

## Geschäftsstelle

Wallstrasse 8  
Postfach  
CH-4002 Basel

Telefon 061 206 66 66  
Telefax 061 206 66 67  
E-Mail [vskb@vskb.ch](mailto:vskb@vskb.ch)



**Verband Schweizerischer Kantonalbanken**  
**Union des Banques Cantionales Suisses**  
**Unione delle Banche Cantionali Svizzere**

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht  
FINMA  
Herr Peter Rütschi  
Laupenstrasse 27  
CH-3003 Bern

[peter.ruetschi@finma.ch](mailto:peter.ruetschi@finma.ch)

Datum 20. April 2016  
Kontaktperson Michele Vono  
Direktwahl 061 206 66 29  
E-Mail [m.vono@vskb.ch](mailto:m.vono@vskb.ch)

## **Stellungnahme des VSKB zu den FINMA-Rundschreiben 2016/xx «Corporate Governance – Banken», 2008/21 «Operationelle Risiken Banken» und 2010/01 «Vergütungssysteme»**

Sehr geehrter Herr Rütschi  
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 1. März 2016 hat die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA die Anhörung zu den Rundschreiben 2016/xx «Corporate Governance – Banken», 2008/21 «Operationelle Risiken Banken» und 2010/01 «Vergütungssysteme» eröffnet. Wir danken Ihnen für die Gelegenheit zur Stellungnahme. Gerne übermitteln wir Ihnen nachfolgend unsere Einschätzungen zu den drei Rundschreiben.

### **Zusammenfassung**

Grundsätzlich ist das Bestreben der FINMA zu begrüessen, die aktualisierten internationalen Richtlinien für Corporate Governance und die Regeln für ein effektives Risikomanagement auf Ebene Rundschreiben übergreifend zu regeln. Die vorliegenden Entwürfe weisen allerdings erhebliche Defizite auf, die es zu korrigieren gilt:

- Den politischen und rechtlichen Realitäten der Kantonalbanken und damit auch den Anforderungen der Public Governance wird im Rundschreiben «Corporate Governance – Banken» zu wenig Rechnung getragen. Einige Bestimmungen im Rundschreiben (Rz 16, Rz 36 ff.) würden gar die rechtlichen Vorgaben auf kantonaler Ebene tangieren, ohne

dass dazu eine Notwendigkeit besteht noch ein Beitrag zur Lösung eines Problems bzw. eines Missstandes geleistet würde.

- Dem erklärten Grundsatz der Prinzipienorientierung wird in den Rundschreiben unzureichend nachgelebt. Zahlreiche Regelungen sind zu detailliert und lassen den Banken keinen ausreichenden Spielraum für eine verhältnismässige und flexible Umsetzung. Auch ist eine völlige Abkehr vom Prinzip des «Comply or explain» unter diesem Gesichtspunkt verfehlt und folgerichtig zu unterlassen.
- Das Proportionalitätsprinzip muss ebenfalls konsequenter und sachgerechter umgesetzt werden (Rz 9). Die zugrundeliegende Kategorisierung muss auch relevante Kriterien wie Komplexität, Struktur oder Risikoprofil berücksichtigen. Ein pauschaler Einbezug aller Banken der Aufsichtskategorie 3 in den Anwendungsbereich des Rundschreibens geht klar zu weit und ist abzulehnen.
- Das Unterlaufen der Gewaltentrennung zwischen dem Oberleitungsorgan und der Geschäftsleitung (Liquiditätsmanagement [Rz 14], Besetzung von Schlüsselpersonen [Rz 15], Bestimmung externe Prüfgesellschaft [Rz 16], Strukturveränderungen und Investitionen [Rz 17], direkte Reporting Lines unter Umgehung der Geschäftsleitung [Rz 35]) ist nicht sachgerecht und wird abgelehnt. Es darf nicht sein, dass dem Oberleitungsorgan – welches für die Aufsicht und Kontrolle zuständig ist – auch noch operative Kompetenzen zugeordnet werden.
- Mit der Anforderung, dass Institute der Aufsichtskategorie 1 bis 3 einen Risiko- und Prüfausschuss einrichten und ein detailliertes Pflichtenheft umsetzen müssen (Rz 36 ff.), übertrifft die FINMA internationale Empfehlungen und betreibt damit ein inakzeptables «Gold Plating». Mit Verweis auf die Grundsätze der Proportionalität und Prinzipienorientierung sind die Regelungen betreffend Ausgestaltung der Ausschüsse zwingend nur für systemrelevante Banken vorzusehen. Zudem besteht kein bankenaufsichtsrechtlicher Grund, wieso der Präsident des Oberleitungsorgans nicht auch Vorsitzender eines Ausschusses sein kann (Rz 38).

## 1. Allgemeine Bemerkungen

Die FINMA will mit den vorliegenden Revisionen die aktualisierten internationalen Richtlinien für Corporate Governance (vgl. v.a. BCBS Guidelines «Corporate Governance Principles for Banks», 2015) und die Regeln für ein effektives Risikomanagement auf Ebene Rundschreiben regeln. Dagegen ist aus Sicht der Kantonalbanken prinzipiell nichts einzuwenden. Die Kantonalbanken unterstützen ein modernes Aufsichtsrecht, das auf der Höhe der internationalen Anforderungen steht und an die schweizerischen Verhältnisse angepasst ist. Die vorliegenden Entwürfe zu den Rundschreiben weisen in ihrer Konzeption und Systematik allerdings einige grundsätzliche Defizite auf, die es zwingend zu korrigieren gilt. Nachfolgend umreissen wir zunächst unsere allgemeinen Kernanliegen in Bezug auf die besondere Eigentümerstruktur der Kantonalbanken, die Grundsätze der Prinzipienorientierung und der

Proportionalität sowie die begriffliche Systematik und Konsistenz in den Rundschreiben. Die konkreten Anmerkungen zu den verschiedenen Rundschreiben bzw. Randziffern finden Sie im Anschluss daran in Kapitel 2.

