 41 226 45 35 oder [felix.graber@qualityconsult.ch](mailto:felix.graber@qualityconsult.ch)

Seit 2001 erfolgreich, qualitätsverpflichtend, analytisch, transparent, diskret, fair, praxisnah, effizient, vertrauensvoll, verschwiegen, diszipliniert, branchenkennner, qualifiziert, schnell, unkompliziert, motiviert, integer, professionell, vorausschauend, innovativ, kreativ, erfolgreich, qualitätsverpflichtend, transparent, diskret, fair, gut, praxisnah, effizient, vertrauensvoll, verschwiegen, diszipliniert, branchenkennner, qualifiziert, schnell, unkompliziert, motiviert, integer, professionell, vorausschauend, innovativ, kreativ, erfolgreich, qualitätsverpflichtend, transparent, diskret, fair, integer, praxisnah, effizient, vertrauensvoll, verschwiegen, diszipliniert, branchenkennner, qualifiziert, schnell, unkompliziert, motiviert, integer, professionell, vorausschauend, innovativ, kreativ, erfolgreich, qualitätsverpflichtend, transparent, diskret, effektiv, praxisnah, effizient, vertrauensvoll, verschwiegen, diszipliniert, branchenkennner, qualifiziert, schnell, unkompliziert, motiviert, integer, professionell, vorausschauend, innovativ, kreativ, erfolgreich, qualitätsverpflichtend, transparent, diskret, fair, preiswert, praxisnah, effizient, vertrauensvoll, verschwiegen, diszipliniert, branchenkennner, qualifiziert, schnell, unkompliziert, motiviert, integer, professionell, vorausschauend, innovativ, kreativ, erfolgreich, qualitätsverpflichtend, analytisch, kreativ Wir danken!

## Agenda

### Bankenseminar 2017

Bitte reservieren Sie sich die Daten für das branchenspezifische und praxisnahe Bankenseminar der andreas gasser consulting ag und der qualityconsult ag. Die Moduldetails werden zum Jahreswechsel 2016/2017 veröffentlicht.

Modul 1: 11.04.2017  
Modul 2: 11.04.2017

Modul 3: 18.09.2017  
Modul 4: 18.09.2017

CHF 550.00/Modul,  
Konferenzhotel Arte, Olten

### Grundlagenseminar für (neu gewählte) Bank Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte

8. Mai 2017 Luzern

Ein "Must" für alle neu gewählten Bank VR von Regionalbanken und als Refresher. Diverse Referenten.

Schwerpunkte: Organisation, Aufgaben und Pflichten von VR, Bank Board Governance, FINMA RS Corporate Governance

09.00 - 16.00 Uhr in Luzern  
CHF 790.00/ganzer Tag

Anmeldung/Infos:

[www.qualityconsult.ch](http://www.qualityconsult.ch)

## qualityconsult ag

Unternehmensberatung für Qualität, Strategie, Organisation

Die qualityconsult ag ist eine etablierte Unternehmensberatungsgesellschaft mit Sitz in Luzern. Ihre Kernkompetenzen liegen im Bereich der Qualitäts-, Strategie- und Organisationsberatung sowie beim Coaching von Führungskräften, vorwiegend für Banken, Finanzdienstleister, Private-Equity Firmen sowie für Rechtsanwälte und law firms.

# Rundschreiben 2017/1

## Corporate Governance - Banken

### Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken

Referenz: FINMA-RS 17/1 „Corporate Governance – Banken“  
 Erlass: 22. September 2016  
 Inkraftsetzung: 1. Juli 2017  
 Konkordanz: vormals FINMA-RS 08/24 „Überwachung und interne Kontrolle Banken“ vom 20. November 2008  
 Rechtliche Grundlagen: FINMAG Art. 7 Abs. 1 Bst. b  
 BankG Art. 3 Abs. 2 Bst. a und c, 3b–3f, 4<sup>quinquies</sup>, 6  
 BankV Art. 11 Abs. 2, 12  
 BEHG Art. 10 Abs. 2 Bst. a und Abs. 5, 14  
 BEHV Art. 19, 20  
 ERV Art. 7–12

