



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN

REGULERING I DEN DANSKE BANKSEKTOR: Resultater fra spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmer i den finansielle sektor

Rapporten er en del af projektet
"Nordic Finance and the Good Society"

Center for Corporate Governance

Indhold

Indledning	2
Resume	3
Baggrund for undersøgelsen og rapporten	5
Ansvarlige	5
Forskere, der har bidraget.....	6
Metodik.....	6
Tilgang og metode	6
Forskningsmetodik	6
Spørgeskemabesvarelser.....	7
Bestyrelsen	7
Finanstilsynet.....	7
Lovgivning.....	9
Direktionen	9
Direktionsarbejde	9
Andre forhold	11
Opsamling og anbefalinger / Konklusion.....	13
Referenceliste.....	15

Indledning

Der har i de seneste år været en særdeles livlig debat omkring regulering af den finansielle sektor. Hvad er indflydelsen af nye internationale kapital- og likviditetskrav på de forskellige pengeinstitutter? Og ikke mindst, hvad er betydningen af nye danske særregler? Dette nye regulatoriske miljø har ikke kun haft indflydelse på bankernes daglige drift, men også i stigende grad på bestyrelsens dagsorden og overordnet set på det personlige ansvar, som de enkelte bestyrelsesmedlemmer påtager sig.

Det er et område, der tidligere har haft begrænset interesse set fra en forskningssynsvinkel, hvilket er forbavsende. De juridiske problemstillinger er til nogen grad blevet belyst, men hvad er de nationaløkonomiske og markedsmæssige konsekvenser af den stigende regulering? Har man det rette fokus og ikke mindst den fornødne tid i bestyrelseslokalet til de store strategiske udfordringer (digitaliseringen, nye risikomodeller, ændrede efterspørgselsmodeller, faldende marginaler, negative renter osv.), som branchen står overfor i de kommende år, eller anvendes der for meget tid på petitesserytteri for at opfylde nogle ikke værdiskabende formalia? Er det overhovedet realistisk at antage, at man kan opstille en standardmodel for, hvordan en bank skal styres i et miljø, hvor der sker radikale ændringer i de fleste virksomheders forretningsmodeller, og hvor privatkunder i stigende grad efterspørger en hel række nye finansielle produkter baseret på digitale platforme?

Formålet med denne undersøgelse er blandt andet at sætte fokus på, hvilken indflydelse finansiell regulering generelt set har haft på sektoren, og især hvordan samarbejdet har udviklet sig mellem de forskellige interessenter (pengeinstitutter, Finanstilsyn, kunder m.fl.). Et andet centralt element er at forstå både de positive og negative konsekvenser af den øgede regulering for det enkelte bestyrelsesmedlem.

Kunne en række af de bankkrak, man oplevede op til og under krisen, være undgået, hvis man havde haft mulighed for en mere åben dialog mellem f.eks. bestyrelsesmedlemmer og Finanstilsynet, eller hvis man havde haft en anden type af bestyrelsesarbejde? Eller skete disse bankkrak udelukkende i nogle enkelte pengeinstitutter grundet enerådende bankkonger, der rådede over en bestyrelse med manglende bestyrelseskompetencer, hvor man savnede en basal forståelse for moderne risikostyring i et pengeinstitut?

Hvordan ville reaktionen være, hvis f.eks. en bestyrelse bad om at få en ny risikomodel vurderet eller måske en række nye strategiske forretningsstiltag vurderet af Finanstilsynet? Kan et bestyrelsesmedlem eller en hel bestyrelse have en åben og transparent dialog omkring en given banks risikostyring med en tilsynsmyndighed, eller skal Finanstilsynets rolle begrænses til kun at være et bagud skuende nationalt kontrolorgan med ingen eller kun begrænset forretningsmæssig forståelse? Vores formål med denne undersøgelse er bl.a. at bidrage til disse principielle spørgsmål.

Det danske Finanstilsyn blev etableret i 1988 og er styret af loven omkring finansiell regulering. De har over 200 medarbejdere, et årligt driftsbudget på DKK 277,4 millioner, og det blev i 2014 indført, at Finanstilsynet i Danmark skulle have en uafhængig bestyrelse (Kilde: Finanstilsynets Årsrapport 2014).

Det danske Finanstilsyn spiller en fundamental og principiel rolle i at skabe og sikre finansiell stabilitet for den enkelte borger. Det er dog ikke ensbetydende med, at offentligheden ikke i stigende grad bør diskutere, hvilke krav og forventninger man bør have til Finanstilsynet de kommende år.

Resume

Denne undersøgelse er den mest omfattende, der er lavet omkring indflydelsen af reguleringen på moderne bestyrelsesarbejde i de danske pengeinstitutter. Bestyrelsesarbejdet i den finansielle sektor har, som dokumenteret i denne undersøgelse, ændret sig radikalt siden starten af 2009, og over 90 % af alle bestyrelsesmedlemmer oplever, at de fundamentale arbejdsforhold har ændret sig, og at der er et særligt stigende fokus på risikostyring og kreditforhold.

Betydelige stramninger er gennemført gennem en række lovændringer i perioden 2009-2012 (bl.a. lov 67 af 3. februar 2009 og lov 579 af 1. juni 2010). Derudover er der kommet en række centrale EU lovændringer. Er disse ændringer passende, eller er der behov for deregulering? Dette spørgsmål har delt de forskellige grupper, og halvdelen (51 %) af de adspurgte mener, at de er grundlæggende passende, og 48 % ønsker ændringer.

Hvordan har reguleringen så påvirket relationen til den enkelte kunde? Det er påfaldende, at 83 % svarer, at de er meget enige eller enige i, at det er blevet et problem. Sektoren har og vil forsat have en stor opgave med at forklare baggrunden for alle disse regulatoriske tiltag.

Der bliver i denne undersøgelse ligeledes påpeget, at branchen oplever, at Finanstilsynet har anvendt nye EU forordninger til at lave yderligere stramninger. Det har ikke kun betydning for den europæiske konkurrence, men også for, hvordan sektoren vil udvikle sig på nationalt plan. 45 % af de adspurgte medlemmer har svaret, at de er uenige eller meget uenige i, hvorvidt man kan indgå i dialog med Finanstilsynet baseret på tillid. Hos de adspurgte ses en grundlæggende fornemmelse af, at man ikke kan indgå i en ægte dialog og dermed have en reel diskussion omkring den planlagte forretningsstrategi og medfølgende risikostyring.