**a) Der besonderen rechtlichen und politischen Situation der Kantonalbanken muss besser Rechnung getragen werden**

Mit Blick auf die besondere Eigentümerstruktur und die rechtlichen Voraussetzungen der Kantonalbanken geben wir zu bedenken, dass insbes. das Rundschreiben 2016/xx «Corporate Governance – Banken» massgebliche und einschneidende Auswirkungen auf Prozesse und Strukturen der Governance der Banken haben wird, die sich in manchen Fällen nicht ohne Weiteres mit den bestehenden gesetzlichen Regelungen auf kantonaler Ebene vereinbaren lassen bzw. partiell mit diesen im Widerspruch stehen. Einige Bestimmungen des Rundschreibens würden bei einzelnen Kantonalbanken Änderungen der rechtlichen Vorgaben auf kantonaler Ebene (auf Stufe Gesetz, möglicherweise gar Verfassung) nötig machen, ohne dass dabei aus Sicht der betroffenen Kantonalbank eine Notwendigkeit noch aus gesamtheitlicher Sicht ein (wesentlicher) Beitrag zur Lösung eines Problems oder eines konkret vorhandenen Missstandes geleistet würde. Zudem berücksichtigen einzelne der neu vorgeschlagenen Vorgaben des Rundschreibens die Gegebenheiten und Realitäten einer Kantonalbank nur ungenügend. Die Regelung der Governance einer Kantonalbank kann sich aufgrund ihrer rechtlichen und politischen Voraussetzungen (Eigentümerstruktur, Leistungsauftrag u.a.) nicht allein an Erfordernissen eines Privatunternehmens ausrichten. Manche Regelungen, die für ein Privatunternehmen sinnvoll und geboten sein mögen, machen für eine Kantonalbank mit dem Kanton als alleinigem oder zumindest mehrheitlichem Eigentümer wenig Sinn und lassen sich so nicht vernünftig umsetzen. Beispielhaft sei hier auf die Vorgaben zur Bestimmung der Prüfgesellschaft durch das Oberleitungsorgan (Rz 16) oder die personelle Ausgestaltung der Ausschüsse des Oberleitungsorgans (Rz 36 ff.) verwiesen (vgl. dazu auch unsere spezifischen Bemerkungen unten).

Diesen Realitäten und damit auch den Anforderungen der Public Governance muss besser Rechnung getragen werden. Gefordert ist grundsätzlich mehr Flexibilität und Spielraum bei der Umsetzung der Vorgaben durch konsequentere Prinzipienorientierung (vgl. nächsten Abschnitt).

**b) Der Grundsatz der Prinzipienorientierung muss konsequent umgesetzt werden**

Die FINMA bezeichnet die Prinzipienorientierung explizit als wichtige «Zielvorstellung» (vgl. RS 2016/xx «Corporate Governance – Banken», Rz 9; FINMA-Erläuterungsbericht, S. 8). Die Kantonalbanken unterstützen diesen Grundsatz ausdrücklich und begrüssen das klare Bekenntnis der FINMA. Mit Blick auf die Revisionsentwürfe müssen wir allerdings feststellen, dass dem Grundsatz der Prinzipienorientierung unzureichend nachgelebt wird. Zahlreiche Regelungen sind ausgesprochen detailliert und lassen den Banken keinen ausreichenden Spielraum für eine, auf die jeweilige Situation abgestimmte, verhältnismässige und flexible Umsetzung. Wenn die FINMA ihren eigenen Grundsatz ernst nimmt, muss hier dringend mehr Flexibilität bei der Umsetzung gewährleistet werden. Dies erachten wir insbesondere bei der Regelung zur Ausgestaltung der Ausschüsse und des Oberleitungsorgans für zwingend. Dies kann bspw. durch eine vermehrte Verwendung von Kann-Formulierungen erfolgen. Vor diesem Hintergrund erachten wir auch die völlige Abkehr vom Prinzip des «Comply or explain» für ungerechtfertigt und verfehlt. Dieses bewährte Prinzip ermöglicht es den Instituten, die aufsichtsrechtlichen Vorgaben im Rahmen eines vernünftigen Ermessensspielraums, angepasst an die konkreten Verhältnisse, differenziert nach Grösse, Komplexität der Organisationsstruktur sowie nach sachlichem und geographischem Geschäftskreis, um-

zusetzen (vgl. bisher FINMA-RS 2008/24, Rz 9 und ferner Rz 101 und Rz 114). Ein vernünftiger Ermessensspielraum bei der Umsetzung ist auch insofern angezeigt, als die umfassend beaufsichtigten Institute nach Bankenrecht eine jederzeitige Gewähr für eine optimale Organisation und eine einwandfreie Geschäftsführung sicherzustellen haben (Art. 3 Abs. 2 lit. a u. c BankG). Die FINMA will dieses bewährte und sachlich angemessene Prinzip nun zu Gunsten eines unnötig komplizierten Systems von detaillierten Kategorisierungen und Ausnahmebewilligungen zu allen möglichen Themen ersetzen. Entgegen erklärtem Anspruch der FINMA produziert gerade dieses neue System allzu detaillierte Regelungen, welche den in Aussicht gestellten und auch wünschenswerten prinzipienorientierten Ansatz beeinträchtigen. Die Kantonalbanken fordern deshalb, dem Prinzip der Prinzipienorientierung stärker Rechnung zu tragen, den Grundsatz «Comply or explain» beizubehalten und vermehrt mit Kann-Formulierungen zu arbeiten (vgl. die spezifischen Bemerkungen unten).

### **c) Das Proportionalitätsprinzip ist umfassend im Rahmen einer ergänzten Bankenkategorisierung sicherzustellen**

Ähnlich wie der Grundsatz der Prinzipienorientierung muss auch der Grundsatz der Proportionalität konsequent und sachgerecht umgesetzt werden. Denn die Bedeutung dieses Prinzips ist mit Blick auf eine differenzierte und verhältnismässige Regulierung gerade für kleine und mittelgrosse Banken nicht hoch genug einzuschätzen. Im Rahmen der Entwürfe zum Rundschreiben «Corporate Governance – Banken» orientiert sich die FINMA dabei an der Aufsichtskategorisierung nach FINMA-RS 2011/02 «Eigenmittelpuffer und Kapitalplanung Banken». Diese primär grössenorientierte Kategorisierung mag für Zwecke der Eigenmittel- und Liquiditätsregulierung sachgerecht und ausreichend sein. Für Zwecke der Risikokontrolle und Corporate Governance ist sie jedoch unzureichend, da sie massgebliche Kriterien wie die Komplexität oder das Risikoprofil eines Instituts nicht angemessen abbildet. Wie die FINMA im Rundschreiben «Corporate Governance – Banken» in Rz 9 in Anlehnung an die Basler Principles selbst betont, muss sich das Proportionalitätsprinzip neben der Grösse insbesondere auch an der Komplexität, der Struktur und dem Risikoprofil der Institute ausrichten. Mit anderen Worten: Die Gewährung von generellen Ausnahmen oder Erleichterungen soll sich nicht nur an der Grösse der Institute orientieren, sondern auch an deren Komplexität und Risikoprofil. Es ist insofern nicht sachgerecht und auch nicht nachvollziehbar, dass eine mittelgrosse, regional tätige Retailbank der Kategorie 3, die ein konservatives, risikoarmes und auch für Dritte nachvollziehbares Geschäftsmodell verfolgt, die gleichen Anforderungen an Risikokontrolle und Compliance erfüllen muss wie eine international agierende, systemrelevante Grossbank – zumal sich die entsprechenden Anforderungen an internationalen Empfehlungen orientieren, die für international systemrelevante Grossbanken (mit Rechtsform Aktiengesellschaft) gedacht sind. Insbesondere lehnen wir den pauschalen Einbezug aller Banken der Aufsichtskategorie 3 in den Anwendungsbereich des Rundschreibens ab.