Adressaten																								
BankG		VAG		BEHG	Finfrag			KAG			GwG	Andere												
Banken	Finanzgruppen und -kongl.		Versicherer	Effekthändler	Handelsplätze	Zentrale Gegenparteien	Zentralverwahrer	Transaktionsregister	Zahlungssysteme	Teilnehmer	Fondsleitungen	SICAV	KmG für KKA	SICAF	Depotbanken	Vermögensverwalter KKA	Vertriebsträger	Vertreter ausl. KKA	Andere Intermediäre	SRO	DUFJ	SRO-Beaufichtigte	Prüfgesellschaften	Ratingagenturen
X	X			X																				

<b>I. Gegenstand</b>	Rz	1
<b>II. Begriffe</b>	Rz	2-7
<b>III. Geltungsbereich (Proportionalitätsprinzip)</b>	Rz	8
<b>IV. Oberleitungsorgan</b>	Rz	9-46
A. Aufgaben und Verantwortlichkeiten	Rz	9-15
B. Mitglieder des Oberleitungsorgans	Rz	16-25
C. Grundsätze der Mandatsführung	Rz	26-29
D. Arbeitsteilung und Ausschüsse	Rz	30-46
<b>V. Geschäftsleitung</b>	Rz	47-51
A. Aufgaben und Verantwortlichkeiten	Rz	47-50
B. Anforderungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung	Rz	51
<b>VI. Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement</b>	Rz	52-59
<b>VII. Internes Kontrollsystem</b>	Rz	60-81
A. Ertragsorientierte Geschäftseinheiten	Rz	61
B. Unabhängige Kontrollinstanzen	Rz	62-81
<b>VIII. Interne Revision</b>	Rz	82-97
A. Einrichtung	Rz	82-86
B. Unterstellung und Organisation	Rz	87-90
C. Aufgaben und Verantwortlichkeiten	Rz	91-97
<b>IX. Gruppenstrukturen</b>	Rz	98-99
<b>X. Übergangsbestimmungen</b>	Rz	100-105

## I. Gegenstand

Das vorliegende Rundschreiben erläutert die Anforderungen an die *Corporate Governance*, das Risikomanagement, das interne Kontrollsystem (IKS) und die interne Revision bei Banken, Effektenhändlern, Finanzgruppen (Art. 3c Abs. 1 BankG) und bank- oder effektenhandelsdominierten Finanzkonglomeraten (Art. 3c Abs. 2 BankG). Diese werden nachfolgend als Institute bezeichnet. 1

## II. Begriffe

Unter *Corporate Governance* werden im folgenden die Grundsätze und Strukturen verstanden, anhand derer ein Institut durch seine Organe gesteuert und kontrolliert wird. 2

Das Risikomanagement umfasst die organisatorischen Strukturen sowie die Methoden und Prozesse, die der Festlegung von Risikostrategien und Risikosteuerungsmassnahmen sowie der Identifikation, Analyse, Bewertung, Bewirtschaftung, Überwachung und Berichterstattung von Risiken dienen. 3

Die Risikotoleranz beinhaltet sowohl quantitative wie qualitative Überlegungen hinsichtlich der wesentlichen Risiken, die das Institut zur Erreichung seiner strategischen Geschäftsziele sowie in Anbetracht seiner Kapital- und Liquiditätsplanung einzugehen bereit ist. Die Risikotoleranz wird sowohl pro jeweilige Risikokategorie als auch auf Institutsebene festgelegt, sofern relevant. 4

Das Risikoprofil fasst auf Institutsebene und pro jeweilige Risikokategorie für einen bestimmten Zeitpunkt die jeweils eingenommenen Risikopositionen des Instituts zusammen. 5

Das IKS umfasst die Gesamtheit der Kontrollstrukturen und -prozesse, welche auf allen Ebenen des Instituts die Grundlage für die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele und für einen ordnungsgemässen Institutsbetrieb bilden. Dabei beinhaltet das IKS nicht nur Aktivitäten der nachträglichen Kontrolle, sondern auch solche der Planung und Steuerung. Ein wirksames IKS umfasst u.a. in die Arbeitsabläufe integrierte Kontrollaktivitäten, geeignete Risikomanagement- und *Compliance*-Prozesse sowie der Grösse, Komplexität und dem Risikoprofil des Instituts entsprechend ausgestaltete Kontrollinstanzen, insbesondere eine unabhängige Risikokontrolle und *Compliance*-Funktion. 6

Als *Compliance* gilt die Einhaltung von gesetzlichen, regulatorischen und internen Vorschriften sowie die Beachtung von marktüblichen Standards und Standesregeln. 7

## III. Geltungsbereich (Proportionalitätsprinzip)

Das Rundschreiben gilt für alle Institute gemäss Rz 1. Die Anforderungen sind im Einzelfall unter Berücksichtigung der Grösse, der Komplexität, der Struktur und des Risikoprofils des Instituts umzusetzen. Die FINMA kann im Einzelfall Erleichterungen bewilligen oder 8



Verschärfungen anordnen.

