

# STUDIENERGEBNISSE UND EINBLICK IN DIE PRAXIS DER 3-VERTEIDIGUNGSLINIEN

 BEI VERSICHERUNGEN INKL. VERGLEICH MIT SCHWEIZER  
BANKEN

*Zürich, September 2020*



**DENISE WIPF**

PARTNERIN, LEITERIN  
VERSICHERUNGEN



**KURT STOLL**

PARTNER, BANKEN & ASSET MANAGEMENT

1. GESETZLICHE GRUNDLAGEN BEI VERSICHERERN
2. PRÄSENTATION DER STUDIENERGEBNISSE UND EINBLICK IN DIE PRAXIS DER SCHWEIZER VERSICHERUNGEN
3. VERGLEICH MIT SCHWEIZER BANKEN



# GESETZLICHE ANFORDERUNGEN AN DAS 3-LINIENMODELL

- Es gibt keine gesetzlichen Anforderungen, welche eine Umsetzung des 3-Linien-Modell verlangt. Es gibt jedoch gesetzliche Anforderungen an ein **Risikomanagement und an Kontrollfunktionen (2. und 3. Linie)**
- **Das 3-Linien-Modell wird in der Praxis häufig angewendet, um eine Trennung zwischen operativen und Kontrolltätigkeiten sicherzustellen und um klare Verantwortlichkeiten und Rollen zu regeln**

<b>VAG 14 und 67</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewähr für eine <b>einwandfreie Geschäftstätigkeit</b> bieten:</li><li>• Die für die Oberleitung, die Aufsicht und die Kontrolle sowie die für die Geschäftsführung verantwortlichen Personen</li></ul>
<b>Art. 96 AVOff Rundschreiben Corporate Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Risikomanagement-Funktion und die Compliance-Funktion müssen unabhängig sein.</li><li>• Das Versicherungsunternehmen verfügt über ein Risikomanagementsystem, welches zu dokumentieren ist.</li></ul>
<b>FINMA RS 2017-02 Corporate Governance Versicherer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klare Trennung zwischen <b>operativen Tätigkeiten und Kontrolltätigkeiten</b> mittels geeigneter Massnahmen</li><li>• Kontrollfunktionen agieren <b>objektiv und unabhängig</b>. Diese sind die Risikomanagement Funktion, Compliance und Interne Revision</li></ul> <p>Diese Funktionen unterstützen den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und die operative Einheit bei der Einhaltung und Ausführung von Vorgängen, Methoden oder Massnahmen, mit welchen den wesentlichen Risiken der Geschäftsführung begegnet werden soll.</p> <p>Das Konzept der Drei Verteidigungslinien (Three-Lines-Of-Defense), ist ein in der Praxis häufig verwendeter Ansatz zur Definition unabhängiger Rollen und Einbettung der einzelnen Risiko- und Kontrolleinheiten in eine ganzheitliche Corporate Governance und wird im Erläuterungsbericht zum Rundschreiben erwähnt.</p>

# NUTZEN UND KRITIK AM KONZEPT

## Nutzen:

- Ist einfach und verständlich kommunizierbar
- Verdeutlicht Wichtigkeit von Risikomanagement
- Unterstützt Organisation von Verantwortlichkeiten
- Verdeutlicht die Rolle der Revision und Aufsicht
- Unterstützt die Diskussion von Unabhängigkeit & Objektivität
- Hat sich etabliert, vor allem in der Finanzindustrie

## Kritik:

- Gibt Strukturen zu rigide vor, ist wenig anpassungsfähig
- Versäumt die Einordnung des Modells in die übergeordnete Risiko-/Rendite-Governance
- Verleiht der ersten Linie zu wenig Gewicht
- Lässt Fragen der Unabhängigkeit unbeantwortet
- Definiert Aufgabenspektrum der zweiten Linie undeutlich
- Ist zu intern ausgerichtet