Für das Rundschreiben «Corporate Governance – Banken» bräuchte es aus den oben genannten Gründen eigentlich eine eigene ausgewogene Kategorisierung, die die Kriterien Komplexität und Risikoprofil ebenso umfasst wie die Grösse. Da die Schaffung einer eigenen Kategorisierung mit einem (zeitlichen) Aufwand zur Erarbeitung verbunden sein dürfte und daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht verfügbar ist, fordern wir, dass das Rundschreiben «Corporate Governance – Banken» zwar grundsätzlich für alle Institute gilt, dabei jedoch sachgerecht zwischen systemrelevanten Banken (SIFIs) einerseits und den restlichen Banken (Non-SIFIs) andererseits differenziert (so dass die Abgrenzung grundsätzlich zwischen die Aufsichtskategorien 2 und 3 zu liegen kommt). Der FINMA sollte es mit einer entsprechenden «Kann-Formulierung» vorbehalten sein, im Einzelfall Verschärfungen anzuordnen, wenn Non-

SIFIs bzw. Institute der Aufsichtskategorie 3 bis 5 aus Sicht der FINMA ein komplexes Geschäftsmodell verfolgen oder ein hohes Risikoprofil aufweisen (oder fallweise aus anderen Gründen).

Aus Gründen der Rechtssicherheit ist sodann sicherzustellen, dass die Anwendbarkeit einer konkreten Bestimmung für bestimmte Bankenkategorien unmissverständlich und in positiver Weise (nicht *ex negativo*) in den Randziffern vermerkt werden. Mit anderen Worten: Es muss nicht nur explizit festgehalten werden, für welche Banken die Regel gilt, sondern auch, welche Banken davon ausgenommen sind.

#### **d) Die begriffliche Systematik und Konsistenz in den Rundschreiben ist zu verbessern**

Schliesslich erachten wir die Rundschreiben hinsichtlich der Begriffsdefinitiorik und -systematik für stark verbesserungsbedürftig. Kernbegriffe wie «Risikoappetit», «Risikotoleranz», «Compliance-Funktion» etc. werden unzureichend definiert und nicht angemessen von anderen relevanten Kategorien bzw. Konzepten abgegrenzt. Ebenso zeigen sich an verschiedenen Stellen Widersprüche oder Inkonsistenzen zur Begriffsverwendung in anderen Rechtstexten (Verordnungen, Rundschreiben).

Es ist aus Gründen der Rechtssicherheit und der praktischen Umsetzbarkeit unabdingbar, dass die relevanten Kernbegriffe klar, konsistent und trennscharf definiert werden. Zudem sollte ein Glossar zu den relevanten Kernbegriffen zur Verfügung gestellt werden.

## **2. Spezifische Bemerkungen zu den Rundschreiben**

### **2.1 Rundschreiben 2016/xx «Corporate Governance – Banken»**

#### **II. Begriffe**

##### **Rz 5**

Die in Rz 5 verwendeten Begriffe «Risikoappetit» und «Risikotoleranz» sind nicht konsistent zu anderen FINMA-Rundschreiben (bspw. 2008/21, 2008/15, 2008/32). Weiter wird im aktuellen Rundschreiben der Begriff «Risikoappetit» nicht richtig verwendet, denn dieser entspricht viel eher der «Risikotoleranz». Die «Risikotoleranz» entspricht dem Risiko, welches ein Unternehmen zu tragen bereit ist bzw. tragen kann. Sie diktiert damit die Risikolimiten des Oberleitungsorgans. Der «Risikoappetit» hingegen entspricht demjenigen Risiko, das ein Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten eingehen will. Dies wird exemplarisch im FINMA-Rundschreiben 2008/32 «Corporate Governance Versicherer» deutlich, wo es bei Rz 17 heisst: «Das Unternehmen legt seiner Grösse und Komplexität angemessene Risikostrategien fest, wobei der Risikoappetit und die Risikotoleranz zu berücksichtigen sind. Die Risikotoleranz begrenzt sich durch die ökonomische Wertverminderung, die ein Unternehmen zu tragen bereit ist oder aufgrund geeigneter Massnahmen tragen kann. Sie hängt ab von den vorhandenen Ressourcen (Kapital, HR, IT) und diktiert die Risikolimiten. Der Risikoappetit umfasst das Risiko, das ein Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten eingehen will.»

##### **Rz 8**

Rz 8 steht im Widerspruch zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Compliance-Funktion in Rz 99 ff. In Rz 8 fehlen eine klare Definition der Compliancerisiken, eine Abgrenzung zur Funktion der Risikokontrolle sowie zur Geschäftsleitung. Die auf dieser unklaren Basis geregelten Folgen für die Compliance-Funktion sind dementsprechend lückenhaft,

missverständlich und teilweise auch falsch geregelt (vgl. dazu Stellungnahme der Zürcher Kantonalbank). Wir fordern daher eine ersatzlose Streichung von Rz 8.

### **III. Geltungsbereich (Proportionalitätsprinzip)**

#### **Rz 9**

Mit der zugrunde gelegten Aufsichtskategorisierung kann dem Proportionalitätsprinzip nicht angemessen entsprochen werden, da sie relevante Kriterien wie Komplexität oder Risikoprofil zu wenig berücksichtigt (vgl. Anmerkungen in Kap. 1 oben). Das Konzept ist für den vorliegenden Regulierungs- und Aufsichtszweck entsprechend zu ergänzen. Von Erleichterungen und Ausnahmen sollen nicht nur kleine Institute der Kategorien 4 und 5, sondern auch risikoarme und wenig komplexe, mittelgrosse Institute der Aufsichtskategorie 3 profitieren können. Dementsprechend fordern wir eine sachgerechte Differenzierung zwischen systemrelevanten Banken (SIFIs bzw. Aufsichtskategorie 1 und 2) einerseits und den restlichen Banken (Non-SIFIs bzw. Aufsichtskategorie 3 bis 5) andererseits. Der FINMA sollte es mit einer entsprechenden «Kann-Formulierung» vorbehalten sein, im Einzelfall Verschärfungen anzuordnen, wenn Non-SIFIs bzw. Institute der Aufsichtskategorie 3 bis 5 aus Sicht der FINMA ein komplexes Geschäftsmodell verfolgen oder ein hohes Risikoprofil aufweisen (oder fallweise aus anderen Gründen). Schliesslich erachten wir es aus Gründen der Rechtssicherheit für wichtig, dass die Anwendbarkeit einer konkreten Bestimmung für bestimmte Bankenkategorien unmissverständlich und in positiver Weise (nicht *ex negativo*) in den Randziffern vermerkt werden. Es muss nicht nur explizit festgehalten werden, für welche Banken die Regel gilt, sondern auch welche Banken davon ausgenommen sind.

### **IV. Oberleitungsorgan**

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

##### **Rz 10**

Das Oberleitungsorgan sollte die Geschäftsleitung auch weiterhin «beaufsichtigen» und nicht auch noch «kontrollieren». Weiter schlagen wir vor, dass das Wort «entwickelt» durch «legt fest» ersetzt wird.