## **IV. Oberleitungsorgan**

### **A. Aufgaben und Verantwortlichkeiten**

Die Aufgaben des Organs für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle, nachfolgend „Oberleitungsorgan“, umfassen insbesondere: 9

#### **a) Geschäftsstrategie und Risikopolitik**

Das Oberleitungsorgan legt die Geschäftsstrategie fest und erlässt Leitsätze zur Unternehmenskultur. Es genehmigt das Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement und trägt die Verantwortung für die Reglementierung, Einrichtung und Überwachung eines wirksamen Risikomanagements sowie die Steuerung der Gesamtrisiken. 10

#### **b) Organisation**

Das Oberleitungsorgan ist verantwortlich für eine angemessene Unternehmensorganisation und erlässt die dafür notwendigen Reglemente. 11

#### **c) Finanzen**

Das Oberleitungsorgan trägt die oberste Verantwortung für die finanzielle Lage und Entwicklung des Instituts. Es genehmigt bzw. verabschiedet die Kapital- und Liquiditätsplanung sowie den Geschäftsbericht, das Jahresbudget, die Zwischenabschlüsse und die finanziellen Jahresziele. 12

#### **d) Personelle und weitere Ressourcen**

Das Oberleitungsorgan ist verantwortlich für die angemessene Ausstattung des Instituts mit personellen und weiteren Ressourcen (z.B. Infrastruktur, IT) sowie die Personal- und Vergütungspolitik. Es entscheidet über die Wahl und Abberufung seiner Ausschussmitglieder, der Mitglieder der Geschäftsleitung, deren Vorsitzender sowie des *Chief Risk Officer* (CRO) und des Leiters der internen Revision<sup>1</sup>. 13

#### **e) Überwachung und Kontrolle**

Das Oberleitungsorgan übt die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung aus. Es ist verantwortlich für ein geeignetes Risiko- und Kontrollumfeld innerhalb des Instituts und sorgt für ein wirksames IKS. Es bestellt und überwacht die interne Revision, bestimmt die aufsichtsrechtliche Prüfgesellschaft und würdigt deren Berichte. 14

---

<sup>1</sup> Die Wahl des Leiters der internen Revision kann auch vom Prüfausschuss wahrgenommen werden.

## f) Wesentliche Strukturveränderungen und Investitionen

Das Oberleitungsorgan entscheidet über wesentliche Änderungen der Unternehmens- und Gruppenstruktur, wesentliche Veränderungen bei bedeutenden Tochtergesellschaften und andere Projekte von strategischer Bedeutung. 15

## B. Mitglieder des Oberleitungsorgans

### a) Allgemeine Voraussetzungen

Das Oberleitungsorgan verfügt in seiner Gesamtheit über hinreichende Führungskompetenz sowie die nötigen Fachkenntnisse und Erfahrung im Bank- und Finanzbereich. Es ist genügend diversifiziert, damit nebst den Hauptgeschäftsfeldern sämtliche zentralen Bereiche wie das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Risikomanagement kompetent vertreten sind. 16

### b) Unabhängigkeit

Das Oberleitungsorgan besteht mindestens zu einem Drittel aus unabhängigen Mitgliedern. Die FINMA kann in begründeten Fällen, etwa bei inländischen Finanzgruppen, Ausnahmen bewilligen. 17

Ein Mitglied des Oberleitungsorgans gilt als unabhängig, wenn es: 18

- nicht in anderer Funktion beim Institut beschäftigt ist und dies auch nicht innerhalb der letzten 2 Jahre gewesen ist; 19
- innerhalb der letzten 2 Jahre nicht bei der Prüfgesellschaft des Instituts als für das Institut verantwortlicher leitender Prüfer beschäftigt gewesen ist; 20
- keine geschäftliche Beziehung zum Institut unterhält, welche aufgrund ihrer Art oder ihres Umfangs zu einem Interessenkonflikt führt; und 21
- nicht qualifizierter Beteiligter (im Sinne von Art. 3 Abs. 2 Bst. c<sup>bis</sup> BankG und Art. 10 Abs. 2 Bst. d BEHG) des Instituts ist und auch keinen solchen vertritt. 22