Det bør i denne sammenhæng fremhæves, at en stor del af disse ændringer bliver drevet af de krav, som kommer fra "Single European Rule Bank", hvor man prøver at skabe et ensartet finansielt marked indenfor den Europæiske Union. Dette (pan) europæiske tiltag blev godkendt af EU kommissionen i 2011 og er efterfølgende ved at blive implementeret i alle EU lande.

Der er en overvejende del (47 %) af de adspurgte, som er meget enige eller enige i, at Finanstilsynet er retfærdig i sin vurdering af den enkelte banks reelle risiko. Cirka 1/3 oplever derimod ikke, at deres banks risiko er korrekt vurderet. Dette bringer et centralt emne op - hvordan skal man forholde sig, hvis man ønsker at gøre indsigelse over for en tilsynsreaktion fra Finanstilsynet?

Sideløbende stilles der krav om, at en stor del af kreditarbejdet og risikostyringen ikke kun skal godkendes af direktionen, men også gennemgås under et bestyrelsesmøde og protokolleres. Historisk set har grundreglen været at alle større kreditengagementer skulle fremlægges bestyrelsen. I den finansielle sektor arbejdede man historisk set med den Nordiske Corporate Governance model, der er en todelt ledelsesmodel. Man risikerer derfor med den nye og yderligere regulering, at bestyrelsesarbejde de-facto, især indenfor kreditgivning, bliver enstrenget (amerikaniseret), hvor direktionens ansvar bliver voldsomt reduceret, og den reelle beslutningskompetence bliver løftet op i bestyrelseslokalet. Disse nye, eksterne krav samt ændret ansvar medfører ligeledes markant andre forventninger til bestyrelsens dagsorden, arbejdsfacon og rollefordeling. Det bliver desuden påpeget i denne undersøgelse, at aktionærernes og medarbejdernes mulighed for at få indflydelse, når der skal udpeges en bestyrelse, reduceres, idet et

bestyrelsesmedlem kan blive erklæret ikke-egnet af Finanstilsynet, og at der er stigende krav til formel uddannelse.

I dag stilles der så høje krav til bestyrelsesmedlemmerne, at mange deltagere i denne undersøgelse udtrykker bekymring for, om man i fremtiden kan finde de rette kandidater. En bølge af digitalisering, radikalt andre forretningsmodeller og ændrede efterspørgselsmønstre vil igen udfordre mange bestyrelser i den finansielle sektor. Dette, sammenholdt med en øget personlig risikoprofil, kan medføre en risiko for, at det bliver vanskeligt at tiltrække de rette bestyrelsesmedlemmer i de kommende år.

Men der ses et behov for at forstå og analysere, hvad der har været den nationale økonomiske indflydelse på de ovennævnte tiltag, inklusiv udlån til særlige sektorer eller grupper af pengeinstitutter, og især om det har haft en positiv eller negativ indflydelse på de forskellige erhvervssektorer. Pengeinstitutter udøver gennem deres kreditpolitik en indirekte form for pengepolitik, som kan have vidtrækkende konsekvenser. Det har samme effekt, når Finanstilsynet pålægger et eller flere pengeinstitutter en ny kreditpolitik. Bestyrelserne er derfor tit sat til at administrere en række forhold uden den fornødne makro- eller mikro-økonomiske dokumentation. Dette har f.eks. medført at 28 % svarer, at der nu bliver givet færre lån til små og mellemstore virksomheder. Det er, især fra en dansk synsvinkel, dybt bekymrende, da det er i dette segment, at vækst og nye arbejdspladser typisk bliver skabt (Kilde: Westergård, Poulsen, Stiglitz m.fl.).

Grundet ændret lovgivning og nye kapitalkrav er der sket en markant ændring i kreditgivningen over de seneste 7 år, og der er i branchen en stigende bekymring (43 % af de adspurgte) for konkurrence fra alternative finansieringskanaler.

Er der derfor det rette strategiske fokus i branchen? Svaret i denne undersøgelse er tvetydigt. Den høje frekvens og et relativt højt tidsforbrug kombineret med strukturen på mange af de nuværende bestyrelsesmøder kan skabe bekymring om, hvorvidt der er den fornødne tid til at fokusere på mange af de strategiske udfordringer, som branchen står overfor.

Der er også behov for en fundamental diskussion omkring, hvilken bankstruktur og hvilken konkurrencesituation man ønsker på sigt. I 2014 var der 80 pengeinstitutter i Danmark, hvor man før 2008 havde mere end 180. Til sammenligning havde Sverige i 2014, 117 pengeinstitutter (hvor 29 var internationale banker). Reel konkurrence er essentiel for at sikre lave priser og et bredt udbud af finansielle produkter. Dette kræver diversitet. Dog er der også en nedre grænse for størrelse, hvor f.eks. de engelske myndigheder nu ligger op til, at et pengeinstitut med mindre en 40.000 konti skal gå "kødets vej". Det andet eksterne er, at der findes en række lande (Sverige, Estland, Litauen), hvor de 5 største banker har en markedsandel på over 75 %, hvilket kan give bekymring for, om sektoren er blevet for konsolideret.

Kan og bør man pålægge store og små pengeinstitutter de samme regulatoriske krav? Er det en korrekt fremgangsmåde i en markedsøkonomi, eller vil det kun være med til på sigt at reducere konkurrence? Over 80 % af deltagerne i denne undersøgelse udtrykker bekymring for, om proportionalitets-problemstillingen overhovedet er forstået i de politiske kredse. Dette rejser et spørgsmål om de afledte konsekvenser, hvis det ikke bliver ændret - og især hvilken indflydelse det vil have på fremtidens danske bankstruktur.