#### **b) Organisation**

##### **Rz 13**

Der Begriff «Weisungen» als Unterbegriff der «Reglemente» ist missverständlich, da damit kaum einzelfallbezogene Anweisungen gemeint sein können. Ausserdem geht die FINMA hier von einer Zuordnung der Kompetenz zum Erlass von Weisungen an das Oberleitungsorgan aus. Diese Zuordnung stimmt jedoch nicht zwangsläufig mit den Richtlinien von Banken überein. Der Begriff «Weisungen» ist daher ersatzlos zu streichen.

#### **c) Finanzen**

##### **Rz 14**

Gemäss Rz 14 soll das Oberleitungsorgan die von der Geschäftsleitung erstellte Liquiditätsplanung periodisch genehmigen. Die Anforderung ist inkonsistent zum Rundschreiben 2015/2 «Liquiditätsrisiken Banken». Dort steht, dass das Oberleitungsorgan die Liquiditätsrisikotoleranz festlegen soll. Die Liquiditätsplanung ist eine operative Tätigkeit, welche in hoher Kadenz erfolgen muss (unter Umständen in Krisensituationen täglich). Das Oberleitungsorgan soll nicht in die operative Steuerung eingreifen. Es muss genügen, wenn das Oberleitungsor-

gan die Liquiditätsrisikotoleranz festlegt. Die Bestimmung sollte entsprechend angepasst werden.

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

##### **Rz 15**

Die Wahl resp. Abberufung von Personen in Schlüsselfunktionen durch das Oberleitungsorgan erachten wir mit Blick auf die Trennung von Verantwortlichkeiten als kritisch. Da diese Personen oft Geschäftsleitungsmitgliedern unterstellt sind, kann dies zu Interessenskonflikten führen. Die sehr offene Formulierung «Es verabschiedet die Personal- und Vergütungspolitik und entscheidet über die Wahl und Abberufung ihrer Ausschussmitglieder, der Mitglieder der Geschäftsleitung, deren Vorsitzende **sowie weiterer Personen in leitenden Kontroll- und Schlüsselfunktionen** (z.B. Chief Risk Officer, Chief Compliance Officer, Head IT) [Hervorhebungen d. Verf.]» kann dazu führen, dass das Oberleitungsorgan das ganze Management bestimmen müsste. Vor diesem Hintergrund besteht zudem die Gefahr, dass bei Interessenskonflikten zwischen Oberleitungsorgan und Geschäftsleitung die Personen in leitenden Kontroll- und Schlüsselfunktion zur taktischen «Manövriermasse» werden. Aus diesem Grund erachten wir Rz 15 für problematisch. Die Wahl resp. Abberufung von Personen in Schlüsselfunktionen soll weiterhin der Geschäftsleitung vorbehalten sein. Zudem sollten die unter Rz 15 erwähnten Schlüsselfunktionen (bspw. «Head IT», etc.) näher beschrieben werden.

#### **e) Überwachung und Kontrolle**

##### **Rz 16**

Gemäss Rz 16 muss das Oberleitungsorgan die externe Prüfgesellschaft bestimmen. Diese Bestimmung steht im Widerspruch einerseits zu Art. 698 Abs. 2 OR und andererseits zu gewissen Kantonalbanken-Gesetzen (z.B. Gesetz über die Thurgauer Kantonalbank Art. 12.). Die Wahl der externen Prüfgesellschaft sollte weiterhin durch die Eigentümer des Instituts erfolgen können.

#### **f) Strukturveränderungen und Investitionen**

##### **Rz 17**

Wir sind der Meinung, dass das Oberleitungsorgan nur über wesentliche bzw. bedeutende Änderungen der Unternehmensstruktur entscheiden sollte. Ausserdem sollten die Kompetenzen für allfällige Funktionsauslagerungen bei der Geschäftsleitung verbleiben.

### **B. Mitglieder des Oberleitungsorgans**

#### **a) Allgemeine Voraussetzungen**

##### **Rz 18 und Rz 19**

Im Sinne des Proportionalitätsgrundsatzes erachten wir es als wichtig, dass die fachlichen Anforderungen an die Mitglieder des Oberleitungsorgans mindestens im Fall von kleineren Instituten nicht an den Anforderungen an eine Grossbank ausgerichtet werden. Es ist kaum möglich, dass bei einer regional tätigen Bank sämtliche Mitglieder des Oberleitungsorgans über vertiefte Kernkompetenzen in den banktechnischen Belangen verfügen.

Darüber hinaus sollten keine konkreten «zentralen Bereiche» vorgegeben werden, die im Oberleitungsorgan vertreten sein müssen. Wichtig sind angemessene diversifizierte Kompetenzen im Oberleitungsorgan, welche in Bezug auf die Geschäftsfelder und Risiken des Instituts adäquat sind. Hier wäre mehr Prinzipienorientierung angezeigt. Rz 18 und Rz 19 sind entsprechend anzupassen.

## **b) Unabhängigkeit**

### **Rz 25**

Gemäss Rz 25 dürfen die Mitglieder des Oberleitungsorgans keine geschäftlichen Beziehungen zum Institut unterhalten, welche aufgrund ihrer Art oder ihres Umfangs zu einem Interessenkonflikt führen. Für kleine und mittlere Banken mit lokaler und regionaler Ausrichtung ist hier eine Ausnahmegestaltung vorzusehen oder es muss sichergestellt sein, dass diesbezüglich die Ausstandspflicht (vgl. Rz 33) zur Anwendung kommen kann.

## **C. Grundsätze der Mandatsführung**

### **Rz 31**

Analog zu Rz 15 weisen wir auch hier auf einen möglichen Interessenkonflikt im Rahmen der Festlegung des Anforderungsprofils für Schlüsselpersonen hin. Die Anforderungsprofile von Schlüsselpersonen, welche der Geschäftsleitung unterstellt sind, sollten auch von dieser definiert werden können.

### **Rz 32**

An Mitglieder des Oberleitungsorgans kleiner und mittlerer, lokal und regional tätiger Banken sollten nicht die gleichen Anforderungen an Weiterbildung, Kenntnis der Regulatorien etc. gestellt werden wie an solche von international tätigen Grossbanken. Im Sinne der Proportionalität fordern wir hier eine Ausnahmeregelung oder Erleichterungen (z.B. im Sinne einer Kann-Formulierung).

## **D. Arbeitsteilung und Ausschüsse**

### **a) Rolle des Präsidenten**

#### **Rz 35**

Bei kleinen und mittleren, lokal und regional orientierten Instituten soll der Dialog zu den Personen in leitenden Kontrollfunktionen über die Geschäftsleitung laufen können und nicht direkt über den Präsidenten des Oberleitungsorgans. Eine entsprechende Ausnahmeregelung oder Erleichterungen sind vorzusehen.