Von Kantonen, Gemeinden oder anderen kantonalen oder kommunalen Anstalten des öffentlichen Rechts in das Oberleitungsorgan von Kantonal- oder Kommunalbanken entsandte bzw. gewählte Mitglieder gelten im Sinne von Rz 18–22 als unabhängig, sofern sie: 23

- nicht der kantonalen oder kommunalen Regierung oder Verwaltung, bzw. einer anderen kantonalen oder kommunalen Körperschaft des öffentlichen Rechts angehören, und 24
- von ihrem Wahlorgan keine Instruktionen für die Tätigkeit als Mitglied des Oberleitungsorgans entgegennehmen. 25

## C. Grundsätze der Mandatsführung

Jedes Mitglied des Oberleitungsorgans widmet seinem Mandat genügend Zeit und wirkt aktiv an der strategischen Unternehmensführung mit. Es hat das Mandat persönlich auszuüben und sich über den ordentlichen Sitzungsrhythmus hinaus für Krisensituationen oder Notfälle dauernd bereitzuhalten. 26

Das Oberleitungsorgan legt das Anforderungsprofil seiner Mitglieder, seines Präsidenten und allfälliger Ausschussmitglieder sowie des Vorsitzenden der Geschäftsleitung fest. Es genehmigt und beurteilt periodisch das Anforderungsprofil der übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung, des CRO und des Leiters der internen Revision. Es stellt die Nachfolgeplanung sicher. 27

Das Oberleitungsorgan beurteilt mindestens einmal jährlich, allenfalls unter Beziehung eines Dritten, kritisch seine eigene Leistung (Zielerreichung und Arbeitsweise) und hält die Ergebnisse schriftlich fest. 28

Das Oberleitungsorgan regelt den Umgang mit Interessenkonflikten. Bestehende und frühere Interessenbindungen sind offenzulegen. Lässt sich ein Interessenkonflikt nicht vermeiden, trifft das Institut geeignete Massnahmen zu dessen wirksamer Begrenzung oder Beseitigung. 29

## D. Arbeitsteilung und Ausschüsse

### a) Rolle des Präsidenten

Der Präsident übt den Vorsitz über das Gesamtgremium aus und vertritt das Oberleitungsorgan nach innen und aussen. Er prägt die Strategie, Kommunikation und Kultur des Unternehmens massgeblich mit. 30

### b) Ausschüsse

Institute der Aufsichtskategorien 1–3 haben einen Prüf- und einen Risikoausschuss einzurichten. Institute der Aufsichtskategorie 3 dürfen diese auch in einem gemischten Ausschuss vereinen. Systemrelevante Institute haben mindestens auf Gruppenebene einen Vergütungs- und Nominationsausschuss einzusetzen. Die Ausschüsse sorgen für eine angemessene Berichterstattung an das gesamte Oberleitungsorgan. 31

Der Prüfausschuss soll sich von andern Ausschüssen personell hinreichend unterscheiden. 32

Die Mehrheit der Mitglieder des Prüf- und Risikoausschusses soll grundsätzlich unabhängig (vgl. Rz 18–25) sein. Der Präsident des Oberleitungsorgans soll grundsätzlich weder Mitglied des Prüfausschusses noch Vorsitzender des Risikoausschusses sein. Die Ausschüsse verfügen in ihrer Gesamtheit über hinreichende Kenntnisse und Erfahrung im Aufgabenbereich des entsprechenden Ausschusses. 33



### c) Aufgaben des Prüfausschusses

Die Aufgaben umfassen insbesondere:	34
• die Ausarbeitung von allgemeinen Richtlinien zur internen Revision und zur finanziellen Berichterstattung zuhanden des gesamten Oberleitungsorgans;	35
• die Überwachung und Beurteilung der finanziellen Berichterstattung und der Integrität der Finanzabschlüsse, einschliesslich deren Besprechung mit dem für das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglied, mit dem leitenden Revisor sowie dem Leiter der internen Revision;	36
• die Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrolle, namentlich auch der Risikokontrolle und der <i>Compliance</i> -Funktion, und der internen Revision, soweit diese Aufgabe nicht durch den Risikoausschuss wahrgenommen wird;	37
• die Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit und Unabhängigkeit der Prüfgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der internen Revision, einschliesslich Besprechung der Prüfberichte mit dem leitenden Prüfer;	38
• die Würdigung des Prüfplans, des Prüfrhythmus und der Prüfergebnisse der internen Revision und der Prüfgesellschaft.	39