Hvordan er ankenemlighederne set fra en bestyrelsessynsvinkel, hvis man er uenig med Finanstilsynet og er et mindre pengeinstitut? Udpegelsen af en uafhængig bestyrelse med en bred kompetenceprofil adresserer

de fleste af de principielle compliance problemstillinger, der har været tidligere. Man har derudover indført et system i Finanstilsynet, til forskel fra tidligere, hvor enten større eller mere principielle beslutninger skal tages af bestyrelsen i Finanstilsynet, hvilket også er med til at sikre en ikke person-biased sagsbehandling.

På trods af disse ændringer, opleves bestyrelsesarbejdet stadig tilfredsstillende. Der opleves desuden ikke i bestyrelseslokalet, at der et A og B hold, fordi der er en række ikke-aktionærudpegede bestyrelsesmedlemmer.

Er de ovennævnte betragtninger og resultater valide? Dette er den første danske spørgeskemaundersøgelse, hvor man har undersøgt og analyseret det faktiske bestyrelsesarbejde efter finanskrisen baseret på en population af samtlige pengeinstitutter. For at få en fyldestgørende analyse spurgte man både generalforsamlings- og medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter og direktionsrepræsentanter. Det underliggende spørgeskema er i oktober 2015 sendt til 388 personer, der enten er medlemmer af direktionen, aktionærudpegede bestyrelsesrepræsentanter eller medarbejderrepræsentanter. Der har overordnet set været en responsrate på 49 %, hvilket for undersøgelser af denne type er tilfredsstillende.

Vi vil gerne takke alle, som har deltaget i denne undersøgelse, og ikke mindst Finansforbundet, Finansrådet og Lokale Pengeinstitutter for at skabe kontakt mellem os og deres medlemmer.

Baggrund for undersøgelsen og rapporten

Denne undersøgelse er en del af forskningsprojektet "Nordic Finance and the Good Society", der vedrører fremtiden for den finansielle sektor i både Danmark og Norden. Projektet har fokus på 10 forskellige forskningsområder, hvor ét af dem er bestyrelsesarbejde kombineret med den regulatoriske udvikling i sektoren.

Dette forskningsprojekt bliver koordineret af Center for Corporate Governance ved Copenhagen Business School (CBS), som har bred erfaring med forskning indenfor den finansielle sektor. Projektet bliver gennemført sammen med en række andre danske og internationale universiteter og forskere fra bl.a. Aarhus Universitet, IMD Business School, Syddansk Universitet og Yale University.

Projektet har et samlet forskningsbudget på DKK 15,3 millioner, og projektet bliver støttet af Danske Bank, Finansrådet, Copenhagen Business Academy, Finansforbundet, LOPI, Nordic Financial Union, Carnegie, Sparinvest og Nordisk Råd.

Vi ønsker endnu en gang at takke de bestyrelses- og direktionsmedlemmer, som har deltaget i og bidraget til undersøgelsen.

Ansvarlige

Lars C. Ohnemus, Direktør, Center for Corporate Governance, CBS

Charlotte B. Simonsen, Communication and Event Manager, Center for Corporate Governance, CBS

Laura Kabell Lundberg, Studentermedarbejder, Center for Corporate Governance, CBS

Forskere

Nis Jul Clausen, Professor, SDU

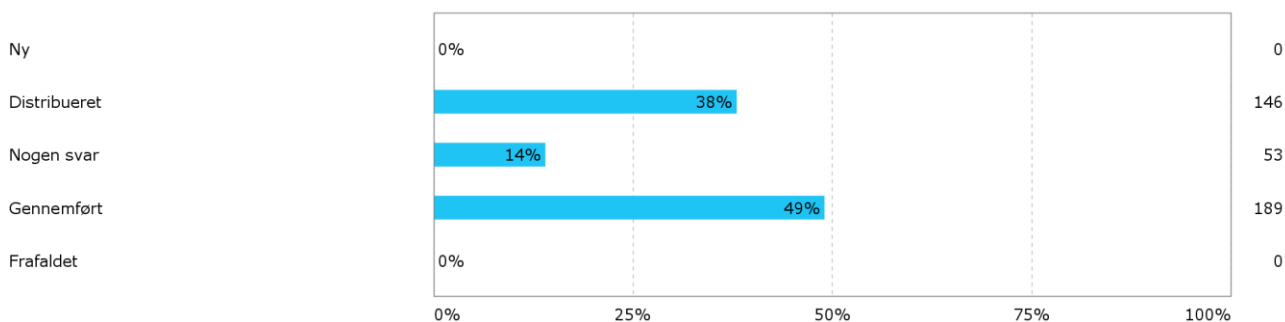
Thomas Poulsen, Lektor, CBS

Georg Ringe, Professor, CBS

Metodik

Tilgang og metode

Spørgeskemaet er udarbejdet i SurveyXact, hvilket er et standardprogram for undersøgelser af denne type. Spørgeskemaet blev udsendt til bestyrelsesmedlemmerne ved hjælp fra LOPI og Finansrådet. De forskellige spørgeskemaer blev fremsendt elektronisk i perioden oktober til november 2015. Målgruppen er alle bestyrelses- (underordnet om de var generalforsamlingsvalgt eller medarbejderrepræsentanter) og direktionsmedlemmer i danske pengeinstitutter. Alle svar er anonyme.



Spørgeskemaet er sendt ud til 388 personer. Der er 189 besvarelser på spørgeskemaet, hvilket er ensbetydende med, at svarprocenten er på 49 %. Den statistiske usikkerhed er på under + / - 5 % og er tilfredsstillende for forskning indenfor dette område.