<b>Hintergrund</b>	<b>8</b>
Das Modell der drei Verteidigungslinien	8
Kritik am Modell	9
Schweizer Aufsichtspraxis	10
Das Modell in der Berichterstattung der Schweizer Versicherer	10
<b>Design und Ergebnisse der Studie</b>	<b>12</b>
Nutzen des Modells	12
Umsetzungsstand und Voraussetzungen	14
Aufgabenspektrum der Kontrollfunktionen	20
Aktuelle Trends	27
<b>Ausblick und Handlungsfelder</b>	<b>30</b>
<b>Interviewpartner</b>	<b>31</b>

## Vorgehen

- Literaturanalyse
- 12 Experten befragt
- 35 Versicherer nahmen an der standardisierten Befragung teil
- Teilnehmende sind mehrheitlich in Funktionen der zweiten und dritten Linie



Hohe Zustimmung zum grundsätzlichen Nutzen des Modells



Konsens bezüglich, tone at the top, sowie konsistentem Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko als wichtigste Voraussetzungen



Tätigkeits-Überschneidungen zwischen den Bereichen Risikomanagement und Compliance



Trendthemen sind die Reduktion der Komplexität, Fokus auf Wesentlichkeit sowie bessere Integration der Berichterstattung und Kontrolltätigkeiten



Unsicherheit bezüglich Aufgabenspektrum der zweiten Linie und der Definition und Umsetzung der Unabhängigkeitsanforderung



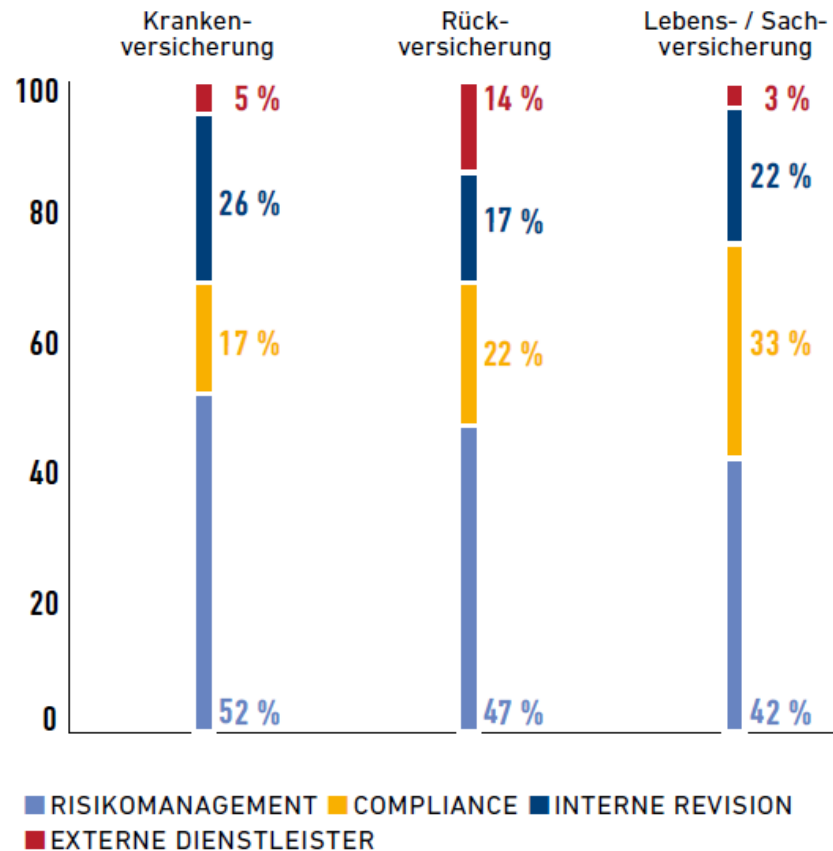
Krankenversicherer, Rückversicherer, Lebens-/Sachversicherer setzen teilweise anders um und stehen unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber

# ÜBERSCHNEIDUNGEN UND ANTEIL AM AUFGABENSPEKTRUM

## Tätigkeiten, die von mehreren Kontrollfunktionen ausgeführt werden:

- Berichterstattung
- Beurteilung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Kontrollumfelds
- Überwachung des Risikomanagements der 1. Linie
- Kontrollprüfung (Testing)
- Überprüfung der Einhaltung von Gesetzen, Weisungen und Regeln
- Beratung der 1. Linie
- Überprüfung der Ordnungsmässigkeit
- Entwicklung Rahmenwerk
- ...