### d) Aufgaben des Risikoausschusses

Die Aufgaben umfassen insbesondere:	40
• die Erörterung des Rahmenkonzepts für das institutsweite Risikomanagement und Unterbreitung der entsprechenden Empfehlungen an das gesamte Oberleitungsorgan;	41
• die Würdigung der Kapital- und Liquiditätsplanung und die diesbezügliche Berichterstattung an das gesamte Oberleitungsorgan;	42
• eine mindestens jährliche Beurteilung des Rahmenkonzepts für das institutsweite Risikomanagement und die Veranlassung der notwendigen Anpassungen;	43
• die Kontrolle, ob das Institut ein geeignetes Risikomanagement mit wirksamen Prozessen unterhält, die der jeweiligen Risikolage des Instituts gerecht werden;	44
• die Überwachung der Umsetzung der Risikostrategien, insbesondere im Hinblick auf deren Übereinstimmung mit der vorgegebenen Risikotoleranz und den Risikolimiten gemäss Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement.	45
Der Risikoausschuss erhält vom CRO und andern relevanten Funktionsträgern regelmässig aussagekräftige Berichte zu den jeweiligen Aspekten des Rahmenkonzepts für das institutsweite Risikomanagement (gemäss Rz 52–59) und dessen Einhaltung.	46

## V. Geschäftsleitung

### A. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Die Geschäftsleitung ist zuständig für die operative Geschäftstätigkeit im Einklang mit der Geschäftsstrategie sowie den Vorgaben und Beschlüssen des Oberleitungsorgans und ist insbesondere verantwortlich für: 47

- die Führung des Tagesgeschäfts, die operative Ertrags- und Risikosteuerung, einschliesslich das Bilanzstruktur- und Liquiditätsmanagement, sowie die Vertretung des Instituts gegenüber Dritten im operativen Bereich; 48
- die Antragstellung betreffend Geschäfte, die in die Zuständigkeit oder unter den Genehmigungsvorbehalt des Oberleitungsorgans fallen sowie den Erlass von Vorschriften zur Regelung des operativen Geschäftsbetriebs; 49
- die Ausgestaltung sowie den Unterhalt zweckmässiger interner Prozesse, eines angemessenen Managementinformationssystems und eines IKS sowie einer geeigneten Technologieinfrastruktur. 50

### B. Anforderungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitungsmitglieder verfügen als Gesamtorgan und als Funktionsverantwortliche über hinreichende Führungskompetenzen, die nötigen Fachkenntnisse und Erfahrungen im Bank- und Finanzbereich, um die Einhaltung der Bewilligungsvoraussetzungen im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeiten angemessen sicherzustellen. 51

## VI. Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement

Das Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement wird von der Geschäftsleitung ausgearbeitet und durch das Oberleitungsorgan verabschiedet. 52

Das Rahmenkonzept beinhaltet die Risikopolitik, die Risikotoleranz und die darauf basierenden Risikolimiten in allen wesentlichen Risikokategorien. 53

Folgenden Aspekten ist im Rahmenkonzept Rechnung zu tragen: 54

- einheitliche Kategorisierung<sup>2</sup> der wesentlichen Risiken zur Gewährleistung der Konsistenz mit den Zielsetzungen im Risikomanagement; 55
- Präzisierung des möglichen Verlusts aus diesen wesentlichen Risikokategorien; 56

---

<sup>2</sup> Nach Art, Typ und Ebene sowie in Anlehnung an die aufsichtsrechtlichen Definitionen gemäss ERV.