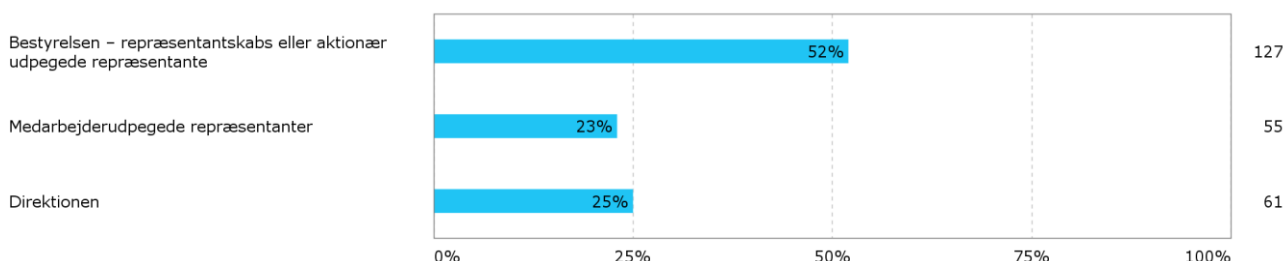
Forskningsmetodik

Der er for denne forskningsrapport valgt en kvantitativ, statistisk tilgangsvinkel. Den epistemologiske positionering af dette forskningsprojekt er baseret på et ønske om at få en række kvantitative forhold belyst, som giver et samlet indblik i den finansielle sektor, men samtidig også at have en indgangsvinkel, der giver indblik i, hvordan det enkelte bestyrelsesmedlem oplever sin situation. Denne metodik sikrer, at der er en forholdsvis systematisk tilgangsvinkel til de forskellige problemstillinger, at lignende undersøgelser kan blive gentaget i Danmark i de kommende år, og at der er mulighed for at gentage dette studium f.eks. i andre nordiske eller europæiske lande.

Udover de forskellige prædefinerede spørgsmål blev der stillet en række åbne spørgsmål for at give de forskellige deltagere i undersøgelsen muligheden for at reflektere over deres egne oplevelser med bestyrelsesarbejde og ikke mindst samarbejdet med Finanstilsynet. Fordelen ved denne fremgangsmåde er, som det ligeledes viste sig under denne undersøgelse, at det giver en bedre belysning af en række problemstillinger, og de enkelte respondenter kan komme med mere dybdegående svar.

Spørgeskemabesvarelser

Undersøgelsen er struktureret således, at den dækker det samlede ledelsesarbejde, underordnet om det bliver udført i direktionen eller bestyrelsen. Der bliver derfor indledningsvis spurgt ind til, hvilken kategori den adspurgte respondent tilhører:



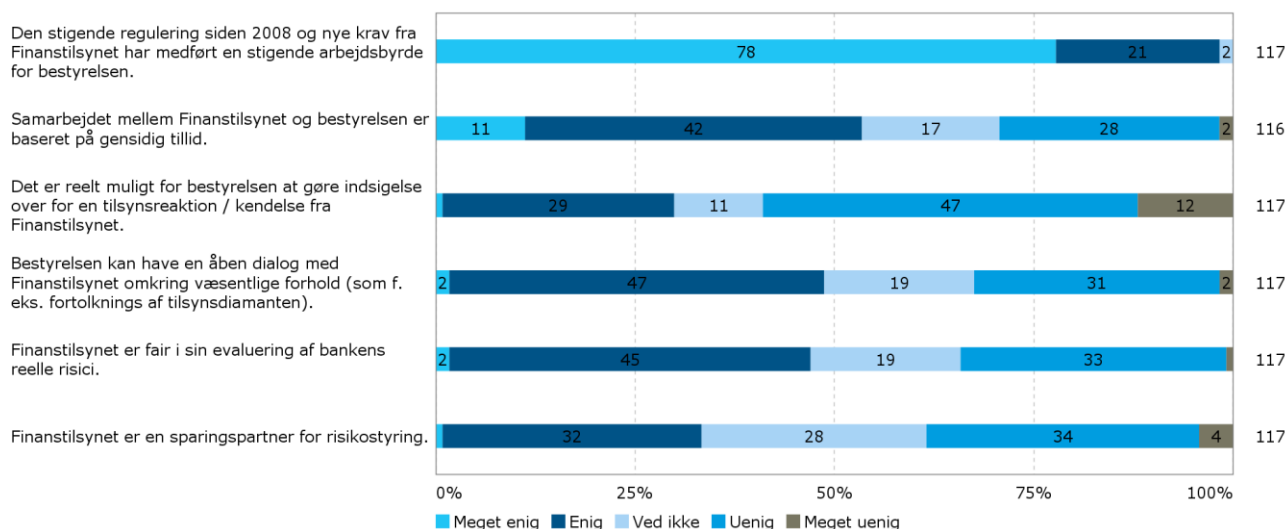
Over halvdelen af besvarelserne er givet af repræsentantskabs- eller aktionærudpegede repræsentanter i bestyrelsen. Det danske banksystem er unikt globalt set, da medarbejdere har ret til i henhold til lovgivning at udpege deres egne bestyrelsesrepræsentanter. Medarbejderne har ret (men ikke pligt) til at være repræsenteret i bestyrelsen (med halvt så mange repræsentanter som aktionærene). Denne ret opstår imidlertid kun, hvis virksomheder i gennemsnit har haft mere end 35 ansatte de seneste 3 år. I dansk erhvervsliv er det generelt sådan, at denne ret kun i begrænset omfang bliver udnyttet, men den finansielle sektor ligger over gennemsnittet.

I denne undersøgelse kommer 23 % af svarene fra medarbejderudpegede repræsentanter, og de sidste 25 % af svarene kommer fra medlemmer i direktionen.

Bestyrelsen

Det er essentielt i forbindelse med denne undersøgelse, at få en bedre forståelse af den ændring, der er sket i arbejdsbyrden og især indholdet af bestyrelsesarbejdet for de respektive bestyrelser siden 2008.

Finanstilsynet



99 % af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer er enten meget enige eller enige i, at den stigende regulering fra Finanstilsynet har medført stigende arbejdsbyrde for bestyrelsen. 53 % er meget enige eller enige i, at samarbejdet mellem Finanstilsynet og bestyrelsen er baseret på gensidig tillid, og 49 % er meget enige eller enige i, at bestyrelsen kan føre en åben dialog med Finanstilsynet.

Dog mener blot 30 %, at der er mulighed for, at bestyrelsen kan gøre indsigelse over for en tilsynsreaktion fra Finanstilsynet. Dette bringer det essentielle spørgsmål op om "hvem vogter vogterne", hvilket er et centralt corporate governance problem både i dag og i fremtiden. Som kommentar til netop dette, skriver en af de adspurgte: *"Det er min erfaring, at Finanstilsynet gerne tager en dialog, men er meget enerådigt og ikke altid "lyttende"*". Ingen tvivler på Finanstilsynets berettigelse, men det centrale spørgsmål er, hvilken rolle tilsynet skal udøve over for pengeinstitutterne.