Abbildung 1: Anteil der Kontrollfunktionen am Aufgabenspektrum nach Geschäftsbereichen (n=35)





# DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DER UMSETZUNG SIND ...

## Krankenversicherer

1. Konsistentes Verständnis von Wesentlichkeit & Risiko
2. Doppelspurigkeiten und Redundanzen
3. Ansehen und Autorität der Kontrollfunktionen

## Rückversicherer

1. Klarheit der Verantwortlichkeiten bzgl. nicht-finanzieller Risiken
2. Silodenken in den Verteidigungslinien
3. Unterschiedliche Bewertungsmethoden oder Grundlagen

## Lebens- / Sachversicherer

1. Nutzung verschiedener (IT-)Systeme
2. Konsistentes Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko
3. Unterschiedliche Bewertungsmethoden oder Grundlagen

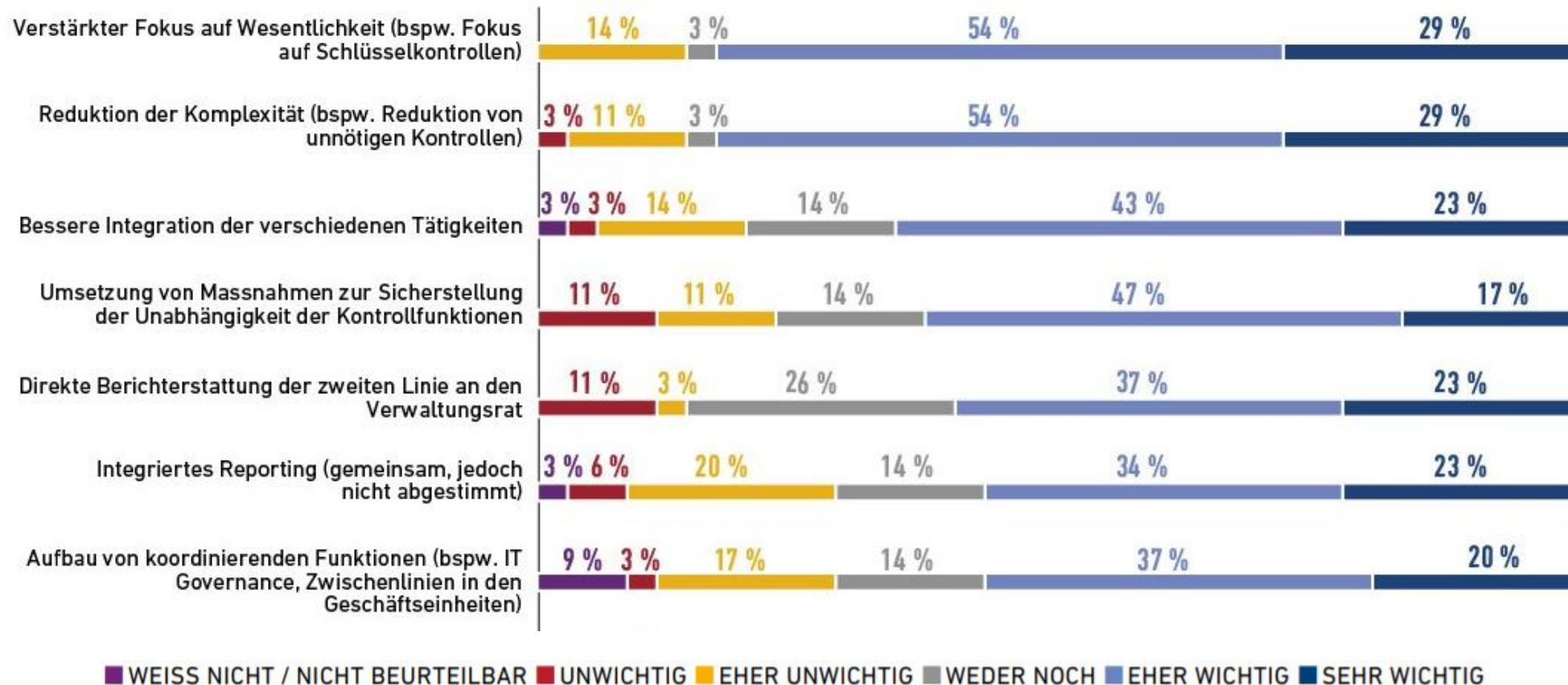
*«Die Transformationen erhöhen die Komplexität auf Business-Seite, wir müssen uns in Zukunft noch stärker abstimmen».*