- Definition und Einsatz der Instrumente sowie der organisatorischen Strukturen zur Identifikation, Analyse, Bewertung, Bewirtschaftung, Überwachung der wesentlichen Risikokategorien und der Berichterstattung; 57
- Ausgestaltung einer Dokumentation, die eine angemessene Überprüfung der Festlegung der Risikotoleranz sowie der entsprechenden Risikolimiten ermöglicht; 58
- Bestimmungen zur Risikodatenaggregation und -berichterstattung bei Instituten der Aufsichtskategorien 1–3. Bei systemrelevanten Instituten müssen diese Bestimmungen insbesondere Angaben über die Datenarchitektur und IT-Infrastruktur beinhalten, die eine aggregierte und zeitnahe Risikoanalyse und -bewertung sowie Risikodatenaggregation und -berichterstattung über sämtliche wesentlichen Risikokategorien des Instituts sowohl unter normalen Bedingungen wie auch in Stressperioden erlaubt. 59

## VII. Internes Kontrollsystem

Im Rahmen des IKS bestehen mindestens zwei Kontrollinstanzen: die ertragsorientierten Geschäftseinheiten und die von ihnen unabhängigen Kontrollinstanzen. 60

### A. Ertragsorientierte Geschäftseinheiten

Die ertragsorientierten Geschäftseinheiten nehmen ihre Kontrollfunktion im Rahmen des Tagesgeschäfts durch die Bewirtschaftung der Risiken, insbesondere durch deren direkte Überwachung, Steuerung und Berichterstattung wahr. 61

### B. Unabhängige Kontrollinstanzen

Die unabhängigen Kontrollinstanzen überwachen die Risiken sowie die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften. Institutsspezifisch können verschiedene unabhängige Kontrollinstanzen eingerichtet werden, die aber mindestens die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Risikokontrolle (Rz 69–76) und der *Compliance*-Funktion (Rz 77–81) abdecken. 62

Das Vergütungssystem für unabhängige Kontrollinstanzen darf keine Anreize setzen, die zu Interessenkonflikten mit den Aufgaben dieser Instanzen führen. 63

#### a) Einrichtung und Unterstellung

Die unabhängigen Kontrollinstanzen verfügen im Rahmen ihrer Aufgaben über uneingeschränkte Auskunfts-, Zugangs- und Einsichtsrechte und sind von den ertragsorientierten Geschäftseinheiten unabhängig in die Gesamtorganisation bzw. in das IKS einzugliedern. Sie sind mit angemessenen Ressourcen und Kompetenzen auszustatten. 64

Das Institut bestimmt innerhalb der Geschäftsleitung eine Person bzw. mehrere Personen, die für die unabhängigen Kontrollinstanzen zuständig ist bzw. sind. 65

Es stellt sicher, dass die unabhängigen Kontrollinstanzen über einen direkten Zugang zum Oberleitungsorgan verfügen.	66
Die Institute der Aufsichtskategorien 1–3 verfügen über eine eigenständige Risikokontrolle und <i>Compliance</i> -Funktion als unabhängige Kontrollinstanzen. Sie bestimmen einen CRO, der neben der Risikokontrolle auch für andere unabhängige Kontrollinstanzen zuständig sein kann.	67
Systemrelevante Institute bestimmen einen CRO, der Mitglied der Geschäftsleitung ist.	68
<b>b) Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Risikokontrolle</b>	
Die Risikokontrolle stellt die umfassende und systematische Überwachung und Berichterstattung von einzelnen wie auch aggregierten Risikopositionen sicher. Dies beinhaltet als Teil der quantitativen und qualitativen Analysen die Durchführung von Stresstests und Szenarioanalysen unter ungünstigen Geschäftsbedingungen.	69
Bei Instituten der Aufsichtskategorien 1–3 stellt die Risikokontrolle zudem die angemessene Umsetzung der Bestimmungen zu Risikodatenaggregation und -berichterstattung gemäss Rz 59 sicher.	70
Die Risikokontrolle überwacht insbesondere in Abstimmung mit dem im Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement festgelegten Risikotoleranz und den Risikolimiten das Risikoprofil des Instituts.	71
In die Verantwortung der Risikokontrolle fallen zudem die Ausarbeitung und der Betrieb von adäquaten Risikoüberwachungssystemen, die Vorgabe und Anwendung von Grundlagen und Methoden für die Risikoanalyse und -bewertung (z.B. Bewertungs- und Aggregationsmethoden, Validierung von Modellen) sowie die Überwachung von Systemen für die Einhaltung von aufsichtsrechtlichen Vorschriften (insbesondere Eigenmittel-, Risikoverteilungs- und Liquiditätsvorschriften).	72
Die Risikokontrolle wird bei der Entwicklung von neuen oder erweiterten Produktkategorien, Dienstleistungen, Geschäfts- oder Marktbereichen sowie bei wesentlichen oder komplexen Transaktionen angemessen einbezogen.	73
Die Risikokontrolle nimmt aktiv am Prozess der Festlegung der Risikolimiten teil und stellt dabei sicher, dass die Risikolimiten insbesondere im Einklang mit der Risikotoleranz stehen und mit den Ergebnissen aus den Stresstests abgestimmt und so gesetzt sind, dass sie für die Geschäftsleitung ein operativ wirksames Steuerungsinstrument darstellen.	74
Die Risikokontrolle erstattet der Geschäftsleitung mindestens halbjährlich und dem Oberleitungsorgan mindestens jährlich Bericht über die Entwicklung des Risikoprofils des Instituts und seine Tätigkeit gemäss Rz 69–78. Eine Kopie dieser Berichte ist der internen Revision und der Prüfgesellschaft zur Verfügung zu stellen.	75
Bei besonderen Entwicklungen informiert die Risikokontrolle zeitgerecht die	76