### **b) Ausschüsse**

#### **Rz 36 ff.**

In Rz 36 ff. werden auf Stufe Oberleitung konkrete Ausschüsse (Risiko- und Prüfausschuss) für Institute der Aufsichtskategorie 1 bis 3 definiert und diesen zudem detaillierte Pflichtenhefte zugewiesen. Der von der FINMA im Erläuterungsbericht «Corporate Governance – Banken» erwähnte Anspruch der prinzipienorientierten Regulierung (Ziff. 2 Abs. 2) wird in Rz 36 ff. klar zu wenig nachgekommen. Mit den vorgeschlagenen Anforderungen geht die FINMA sogar über die internationalen Empfehlungen des Basler Ausschuss hinaus. Denn dieser hält explizit fest (S. 19 ff.): «A audit committee and risk committee should be required for systemically important banks and is strongly recommended for other banks based on an organisation's size, risk profile or complexity<sup>1</sup>». Wir gehen davon aus, dass die Kantonalbanken der Kategorie 3 mit ihrem vergleichsweise risikoarmen, inlandorientierten und wenig komplexen Geschäftsmodells nicht zwingend in den Geltungsbereich der empfohlenen Richtlinien des Basler Ausschusses fallen, womit sich auch keine entsprechende Anforderungen an deren Ausschüsse aufdrängen.

Mit Blick auf die realen Verhältnisse sind die im Entwurf zum Rundschreiben gestellten Anforderungen betr. Prüf- und Risikoausschuss für die allermeisten Kantonalbanken der Auf-

<sup>1</sup> [Basel Committee on Banking Supervision – Guidelines - Corporate governance principles for banks \(July 2015\)](#)



sichtskategorie 3 nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand umzusetzen. Insbesondere die Anforderung, die Ausschüsse auch personell hinreichend zu differenzieren, ist aus Sicht der betroffenen Kantonalbanken nicht praktikabel. Es hätte zur Folge, dass bei gewissen Instituten das Oberleitungsorgan personell erweitert werden müsste, was einzelnen Kantonalbanken aufgrund der gesetzlichen Vorgaben nicht möglich ist.

Weiter hält das Rundschreiben fest, dass der Präsident des Oberleitungsorgans grundsätzlich weder dem Prüfungsausschuss angehören noch Vorsitzender eines anderen Ausschusses sein sollte. Aus unserer Sicht gibt es keinen bankenaufsichtsrechtlichen Grund, weshalb der Präsident nicht auch Vorsitzender eines Ausschusses sein kann. Es besteht zudem keine FINMA-Kompetenz, solches hier einschränkend zu regeln. Der Präsident des Oberleitungsorgans bei Kantonalbanken nimmt vielfach wichtige Aufgaben innerhalb der Ausschüsse wahr und fungiert oftmals gemeinsam mit dem CEO als erste Kontaktperson für die Eigner der Bank bzw. für den Regierungsrat. Schliesslich ist festzuhalten, dass die Formulierung im Rundschreiben, wonach die Mehrheit der Mitglieder des Prüf-, Risiko- und Nominationsausschusses unabhängig sein müsse (Rz 38), im Ergebnis dazu führt, dass der Spielraum für die sinnvolle Besetzung sämtlicher Ausschüsse massiv eingegrenzt wird. Auch wird mit dieser Formulierung Rz 21 tangiert, welche besagt, dass mindestens 1/3 des Oberleitungsorgans unabhängig sein muss.

Im Verweis auf die Grundsätze der Proportionalität und Prinzipienorientierung fordern wir, dass die vorgeschlagenen Regelungen betr. Ausgestaltung der Ausschüsse (Rz 36) nur für systemrelevante Banken gelten und für die übrigen Banken Ausnahmen bzw. Erleichterungen bei der Umsetzung (z.B. durch Kann-Formulierungen) vorgesehen werden. Ausserdem fordern wir, dass Rz 37 und Rz 38 ersatzlos gestrichen werden.

## **V. Geschäftsleitung**

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

#### **Rz 62**

Gemäss Rz 15 ist das Oberleitungsorgan für Ressourcen wie beispielsweise Infrastruktur oder IT verantwortlich. Gemäss Rz 62 trägt jedoch die Geschäftsleitung diese Verantwortung. Dieser Widerspruch sollte korrigiert werden.

## **VI. Rahmenkonzept für das institutsweite Risikomanagement**

#### **Rz 70**

Aufgrund der aktuellen Formulierung bleibt unklar, wo die erwähnten «aufsichtsrechtlichen Definitionen» zu finden sind. Dies sollte entsprechend präzisiert werden.

## **VII. Internes Kontrollsystem**

#### **Rz 79**

Gemäss Rz 79 hat das Institut über ein adäquates, dokumentiertes internes Kontrollsystem, das auf Vorgaben, Prozessen und Systemen aufbaut, zu verfügen. Dieses soll namentlich die Identifikation, Messung, Bewirtschaftung und Überwachung der durch das Institut eingegangenen Risiken als integraler Bestandteil sämtlicher Arbeitsprozesse beinhalten. Aus unserer Sicht kann realistischweise nicht sichergestellt werden, dass sämtliche Arbeitsprozesse erfasst werden. Die Formulierung sollte dahingehend angepasst werden, dass lediglich «wesentliche Arbeitsprozesse» zu erfassen sind. Das Rundschreiben 2008/32 «Corporate

Governance Versicherer» hält ebenfalls fest, dass beim Risikomanagement und beim Internen Kontrollsystem wesentliche Risiken im Fokus stehen. Das Ziel sollte aus Gründen der Praktikabilität und Umsetzbarkeit insofern nicht auf Vollständigkeit, sondern Wesentlichkeit gelegt werden. Nutzen und Aufwand stehen sonst in keinem angemessenen Verhältnis. Die Formulierung von Rz 79 sollte entsprechend angepasst werden.

### **Rz 80 und Rz 81**

Der Begriff der «ertragsorientierten Geschäftseinheit» ist unklar und sollte präzisiert werden. Aktuell verlangen die Rz 80 und Rz 81, dass «nicht-ertragsorientierte Geschäftseinheiten» (bspw. Backoffice, IT, etc.) ihre Risiken nicht bewirtschaften müssen. Falls diese Interpretation nicht richtig ist, müssten die Rz 80 und Rz 81 entsprechend angepasst bzw. präzisiert werden.

## **B. Unabhängige Kontrollinstanzen**

### **b) Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Risikokontrolle**

#### **Rz 93**

Aus unserer Sicht muss es für kleine und mittlere, lokal und regional orientierte Banken genügen, wenn sich die Risikokontrolle auf die Kontrolle von Bestehendem beschränkt und nicht bereits schon bei der Entwicklung von Dienstleistungen/Produkten ansetzen muss. Die geringeren personellen Kapazitäten lassen bei diesen Banken eine entsprechende Ausweitung der Funktion nicht oder nur schwer zu.