Udpegelsen af en uafhængig bestyrelse i 2014 hos Finanstilsynet har været et skridt mod at køre dette arbejde mere professionelt og give en struktur med bedre selskabsledelse, men i sidste ende er disse bestyrelsesmedlemmer i Finanstilsynet udpeget af staten, hvilket kan medføre en politisk bias.

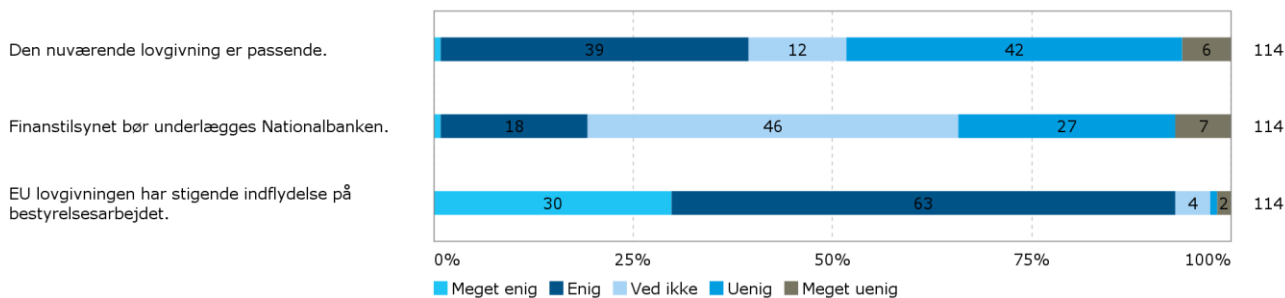
Der er klar uenighed om, hvorvidt Finanstilsynet er en sparingspartner for risikostyring med 32 % enige og 34 % uenige. Det indikerer, at der kan være behov for en mere central debat om, hvilken relation, der bør være mellem den finansielle sektor og Finanstilsynet. Derimod er der 47 %, der mener, at Finanstilsynet er fair i sin evaluering af bankens risici. Dette kommer også til udtryk i de tilknyttede kommentarer fra respondenterne: *"Finanstilsynets opstramning af regulering efter finanskrisen har været rigtig og påkrævet"*.

Enkelte responder påpeger, at de oplever, at Finanstilsynets tilgang ikke er entydig; der lægges stor vægt på enkeltstager, men disse er ikke tidssvarende eller retvisende for resultatet på portefølje niveau. Derudover savner man en forståelse for, hvad der er markedsrisici og kreditrisici. *"Tilsynets metoder og vurderinger er ikke altid god praksis. Oftest er der en dagsorden som handler om at fortolke egne regler og internationale på en måde der er uigennemskuelig for den enkelte bank. Det giver en uhensigtsmæssig forvaltning retslig stilling for banker"*.

Finanstilsynet har også leveret en stor rotation af medarbejdere, hvilket afspejles i en række svar. Der bliver bl.a. nævnt at: *"Tilsynets medarbejdere er ofte uerfarne og har vanskeligt ved at håndtere dialogen med direktion og bestyrelsen så den fremstår åben og ligeværdig"*.

I den fremlagte årsrapport for 2014 for Finanstilsynet er der ikke nævnt, hvor stor rotation af medarbejdere, der har været over de sidste 12 måneder. Der indgår tilsyneladende heller ikke i resultatkontrakten mellem Finanstilsynet og Erhvervs- og vækstministeriet (som er aftalepart) nogle prædefinerede målsætninger omkring kompetenceprofiler hos medarbejderne, minimumserfaring, tilfredshed hos pengeinstitutterne mv. Finanstilsynet har efterfølgende oplyst, at man sidste år havde en personaleomsætning på 22 %, der lå på 30 % i perioden 2006/2007. Der er pt. 320 stillinger, hvoraf 37 er ledige.

Lovgivning



Den nuværende lovgivning deler tilsyneladende respondenterne, og der er bred uenighed om, hvorvidt den nuværende lovgivning er passende. Samtidig er der bred enighed om, at EU lovgivningen har stigende indflydelse på bestyrelsesarbejdet, da hele 93 % er enige eller meget enige i denne vurdering.

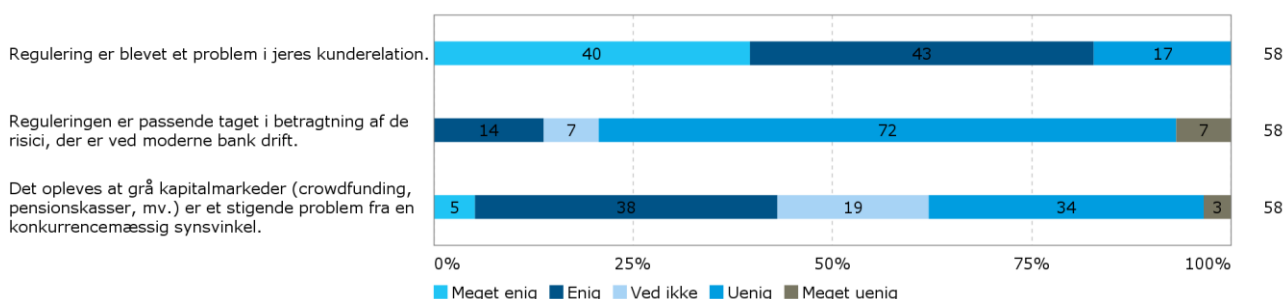
Basel III, Den europæiske Single Rule Book, MIFID plus en hel række andre regulatoriske tiltag har drevet mange af disse ændringer, og udviklingen mod øget regulering af den finansielle sektor forventes at forsætte både i Europa og USA. Dette blev bl.a. påpeget af Yellen (US Central Bank) og Christine LaGarde (IMF) under en paneldebat i Washington i maj 2015.