Geschäftsleitung und die interne Revision und bei Sachverhalten von grosser Tragweite zusätzlich das Oberleitungsorgan.

### c) Aufgaben und Verantwortlichkeiten der *Compliance*-Funktion

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der <i>Compliance</i> -Funktion umfassen mindestens die folgenden Tätigkeiten:	77
• jährliche Einschätzung des <i>Compliance</i> -Risikos der Geschäftstätigkeit des Instituts und Ausarbeitung eines risikoorientierten Tätigkeitsplans, der durch die Geschäftsleitung zu genehmigen ist. Der Tätigkeitsplan ist auch der internen Revision zur Verfügung zu stellen;	78
• zeitgerechte Berichterstattung an die Geschäftsleitung über wesentliche Veränderungen in der Einschätzung des <i>Compliance</i> -Risikos;	79
• jährliche Berichterstattung an das Oberleitungsorgan über die Einschätzung des <i>Compliance</i> -Risikos und die Tätigkeit der <i>Compliance</i> -Funktion. Eine Kopie der Berichterstattung ist der internen Revision und im Weiteren der Prüfgesellschaft zur Verfügung zu stellen;	80
• zeitgerechte Berichterstattung an die Geschäftsleitung und das Oberleitungsorgan über schwerwiegende Verletzungen der <i>Compliance</i> bzw. Sachverhalte von grosser Tragweite und Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Wahl der zu treffenden Anordnungen oder Massnahmen. Die interne Revision ist entsprechend zu informieren.	81

## VIII. Interne Revision

### A. Einrichtung

Jedes Institut hat grundsätzlich eine interne Revision einzurichten.	82
Erscheint die Einrichtung einer betriebseigenen internen Revision als nicht angemessen, können die Aufgaben der internen Revision übertragen werden:	83
• der internen Revision der Muttergesellschaft oder der internen Revision einer anderen Gruppengesellschaft, sofern diese eine Bank, ein Effektenhändler oder ein anderer staatlich beaufsichtigter Finanzintermediär (z.B. Versicherungsunternehmen) ist (für ausländische Banken im Rahmen von Art. 4 <sup>quinquies</sup> BankG);	84
• einer zweiten Prüfgesellschaft, welche von der Prüfgesellschaft des Instituts unabhängig ist; oder	85
• an eine Gruppengesellschaft oder einen unabhängigen Dritten, vorausgesetzt die Prüfgesellschaft bestätigt dessen professionelle Kompetenzen und angemessene technische und personelle Ressourcen.	86

## B. Unterstellung und Organisation

Die interne Revision ist dem Oberleitungsorgan oder dessen Prüfausschuss unterstellt und nimmt die ihr übertragenen Prüf- und Überwachungsaufgaben in unabhängiger Art und Weise wahr. Sie verfügt über ein uneingeschränktes Einsichts-, Auskunfts- und Prüfungsrecht innerhalb des Instituts und dessen konsolidierungspflichtigen Unternehmen gemäss Rz 98. 87

Die interne Revision ist der Grösse, Komplexität und dem Risikoprofil des Instituts entsprechend auszugestalten und bildet organisatorisch eine selbständige und vom Geschäftsbetrieb unabhängige Einheit. 88

Die interne Revision hat die qualitativen Anforderungen des Schweizerischen Verbandes für interne Revision (SVIR) zu erfüllen. Die Arbeit der internen Revision richtet sich nach den International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing des Institute of Internal Auditors (IIA). 89