#### **Rz 95**

Gemäss Rz 95 gewährleistet die Risikokontrolle, dass die Risikolimiten insbesondere im Einklang mit dem Risikoappetit stehen und mit den Ergebnissen aus den Stresstests abgestimmt und so gesetzt sind, dass sie ein operativ wirksames Steuerungsinstrument darstellen. Die Setzung der wichtigsten Risikolimiten liegt in der Kompetenz des Oberleitungsorgans. Mit den Risikolimiten bestimmt das Oberleitungsorgan den Risikoappetit. Es ist deshalb die Aufgabe des Oberleitungsorgans zu gewährleisten, dass die Risikolimiten im Einklang zum Risikoappetit stehen. Die Formulierung ist entsprechend anzupassen.

#### **Rz 97**

Gemäss Rz 97 muss die Risikokontrolle der Geschäftsleitung mindestens halbjährlich einen Bericht über die Risiken bzw. die Risikopositionen erstatten. Aus unserer Sicht reicht eine jährliche Berichterstattung aus.

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

### **Rz 99 ff.**

Im vorliegenden Entwurf findet sich weder eine Definition der Compliance-Risiken noch eine klare Abgrenzung gegenüber operationellen Risiken. Entsprechend unklar bleibt die Abgrenzung zwischen der Compliance-Funktion und der Funktion der Risikokontrolle. Daraus resultieren wiederum diverse Probleme. Es ist zu erwähnen, dass die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Abgrenzung von der Compliance und der Risikokontrolle im FINMA-Rundschreiben 2008/24 «Überwachung und interne Kontrolle Banken» deutlich besser beschrieben werden. Eine klare Trennung der erwähnten Funktionen ist für die Banken massgebend und sollte deshalb fortgeführt werden. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Stellungnahme der Zürcher Kantonalbank und schliessen uns den entsprechenden Schlussfolgerungen an.

## VII. Interne Revision

### C. Aufgaben und Verantwortlichkeiten

#### Rz 121

Gemäss Rz 121 muss die interne Revision sicherstellen, dass sämtliche risikorelevanten Geschäftsaktivitäten im Rahmen einer Mehrjahresplanung einer Prüfung durch sie selbst oder durch die Prüfgesellschaft unterliegen. Aus unserer Sicht sollte auf diese unnötige Forderung verzichtet werden, da die Mehrjahresplanung offensichtlich weder einem Standard noch einer «best practice» entspricht (siehe nachfolgende Ausführungen):

Standards:

- Basel Committee on Banking Supervision (Juni 2012 ; Ziff. 31): « The internal audit function in banks: annual audit plan that can be part of a multi year plan. (...) plan should be updated at least annually (or more frequently) »
- The Institute of Internal Auditors (PS 2010.A.1): Die Prüfplanung der internen Revision muss auf Basis einer dokumentierten Risikobeurteilung erfolgen, die mindestens einmal pro Jahr durchzuführen ist. Der Input der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung und des Überwachungsorgans müssen dabei berücksichtigt werden.

Best practice:

- Schweizerischer Verband für Interne Revision (2015): In der Enquete 2011 war ein mittelfristiger Prüfplan noch ein Kriterium für die Ausrichtung der jährlichen Prüfplanung. Die aktuelle Bedeutung war zwar noch gegeben, die künftige Bedeutung nahm aber ab. In der Enquete 2014 war eine mittelfristige Planung bereits kein Kriterium mehr. 2011 erfolgte bei 79% die Prüfplanung mit einem Jahr oder weniger. 2014 war dieser Wert bereits 82%.
- PwC – State of the IA profession study (2015): Es findet sich kein Hinweis, dass die Mehrjahresplanung einen relevanten Beitrag liefert.

## X. Offenlegung

#### Rz 128 ff.

Aus Konsistenzgründen sind wir der Meinung, dass alle Offenlegungspflichten im entsprechenden FINMA-Rundschreiben 2016/01 «Offenlegung Banken» publiziert und nicht in verschiedenen Rundschreiben verteilt werden sollten. Eine entsprechende Anpassung ist vorzunehmen.

#### Rz 133

Während das Wahlverfahren für die Mitglieder des Oberleitungsorgans gesetzlich oder statutarisch festgelegt ist, weist der Rekrutierungsprozess für Geschäftsleitungsmitglieder eine grosse situative Komponente auf. Eine Auflistung aller Möglichkeiten (interne und externe Ausschreibung, Executive Search, etc.) macht aus unserer Sicht wenig Sinn. Die Richtlinie zur Publikation ist daher für die Geschäftsleitung zu streichen.

#### Rz 134

Für kleine und mittlere Banken, die lokal und regional tätig sind, hat die Risikoausrichtung und die Risikoeinschätzung nicht die gleich ausgeprägte Bedeutung wie bei grossen nationa-

len oder internationalen Banken. Entsprechend sollten bei der öffentlichen Publikation Ausnahmen für kleine und mittlere Banken vorgesehen werden.

#### **Rz 143**

Die Informationen über die weiteren Tätigkeiten und die Interessenbindungen der Mitglieder des Oberleitungsorgans und der Mitglieder der Geschäftsleitung (Rz 139) basieren auf manuellen Erhebungen. Die Nachführung auf der Internetseite innerhalb eines Monats – wie in Rz 143 verlangt – ist deshalb kaum praktikabel. Die Frist von einem Monat sollte angepasst werden.

### **XI. Inkrafttreten und Übergangsbestimmungen**

#### **Rz 145**

Die Institute brauchen für eine seriöse Umsetzung der neuen Vorgaben Ressourcen und genügend Zeit. Für einige aufgeführte Themen (bspw. für die Erarbeitung des Rahmenkonzepts) wird im Rundschreiben ein Jahr für die Umsetzung eingeräumt, was zu begrüssen ist. Wir schlagen vor, dass alle Anforderungen bis spätestens nach einem Jahr umgesetzt werden müssen. Konkret könnten die neuen Offenlegungen im nächsten Geschäftsbericht vorgenommen werden und es müssten keine aufwändigen Zwischenlösungen durch zusätzliche Publikationen erarbeitet werden. Sollten die neuen Richtlinien – entgegen unserer Forderungen – auf die Zusammensetzung des Oberleitungsorgans relevante Auswirkungen haben, müsste den Kantonalbanken eine deutlich längere Übergangsfrist eingeräumt werden.

## **2.2 Rundschreiben 2008/21 «Operationelle Risiken Banken»**

### **Generell**

Für die Kantonalbanken fehlt im Rundschreiben 2008/21 «Operationelle Risiken Banken» die Angabe einer angemessenen Übergangsfrist. Dies müsste unbedingt nachgeholt werden. Weiter ist unklar, ob das von der FINMA am 22. Oktober 2010 veröffentlichte Positionspapier zu den Risiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft durch das Rundschreiben 2008/21 «Operationelle Risiken Banken» ersetzt bzw. abgelöst wird. Eine entsprechende Präzisierung ist nötig.