Internationalt set er der delte meninger om, hvorvidt Finanstilsynet skal være en uafhængig institution eller underlagt Nationalbanken. Der er vist forskellige corporate governance modeller og rapporteringsmodeller i f.eks. Schweiz, England og USA. Dette er også et uafklaret punkt i Danmark, og 46 % svarer "ved ikke", når de spørges om, hvorvidt Finanstilsynet bør underlægges Nationalbanken. Argumentet for at Finanstilsynet er underlagt Nationalbanken er bygget op omkring en række centrale argumenter, som f.eks., at der dermed kun er én offentlig tilsynsmyndighed, og at Nationalbanken generelt set nyder mere respekt og ikke mindst ikke er underlagt samme politiske indflydelse.

Direktionen

Der er i henhold til dansk lovgivning en række forskellige ansvarsområder for både bestyrelsen og direktionen. De-facto er direktionen tit en daglig stødepude mellem det daglige samarbejde med Finanstilsynet og ikke mindst bestyrelsen. Ved inspektionsbesøg foregår en stor del af kontakten mellem Finanstilsynets repræsentanter og direktionen.

Direktionsarbejde



Det ses at 40 % af de adspurgte direktionsmedlemmer er meget enige og 43 % er enige i, at regulering er blevet et problem i kunderelationen. Der tegner sig det samme billede, som for medarbejderrepræsentanter, at regulering er blevet et centralt og ofte problematisk emne i kunderelationen. Et andet centralt spørgsmål er perceptionen mellem partnerne;

Spørgsmålet "Regulering er blevet et problem i kunderelationen": Overordnet er jeg enig. Reguleringen får skylden - men i virkeligheden er kunderelationen måske mest påvirket af de ting der er sket før og under Finanskrisen. Pressen har haft kæmpe succes med at lægge en hel sektor for had.

Om denne ændring skyldes reelle forhold eller en ændring i pressens tilgang til sektoren er ikke undersøgt i dette studie. Der er kommet en bølge af ny lovgivning, og hvem skal formidle disse ændringer overfor kunderne? I dagligdagen er det en opgave, som pålægges de enkelte medarbejdere i sektoren, hvilket ikke altid er ideelt set fra den enkelte banks synsvinkel. Alternativet er, at formidlingen af disse regelsæt sker samtidigt på sektorniveau eller gennem interesseorganisationer og især forklarer, hvad baggrunden er for disse.

Til dette emne har respondenterne skrevet kommentarer som denne: *"Reguleringen er ikke et problem, men er tidskrævende"*. I nogle sammenhænge er regulering en fordel i relationen, bl.a. fordi der er klare regler på området. Overordnet set bør det nævnes, at der er sket en signifikant forøgelse og skærpelse af ledelseskrav i den finansielle sektor. Hjørnestene i denne udvikling har været som følger;

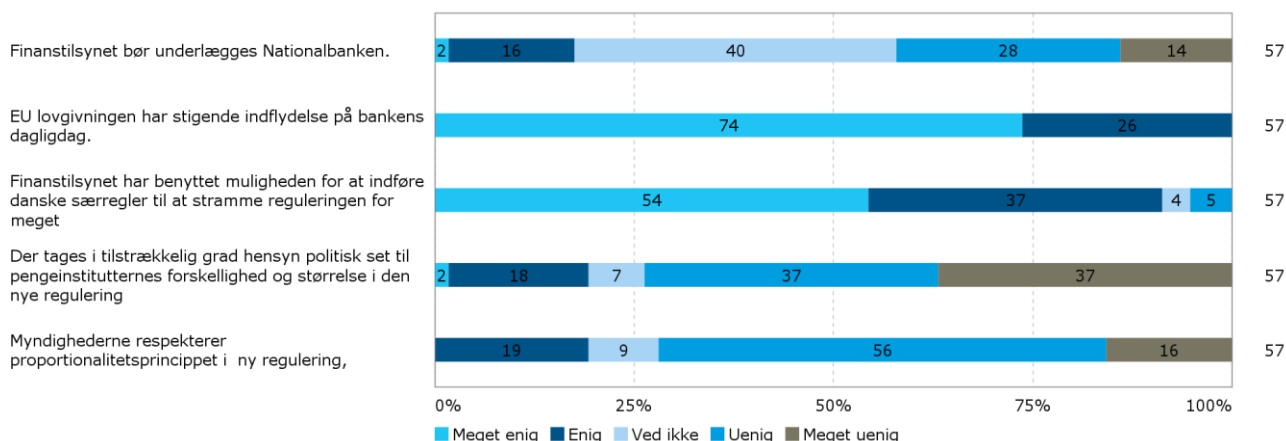
- 2000: Fit & Proper krav
- 2001: Første danske anbefalinger for god selskabsledelse
- 2008: Finansrådet henstilling vedr. god selskabsledelse
- 2009: Offentliggørelse af Finanstilsynets vurdering af et givent pengeinstitut
- 2010: Krav om revisionsudvalg plus strammere "Fit & Proper" regler
- 2011: Ledelsesbekendtgørelse samt krav om aflønningspolitik (revideret i 2014)
- 2014: CRR, CRD IV, krav om normeringsudvalg, risikoudvalg, whistleblower ordning, kompetencekrav, mv.

Der påregnes en yderligere skærpelse fra 2017, hvor der vil blive stillet krav om, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem skal gennem en målrettet bestyrelsesuddannelse, som er baseret på de særlige krav, man har stillet til den finansielle sektor.

Ét spørgsmål er den indre kompetencesammensætning, ét andet er det generelle vækstmiljø for sektoren, og om der er stigende konkurrence fra alternative eller nye aktører. S sammensætningen af lånemassen har i perioden 2008 til 2015 ændret sig signifikant, hvor udlånsmassen har været stigende indenfor realkreditområdet og faldende især indenfor erhvervsområdet (kilde: Nationalbanken).

Der er forskellige meninger omkring oplevelsen af, om de grå kapitalmarkeder er et stigende problem set fra en konkurrencemæssig synsvinkel. 38 % er enige, 34 % er uenige, og 19 % svarer "ved ikke". Tallet på 38 % er dog påfaldende højt og bør give anledning til at analysere nærmere og lave en undersøgelse af, om der er en fair konkurrencesituation på det finansielle marked.