Das Entschädigungssystem für Mitarbeiter der internen Revision darf keine Anreize setzen, die zu Interessenkonflikten führen. 90

## C. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Die interne Revision erbringt unabhängige Prüfungen und Beurteilungen bezüglich der Angemessenheit und Wirksamkeit der Unternehmensorganisation und Geschäftsprozesse sowie insbesondere bezüglich des IKS und des Risikomanagements des Instituts. 91

Sie führt mindestens jährlich eine umfassende Risikobeurteilung des Instituts durch, wobei sie externe Entwicklungen (z.B. wirtschaftliches Umfeld, regulatorische Änderungen) und interne Faktoren (z.B. wesentliche Projekte, Geschäftsausrichtung) angemessen berücksichtigt. 92

Ausgehend von dieser Risikobeurteilung und sich anderweitig ergebenden Prüfbedürfnissen legt die interne Revision die Prüfziele und -planung für die nächste Prüfperiode fest und lässt diese sowie wesentliche Änderungen durch das Oberleitungsorgan oder dessen Prüfausschuss genehmigen. 93

Die interne Revision veranlasst, dass die Geschäftsleitung und die Prüfgesellschaft über die Risikobeurteilung und die Prüfziele informiert ist. 94

Die interne Revision erstattet zeitgerecht über alle wichtigen Feststellungen einer Prüfung schriftlich Bericht an das Oberleitungsorgan oder dessen Prüfausschuss und an die Geschäftsleitung. 95

Mindestens jährlich erstellt die interne Revision einen schriftlichen Bericht über die wesentlichen Prüfergebnisse und wichtigen Tätigkeiten in der Prüfperiode und unterbreitet diesen mit den entsprechenden Schlussfolgerungen dem Oberleitungsorgan oder dessen Prüfausschuss, der Geschäftsleitung und der Prüfgesellschaft zur Kenntnisnahme. 96



Im Weiteren informiert die interne Revision oder eine andere unabhängige Instanz im Institut (z.B. *Compliance*-Funktion oder Risikokontrolle) das Oberleitungsorgan oder dessen Prüfausschuss mindestens halbjährlich über die Beseitigung wesentlicher Mängel bzw. den Stand der Umsetzung von Empfehlungen der internen Revision und der Prüfgesellschaft. 97

## IX. Gruppenstrukturen

Dieses Rundschreiben gilt für Finanzgruppen und -konglomerate („Gruppen“) sinngemäss. 98

Die Gruppen müssen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Einheiten mit Gesamtverantwortung für die Gruppenführung regeln. Die Vorgaben müssen unter Berücksichtigung der Geschäftstätigkeit und der wesentlichen Risiken auf Gruppen- und Einzelinstitutsebene die effiziente und einheitliche Steuerung der Gruppe gewährleisten, den entsprechenden Informationsaustausch erlauben, den rechtlichen und organisatorischen Strukturen Rechnung tragen und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die erforderliche Unabhängigkeit der jeweiligen Führungsebenen definieren. Dabei sind im Besonderen die Risiken zu berücksichtigen, welche sich aus dem Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit ergeben. 99

## X. Übergangsbestimmungen

Die Umsetzung folgender Anforderungen hat bis spätestens ein Jahr nach Inkrafttreten zu erfolgen: 100

- Die Umsetzung der Drittelsregel zur Unabhängigkeit des Oberleitungsorgans gemäss Rz 17. 101
- Die Einführung eines Prüfausschusses und eines davon separaten Risikoausschusses für Institute der Aufsichtskategorien 1–3 gemäss Rz 31. 102
- Die Erstellung und Genehmigung eines Rahmenkonzepts für das institutsweite Risikomanagement gemäss Rz 52–59. 103
- Das Führen einer separaten CRO-Position, u.a. als Teil der Geschäftsleitung für systemrelevante Institute gemäss Rz 67 und 68. 104

Für die Erfüllung der weiterführenden Bestimmungen zu Risikodatenaggregation und -berichterstattung gemäss Rz 59 für systemrelevante Banken gilt der jeweils spätere Zeitpunkt aus: 105

- der Inkraftsetzung dieses Rundschreibens, oder
- einer dreijährigen Übergangsfrist nach Bezeichnung als systemrelevante Bank gemäss Art. 8 Abs. 3 BankG.