*«Wir hatten viele Inselgeschichten und bauten dann separate Tools.».*

*«Die erste Linie wurde in der Vergangenheit zu stark durch nicht koordinierte Assurance Tätigkeiten belastet».*

# DIE WICHTIGSTEN TRENDS SIND...

Abbildung 2: Die wichtigsten aktuellen Trends in Bezug zur Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien (n=35)



- Fokus auf Wesentlichkeit, Reduktion der Komplexität, Integration & Koordination
- Diskussionen bezüglich Aufgabenspektrum und Unabhängigkeit

## Aufgabenspektrum erneuern



- Abstimmungsbedarf insb. zwischen Risikomanagement und Compliance
- Breitere Rolle der Revision

## Effektive Unabhängigkeit fördern



- Zusammenarbeit notwendig für nachhaltigen Risiko-Rendite-Ausgleich
- Transparenz und klare Rahmenbedingungen vorausgesetzt

## Nutzen des Modells bewahren



- Einfachheit und Verständlichkeit durch Reduktion der Komplexität und Integration von Tätigkeiten
- Risikoeigner nicht durch unkoordinierte Tätigkeiten überlasten

## Transformation unterstützen



- Auch neue Lösungen müssen risikoorientiert begleitet werden
- Kontrolle ist Teil eines proaktiven Risikomanagements

## VERGLEICH BEI SCHWEIZER BANKEN



# REGULATORISCHE VORGABEN FÜR BANKEN

*FINMA-Rundschreiben 2017/1 Corporate Governance - Banken*

## Ertragsorientierte Einheiten



- Bewirtschaftung der Risiken
- Direkte Überwachung, Steuerung und Berichterstattung

## Unabhängige Kontrollinstanzen



- Überwachung der Risiken
- Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften
- Mind. Compliance & Risikokontrolle

## Interne Revision



- Unabhängige Prüfungen und Beurteilungen
- Angemessenheit und Wirksamkeit der Organisation und Prozesse
- Insbesondere IKS und Risikomanagement

## Externe Revision / Regulator



## UMSETZUNG IN DER PRAXIS



Sehr heterogene Bankenlandschaft bezüglich Grösse, Geschäftsmodell, Risikolage



Entsprechend unterschiedliche Umsetzung innerhalb der Leitlinien



Unabhängigkeit der 2nd Line als Herausforderung



Outsourcing der Funktionen «Compliance» und «Risikokontrolle»



Einbettung von ausgelagerten Prozessen in das eigene IKS

# ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN LINIEN

- Verständnis des Risikokontroll-Frameworks
- Einheit der Risikomessung / rasche Reaktion auf veränderte Risikolage nicht nur in der 1st Line
- Ansiedlung MiddleOffice
- Koordinierte und flexible Anpassung von Prozessen und Kontrollen
- Vermeidung von Doppelspurigkeiten und Redundanzen
- Integrierte Planung der Design- und Effektivitätstests
- Koordinierte Berichterstattung

- In der Studie finden sich weitere Resultate und Auswertungen inkl. Segment und Grösse
- Nicht gefragt haben wir die erste Linie!

## Ausblick

- Welche Best Practice wird sich etablieren?
- Inwieweit treibt die Regulierung die weitere Entwicklung?
- Welche internationalen Trends stösst die aktualisierte Publikation des IIA im 2020 an?

Studie downloadbar unter: [www.mazars.ch](http://www.mazars.ch)

Link zur Studie: [[bitte hier klicken](#)]





# FRAGEN UND ANTWORTEN



HABEN SIE FRAGEN ODER  
ANREGUNGEN?