Andre forhold



Til udsagnet om, at Finanstilsynet skal underlægges Nationalbanken, svarer 40 % af de adspurgte direktionsmedlemmer "ved ikke", og 42 % er enten uenige eller meget uenige. I en række lande har man fremført argumenter for denne model bl.a.: (a) Nationalbanken som institution nyder tit større respekt, (b) bedre udnyttelse af kompetencer, (c) mindre omkostninger set fra statens synsvinkel. Om en sådan model vil fungere i Danmark er ikke entydigt. Som en deltager skriver: "Kan ikke se formål og sammenhæng samt heraf følgende fordele ved at Nationalbanken skulle "styre" den private banksektor. Kan nærmere se interessekonflikter heri". Man må sige at set fra en dansk og historisk synsvinkel har opbygningen fungeret.

Alle adspurgte svarer positivt, når der spørges om, hvorvidt EU lovgivningen har stigende indflydelse på dagligdagen i banken. 74 % er meget enige i dette, og 26 % er enige. De nye europæiske regler har og vil derfor i høj grad bestemme, hvordan konkurrencesituationen vil udvikle sig de kommende år, både på nationalt og internationalt plan. Der har dog ikke i bredere danske politiske kredse været en dybere debat om selve konsekvensen af EU lovgivningen, med undtagelse af realkreditlovgivningen.

Ligeledes er der bred enighed om, at Finanstilsynet har benyttet muligheden for at indføre danske særregler til at stramme reguleringen for meget. Hertil er 37 % enige og 54 % meget enige. Hvorvidt disse ændringer reelt set er politisk sanktioneret samt viden om de fulde økonomiske konsekvenserne af disse tiltag er uafklaret.

74 % er enten meget uenige eller uenige i, at der politisk tages tilstrækkelig hensyn til pengeinstitutters forskellighed i den nye regulering, og 72 % er enten meget uenige eller uenige i, at myndighederne respekterer proportionalitetsprincippet i den ny regulering. Det centrale spørgsmål er, om man rent politisk har forstået konsekvensen af denne form for lovgivning, og om man har valgt en regulatorisk model, som fundamentalt set skal pådømmes alle aktører. Den største del af reguleringen er ens for alle institutter uanset størrelse - se f.eks. på krav til risikoansvarlig, compliance og hvidvask.

Diskussionen omkring proportionalitetsprincippet er i de givne svar ikke entydig - enkelte oplever det ikke, men en del af svarene peger mod en opfattelse af, at SIFI-bankerne forfordes. Set fra en dansk synsvinkel er det essentielt, at det internationale aspekt ikke glemmes i denne diskussion og som en respondent skriver;

“Forordninger, der er rettet mod de store europæiske banker samt mere usikker bankdrift i Sydeuropa, rammer også os mindre lokale banker i Danmark. Og der anvendes absolut ikke proportionalprincip - idet de fleste gruppe 3 banker i givet fald burde fritages for en række af de regulative byrder de pålægges. Som seneste eksempel er de genopretningsplaner stort set alle danske banker nu pålægges at udarbejde - uanset hvilken forretningsmodel, risikoprofil eller kapital- og solvensmæssig overdækning man har.”

I et europæisk billede kan det største problem blive en "unfair playing field", som opretholdes ved, at de største banker reelt kan have lavere kapitalkrav via deres interne rating modeller. De ekstra SIFI-krav kompenserer kun for en lille del heraf. Der er for mindre pengeinstitutter behov for at proportionalitetsprincippet styrkes og er med i hvert lovgivningsmæssigt tiltag. Proportionalitetsprincippet skal indgå i både de indledende drøftelser, lovgrundlaget og i bekendtgørelserne samt efterfølgende i det praktiske arbejde i pengeinstitutterne, samt i kontrolgrundlaget fra Finanstilsynet. Der er meget stor mulighed for at øge proportionalitetsprincippet i den eksisterende lovgivning. En anden kommentar er som følger:

“I den praktiske tilgang er inspektørerne ikke erfarne og dygtige nok til at håndtere proportionalitetsprincippet. De er i for høj grad styret af skemaer, og er ikke i stand til at overskue det enkelte pengeinstituts forretningsmodel, identificere de vigtigste risici og bedømme ud fra det”

Historisk set anlagde mange ledende medarbejdere i den finansielle sektor et kirketårnsprincip for at undgå for store risici. Alternativet til denne risikostyringsmodel er blevet tilsynsdiamanten, som blev indført den 25. juni 2010 af Finanstilsynet. Denne model lægger en række signifikante strategiske begrænsninger på bestyrelsernes strategiske råderum når nye forretningsmodeller skal udvikles.

Der er ingen tvivl om, at regulering er blevet en stor arbejds- og omkostningsmæssig byrde for især de mindre aktører i den finansielle sektor. Dette har været et gennemgående tema i denne undersøgelse både når man ser det fra direktionernes og bestyrelserne synsvinkel. Kunne man som et alternativ overveje kraftigt at reducere kravene til mindre pengeinstitutter? Denne mulighed er blevet overvejet, men der har været en bekymring for, at man vil dele bankerne op i et A og et B hold. Der er derudover ingen tvivl, at der er et generelt behov for et uafhængigt og professionelt tilsyn af sektoren grundet de vidtrækkende konsekvenser når en eller flere aktører går konkurs. Disse konkurser har ikke kun store samfundsmæssige konsekvenser, men kan også have uoverskuelige konsekvenser for almindelige forbrugere. Disse har særdeles begrænset interesse for og kendskab til finansielle produkter som dokumenteret af en række ledende forskere (van Rooij, M., Lusardi, A., Alessi, R. 2011)

Der bliver i denne undersøgelse ikke spurgt ind til bødestørrelser i Danmark. Man har fra dansk side lagt vægt på dialog med moderate bødestørrelser. De administrative bødeforelæg, som Finanstilsynet kunne give har dog ikke noget loft, men skal svare til det niveau, som anklagemyndigheden bruger. Den diametrale modsætning er det svenske finanstilsyn, hvor deres øvre bødegrænse er på SEK 50 millioner.