## **IV. Qualitative Anforderungen an den Umgang mit operationellen Risiken**

### **B. Qualitative Grundanforderungen**

#### **a) Grundsatz 1: Kategorisierung und Klassifizierung von operationellen Risiken**

##### **Rz 122**

Gemäss Rundschreiben soll das Oberleitungsorgan die Risikobeurteilung entlang der Dimensionen «Eintrittswahrscheinlichkeit» und «Schadensausmass» im Rahmenkonzept vornehmen. Die Beurteilung der operationellen Risiken in diesem Detaillierungsgrad als Teil des Rahmenkonzepts ist aus unserer Sicht nicht stufengerecht. Sinnvollerweise erfolgt die Einschätzung der «Eintrittswahrscheinlichkeit» und des «Schadensausmasses» laufend durch die operativen Einheiten (wie bei anderen Risikoarten auch). Die Oberleitung sollte lediglich die Vorgaben für die Klassifizierung und die Risikotoleranz festlegen und die Risikokontrolle

und/oder Geschäftsleitung über die wesentlichen operationellen Risiken regelmässig informieren. Rz 122 ist entsprechend anzupassen.

## **b) Grundsatz 2: Identifizierung, Begrenzung und Überwachung**

### **Rz 130**

Wir erachten den Hinweis auf risikobasierte interne Preisfestsetzung (Pricing) resp. Performance Messung als nicht zielführend. Die Grobheit der entsprechenden «Op-Risk»-Modelle mit entsprechend hohem Modellrisiko lassen eine detaillierte Steuerung kaum zu. Zusätzlich besteht die Möglichkeit zu Fehlallokationen, indem zum Beispiel höhere Eigenmittelkosten in Kauf genommen werden, anstatt Investitionen in Prozessverbesserungen zu machen. Rz 130 ist entsprechend anzupassen.

## **c) Grundsatz 3: Interne und externe Berichterstattung**

### **Rz 133**

Gemäss Rz 133 muss eine Bank über eine formelle, vom Oberleitungsorgan genehmigte Offenlegungspolitik verfügen, aus der hervorgeht, wie die Bank ihre operationellen Risiken offenlegt und welche Kontrollprozesse bezüglich Offenlegung anzuwenden sind. Während die Motivation für Rz 133 grundsätzlich nachvollziehbar ist, halten wir eine Anwendung im konkreten Fall für schwierig. Insbesondere besteht die Gefahr, dass geschäftsrelevante Informationen an die Öffentlichkeit und somit auch an die Mitbewerber gelangen. Die FINMA sollte diese Richtlinie entsprechend überdenken.

## **d) Grundsatz 4: Technologieinfrastruktur**

### **Rz 135 ff.**

Gerade bei mittleren und kleinen Banken werden IT-Dienstleistungen oft gesamtheitlich an einen Anbieter vergeben («Outsourcing»). Dies betrifft auch die in Rz 135.1 ff. genannten Anforderungen. Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, die Möglichkeit und Zulässigkeit des «Outsourcing» explizit im Rundschreiben festzuhalten.

Während der Inhalt der Punkte in Rz 135 ff. grundsätzlich zu begrüßen ist, halten wir das explizite Festhalten von detaillierten Vorgaben für einen spezifischen Risikobereich für nicht zweckmässig. Gerade mit Blick auf rasch ändernde Gebiete wie die Informatik wäre ein grundsätzlicher Verweis auf entsprechende Standards / Organisationen hilfreicher. Auch hier wäre mithin mehr Prinzipienorientierung angezeigt. Rz 135 ff. sollte entsprechend angepasst werden.

Schliesslich ist unklar, ob die regelmässig durchzuführenden Verwundbarkeitsanalysen und Penetration Testings (vgl. dazu Rz 135.3) für sämtliche Systeme oder nur für CID-relevante Systeme gelten. Zudem wäre zu präzisieren, ob es sich bei den «besonders schützenswerten Daten» um «besonders schützenswerte Personendaten» gemäss Datenschutzgesetz (DSG) oder um «Kundenidentifikationsdaten» gemäss Anhang 3 handeln.

## **e) Grundsatz 5: Kontinuität bei Geschäftsunterbrechung und Kontinuität von kritischen Dienstleistungen bei der Abwicklung und Sanierung von (systemrelevanten) Banken**

### **Rz 136.3**

Im Erläuterungsbericht der FINMA (vgl. dazu Ziffer 4.4) wird zum Grundsatz 5 erwähnt, dass neben den nur für systemrelevante Banken verbindliche Regeln einzelne Vorschriften, wo sinnvoll, auch auf nicht-systemrelevante Banken anwendbar sind. Es ist unklar, welche «einzelnen» Vorschriften dies konkret sind. Eine klare Trennung der Anforderungen für systemrelevante und nicht-systemrelevante Banken wäre zu begrüßen.

In diesem Zusammenhang fällt uns auf, dass zur Vereinfachung einer allfälligen Abwicklung oder Restrukturierung auch nicht-systemrelevante Banken ein Inventar über die aus ihrer Sicht wichtigsten Dienstleistungen zu erstellen und regelmässig zu aktualisieren haben. Wir erachten die Erstellung eines solchen Inventars in diesem Umfang (insbesondere in Bezug auf die Punkte personelle Ressourcen, Preis(-gestaltung) und interne Gebührenerhebung) weder für nötig noch für zielführend. Das Kosten-/ Nutzenverhältnis ist unausgewogen. Rz 136.3 sollte entweder gestrichen oder es sollten zumindest Erleichterungen für nicht-systemrelevante Banken vorgesehen werden (z.B. als Kann-Formulierung).

**f) Grundsatz 6: Risiken aus dem grenzüberschreitenden Dienstleistungsgeschäft  
Rz 136.4**

Risiken aus dem grenzüberschreitenden Dienstleistungsgeschäft ergeben sich zumeist aus Regelverstössen. Solche Risiken stellen selbst bei Zugrundelegung der gemäss FINMA-Entwurf (Rz 2) offenen Umschreibung der operationellen Risiken klarerweise Compliance-Risiken dar. Demzufolge erfolgt die Regelung am falschen Ort. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Stellungnahme der Zürcher Kantonalbank. Rz 136.4 soll ersatzlos gestrichen werden.

**Anhang 3 Umgang mit elektronischen Kundendaten**

Grundsätzlich sollte bei der Anwendung der entsprechenden Randziffern das Proportionalitätsprinzip besser berücksichtigt werden. So haben beispielsweise globale Institute mit grenzüberschreitenden Aktivitäten höhere Standards bezüglich Zugriffsrechten und Logverfahren zu gewährleisten als lokal und regional tätige Institute. Dementsprechend sollten für diese Institute Erleichterungen vorgesehen werden. Dies trifft insbesondere auf die folgenden Punkte zu:

**C. Grundsatz 3: Datenspeicherort und -zugriff**

**a) Datenspeicherort und -zugriff allgemein**

**Rz 17 ff.**

Der hohe Detaillierungsgrad von Rz 17 bis Rz 19 stellt aus unserer Sicht eine problematische Abkehr vom prinzipienbasierten Ansatz dar, was wir bereits in der Anhörung im Jahr 2013 kritisiert haben.

Der Zusatz «...entlang der CID-Kategorien und den daraus resultierenden Sicherheitsvorkehrungen» wird nicht benötigt. Die Inventare wurden seitens der Banken in den letzten Jahren erstellt. Der Mehraufwand für die zusätzliche Dokumentation bringt keinen weiteren Nutzen. Die Banken sind mit der Umsetzung der bestehenden Anforderungen ausreichend sensibilisiert. Rz 17 bis 19 sollten ersatzlos gestrichen oder es sollten Erleichterungen / Ausnahmen für kleine und mittlere Banken vorgesehen werden.

**E. Grundsatz 5: Auswahl, Überwachung und Schulung von Mitarbeitenden, die auf CID Zugriff haben**

**d) Liste von Schlüsselmitarbeitenden**

**Rz 35**

Wir halten das explizite Loggen von Massen-CID-Abfragen für unnötig, solange die Daten nicht aus der Systemumgebung heraus transferiert werden können, resp. der Transfer (bspw. via E-Mail) nicht bereits automatisch geloggt wird. Rz 35 ist entsprechend anzupassen.

## **G. Grundsatz 7: Risikominderung in Bezug auf die CID-Vertraulichkeit**

### **b) Test für die Entwicklung, Veränderungen und Migration von Systemen**

#### **Rz 41.1**

Solange Entwicklungs-, Test- und Produktionsanlagen im selben geschützten Bereich liegen, ist die Migration von Daten zwischen den Systemen unproblematisch. Eine separate Anonymisierung etc. ist in diesem Zusammenhang unnötig, da vorhandene Zugriffskonzepte die Sichtbarkeit der Daten genügend einschränken. Rz 41.1 ist entsprechend anzupassen.

## **2.3 Rundschreiben 2010/01 «Vergütungssysteme»**

### **Generell**

Grundsätzlich halten wir den Zeitpunkt für substantielle Anpassungen des Rundschreibens 2010/01 «Vergütungssysteme» für verfrüht. Bei der Überführung der «Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften» (VegüV) in das Gesetz können zum jetzigen Zeitpunkt substantielle Änderungen am Inhalt nicht ausgeschlossen werden. Aufgrund des ergänzenden Charakters des RS 2010/01 zum erwähnten Gesetz ist zu erwarten, dass das Rundschreiben 2010/01 «Vergütungssysteme» wieder angepasst werden muss. Um den Aufwand in Grenzen zu halten, schlagen wir vor, Anpassungen am Rundschreiben erst nach Vorliegen des entsprechenden Gesetzestextes vorzunehmen. Weiter kritisieren wir, dass im vorliegenden Entwurf zum Rundschreiben die Regelung einer Übergangsfrist fehlt. Dies müsste zwingend ergänzt werden.

Schliesslich begrüssen wir die Anhebung der für die primäre Anwendung dieses Rundschreibens genannten Kapitalgrenze auf CHF 10 Mrd. Hingegen halten wir die Ausdehnung des Geltungsbereichs via «Best Practice» für problematisch (vgl. spezifische Bemerkungen).

## **IV. Grundsätze**

### **Grundsatz 1: Der Verwaltungsrat ist für die Ausgestaltung und Umsetzung der Vergütungspolitik verantwortlich und erlässt ein Vergütungsreglement**

#### **Rz 20**

Wie bereits bei Rz 15 im Rundschreiben 2016/xx «Corporate Governance – Banken» bezüglich Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen Oberleitungsorgan und Geschäftsleitung angemerkt, halten wir die Genehmigung der Vergütungen für den Leiter der Kontrollfunktionen durch den Verwaltungsrat für problematisch. Dies sollte der Geschäftsleitung vorbehalten sein.

### **Grundsatz 2: Das Vergütungssystem ist einfach, transparent und umsetzbar ausgestaltet sowie langfristig ausgerichtet**

#### **Rz 24**

Der Ausschluss von Absicherungsgeschäften, welche die Wirksamkeit von Elementen des Vergütungssystems ausser Kraft setzen, halten wir in dieser allgemeinen Form für nicht umsetzbar. Einerseits können «Hedges» durch Personen getätigt werden, welche mit den begünstigten Person eine wirtschaftliche Einheit bilden, aber vom Vergütungssystem nicht erfasst werden. Andererseits können volle oder partielle «Hedges» unbeabsichtigt eingegangen werden. In der gegebenen allgemeinen Formulierung besteht somit die erhebliche Gefahr unbeabsichtigter Verstösse gegen Rz 24. Die Rz 24 sollte unbedingt angepasst werden.

## **Grundsatz 6: Die Zuteilung der variablen Vergütung erfolgt anhand nachhaltiger Kriterien**

### **Rz 46**

Die Ergänzung der Rz 46 mit der Pflicht von «Clawback»-Regelungen ist hinsichtlich rechtlicher Durchsetzbarkeit (insbes. aus arbeits- und steuerrechtlichen Gründen) erheblich in Frage gestellt. Rechtlich kaum durchsetzbare zivilrechtliche Regeln zu neuen aufsichtsrechtlichen Pflichten zu erheben, ist kontraproduktiv und setzt falsche Signale. Demzufolge ist diese Pflicht zu streichen. Sollte die FINMA wider Erwarten auf die Streichung dieser neuen Pflicht verzichten, müsste konsequenterweise eine grosszügige Übergangsfrist gewährt werden. Einschneidende Regeln dieser Art lassen sich nämlich nur rechtsgültig implementieren, nachdem den betroffenen Mitarbeitenden nach vorgängiger Zustellung der Regelung Gelegenheit eingeräumt wurde, bei Nichteinverständnis unter Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist das Arbeitsverhältnis durch Kündigung aufzulösen. Zahlreiche Segmente von Mitarbeitenden weisen relativ lange Kündigungsfristen von z.B. 6 Monaten auf. Vor Zustellung der geänderten Regelung wäre diese zusammen mit weiteren allfälligen Anpassungen sorgfältig koordiniert mit der bestehenden Regelungsarchitektur auszuformulieren und von sämtlichen Kompetenzträgern bis hin zu den obersten internen Gremien zu verabschieden. Bei Konzernstrukturen müsste die Umsetzung mehrstufig in sämtlichen Konzernteilen erfolgen. Die Übergangsfrist müsste demzufolge wesentlich länger als die längsten Kündigungsfristen sein. Eine Frist von rund 2 Jahren wäre angemessen.

Wir bitten Sie um Berücksichtigung unserer Anliegen und danken Ihnen für Ihre Bemühungen. Gerne stehen wir Ihnen bei Bedarf für eine Erläuterung unserer schriftlichen Ausführungen zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Verband Schweizerischer Kantonalbanken



Hanspeter Hess  
Direktor



Dr. Adrian Steiner  
Leiter Public Affairs