Det bør desuden fremhæves, at der især er sket en del regnskabstekniske ændringer, som reducerer de finansielle institutters mulighed for at polstre sig hen over et konjunktur forløb. Basel komiteen har løbende diskuteret dette behov og har konceptmæssigt introduceret et konjunkturtillæg på 2.5 % af den risikovægtede kapital. Tilvejebringelse af yderligere kapital til dette formål kan ske gennem f.eks. en kapitalforhøjelse.

Historisk set arbejder "den forsigtige bestyrelse eller direktion" med ekstraordinære afskrivninger, når konjunkturerne var gunstige. Indførelsen af IFRS og danske skatteregler, som ikke giver fradrag for ekstraordinære afskrivninger, hæmmer dermed muligheden for at opbygge kapitalreserver frem mod en recession. Bestyrelsen og direktion savner derfor reelt set en ægte konjunkturbuffer. Man kan kun håbe at egenkapital grundlaget er tilfredsstillende nok til, at man kan gennemleve den næste recession uden finansielle vanskeligheder.

Opsamling og anbefalinger / Konklusion

Der er i den finansielle sektor gennemført en række markante stramninger omkring kapitalkrav (Basel II+III), der stilles nye betingelser til risikostyring, og man har pålagt bestyrelsen et øget ansvar. Bestyrelsesarbejdet har derfor ændret sig signifikant siden 2008, og de afledte konsekvenser begynder først nu at være fuldt forståelige. Som dokumenteret i denne undersøgelse har disse ændringer fået vidtrækkende konsekvenser.

Der er derfor følgende anbefalinger;

(1) Der er behov for at forstå, hvad der har været den makro- og mikroøkonomiske indflydelse af de ovennævnte tiltag, og især om det har haft en positiv eller negativ indflydelse på de forskellige erhvervssektorer. Bestyrelserne er derfor sat til at administrere en række forhold uden den fornødne dokumentation for, hvilken effekt de kan have.

(2) Denne undersøgelse har også vist, at disse tiltag grundlæggende har ændret danske bankers bestyrelsesarbejde. Den nordiske Corporate Governance model er derfor blevet udfordret, og der er sket et markant skred i arbejdsfordelingen mellem bestyrelse og direktion. Der er behov for bedre at gennemtænke disse arbejdsfordelinger for at sikre, at et tostrengt kontrolsystem bliver overholdt.

(3) Samspillet og rollefordelingen mellem Finanstilsynet og de enkelte bestyrelser er ikke fuldt afklaret på en tilfredsstillende måde. Udpegelsen af en uafhængig bestyrelse hos Finanstilsynet har dog været med til at sikre en bedre retssikkerhed.

(4) Der stilles så store krav til bestyrelsesmedlemmerne, at mange deltagere i denne undersøgelse udtrykker bekymring for, hvorvidt man kan finde de rette kandidater, især indenfor områder som kreditgivning og risikostyring. Dette, sammenholdt med en øget personlig risikoprofil, kan gøre det vanskeligt at tiltrække bestyrelsesmedlemmer i fremtiden.

(5) Deltagerne i denne undersøgelse giver udtryk for bekymring omkring, hvorvidt proportionalitet problemstillingen overhovedet er forstået i de politiske kredse. Dette rejser spørgsmål om de afledte konsekvenser, hvis det ikke bliver ændret, og især hvilken indflydelse det vil have på fremtidens strukturer i den finansielle sektor.

(6) Man bør overveje, om de nuværende arbejdsopgaver i bestyrelseslokalerne er hensigtsmæssige set fra et bredere perspektiv. De strategiske udfordringer vil være en tilbagevendende problemstilling i de kommende år og kræve fokus og modet til at tage vidtrækkende beslutninger. Dette vil dog kræve tid. Den høje frekvens, kombineret med strukturen på mange af de nuværende bestyrelsesmøder, kan give en

bekymring for, at der ikke er den fornødne tid til at fokusere på mange af de strategiske udfordringer, som branchen står over.

(7) Bestyrelsesarbejdet opleves stadigvæk som tilfredsstillende, selv om der er sket disse ændringer. Man oplever ikke i bestyrelseslokalet, at der er et A og et B hold, fordi der er en række ikke-aktionær udpegede bestyrelsesmedlemmer.

(8) Der er, grundet ændret lovgivning og nye kapitalkrav, sket en markant ændring i kreditgivningen over de seneste 7 år, og der ses i branchen en stigende bekymring for konkurrence fra alternative finansieringskanaler.

(9) Det bør overvejes, om man bør og kan give bestyrelserne bedre konjunkturstyringsværktøj end kun egenkapitalbaserede modeller.

Referenceliste

Admati, Anat and Hellwig, Martin (2013): *The Bankers' New Clothes – What's Wrong with Banking and What to Do about It*. Oxfordshire: Princeton University Press.

Barr, David G. (23 November 2013). "[What We Thought We Knew: The Financial System and Its Vulnerabilities](#)" (pdf). Bank of England.

Berg, Jesper and Bech, Morten L. (2009): *Finansernes Fald – Hvordan den perfekte storm væltede de finansielle markeder*. København: Gyldendal.

Champhausen, Michael – Pengeinstitutter (2011)

Damsgaard, Jan, Den digitale omstilling, (2015)

Davies 2015 - http://www.ecgi.org/wp/wp_id.php?id=724

Faleye, O., Mehrotra, V. and Morck, R. (2006): When labor has a voice in corporate governance, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 41(3), 489-510.

Fauver, L. and Fuerst, M. E. (2006): Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards, *Journal of Financial Economics*, Vol. 82(3), 673-710.

Finanstilsynets Årsrapport 2014

Grant, Robert M. (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. 6. udgave. Malden: Blackwell Publishing.

Ohnemus, Lars (2010): *Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value – An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts*.

Van Rooij, Maarten & Lusardi, Annamaria & Alessie, Rob, (2011): *Financial literacy and stock market participation*, *Journal of Financial Economics*, Elsevier, vol. 101(2)

Wardrop, R., Zhang, B., Rau, R. and Gray, M. (February 2015) *Moving Mainstream - The European Alternative Finance Benchmarking Report*

Østrup, Finn – Det finansielle system (2010)