

CCG CENTER FOR CORPORATE GOVERNANCE

**Webinar - Finansielle virksomheder
og deres ledelseskompetencer, - hvad er det rigtige valg?**

8. oktober 2020

Program

16.00	Velkomst og Introduktion – Lars Ohnemus, Center for Corporate Governance, CBS
16.10	Fit & proper og god corporate governance? Professor Ken L. Bechmann , CBS
16.30	Er rapportens anbefalinger tilfredsstillende og tidssvarende givet de udfordringer sektoren står over for? Professor Nina Smith , formand for Forenet Kredit og næstformand i Nykredit
16:55	Hvad kunne være de juridiske konsekvenser, hvis rapportens anbefalinger bliver implementeret? Professor Hanne Søndergaard Birkmose , Aarhus Universitet
17.15	Hvad er baggrunden for rapportens konklusioner og er de rejste kritikpunkter fair? Tobias Thygesen , Finanstilsynet - kontorchef i ekspertisecenter for governance og fit & proper reglerne.
17.40 - 18:10	Paneldebat: Nina Smith (Formand Forenet Kredit) Hanne Søndergaard Birkmose (professor AU), Ken L. Bechmann (professor CBS), Tobias Thygesen (Finanstilsynet) og Steen Lund Olsen (Finansforbundet)

Hvad vi ved ?

- ❖ Antallet af finansielle institutioner i Danmark er faldet fra cirka 180 før 2008 til +63 i 2020 = voldsom konsolidering
- ❖ Grundlæggende har forrentning af egenkapitalen i sektoren være faldende fra + 15 % før 2008 til 8 % i 2018 (Nationalbanken, Nielsen og Ohnemus, 2018 m.fl). Denne trend er fortsat de sidste kvartaler før Covid 19 perioden
- ❖ Finansielle institutioner er en del af et rekrutteringsmarked. I 2015 gav 52 % af bestyrelsesmedlemmer udtryk for, at de ikke kunne finde de rette kompetencer (Clausen m.fl 2016). Ingen grund til at tro det er anderledes for direktionen eller det har ændret sig i de senere år
- ❖ Der er under 27 % kvinder i ledende positioner i Norden, i gennemsnit har de 4.7 års ledelseserfaring. Andelen af kvinder med mere end 10 års erfaring er under 12 %. Noget forskning tyder på, at kvinder har en anden risikoprofil end mænd (Adams og Ferreira, 2009; Amore 2014)

Principielle problemstillinger

- ❖ Generelt er den nordiske corporate governance model baseret på aktivt og ofte langsigtet ejerskab, hvor man forventer aktionærerne skal udøve indflydelse
- ❖ Præmissen efter finanskrisen var, at bankerne skulle være så stærkt kapitaliseret, at der ikke vil være behov for statslig involvering i fremtiden og kommende ledere skulle være have de rette kompetencer og være egnede (fit & proper)
- ❖ Hvem bærer risikoen og ikke mindst ansvaret, hvis den forkerte direktion bliver udpeget? skal et eventuelt søgsmål rettes mod Finanstilsynet eller bestyrelsen
- ❖ Giver anbefalingerne fra rapporten enten en konkurrencefordel, bliver de en reel belastning for hele sektoren (kontra udenlandske konkurrenter) og beskytter den gamle garde?
- ❖ Hvordan sikrer man at den rette talentmasse bliver tiltrukket givet, at der er mere end kr. 249.3 mia. investeret i sektoren (Markedsprisen er dog kr. 127 mia.) og er samfundsbærende. Men, samtidig er branchen ikke lønførende, risikoen for retssager er høj og ligeledes er risikoen for tab af "personlig kapital" signifikant

Fit & proper og god corporate governance

Ken L. Bechmann
kb.fi@cbs.dk

Man skal altid huske, hvor man kommer fra

Berlingske



NYHEDER OPINION BUSINESS AOK

Brian Mikkelsen: Skandaløst dårlig bankledelse

Økonomi- og erhvervsminister Brian Mikkelsen aflæser finanskrisen og gør klar til at udfase statsstøtten. Banksektoren har dybe ridser i lakken. Men nu er der stort set ryddet op og det med et plus på bundlinjen for staten, lyder ministerens vurdering.



Mine nyheder

FINANS

Søg

Finansrådet: Dårlig bankledelse koster image

Kun et land i Europa har mere tilfredse privatkunder end de danske banker.

FORSIDE | 05.10.2009 KL. 09:04



Foto: Jyllands-Posten & Polfoto, Kollage: Mattias Grøndal

Der blev kørt for stærkt – også uden at man havde det rigtige ”udstyr”



Men udstyret gør det ikke alene – kræver også kompetencer for at kunne styre



Med andre ord – man skal være fit & proper for at kunne styre finansielle virksomheder

- **Fit** er, om den pågældende er kvalificeret.
- **Proper** er, om den pågældende er ordentlig nok til at håndtere andres penge.

Jesper Berg (2019).

Obligatorisk uddannelse for bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder

- **Positiv feedback på dette krav**
- **Og enighed om at kompetencer er vigtige!**

Rapporten

- Et digert værk på 108 sider.
- Primært fokuseret på fit.
- Fagudvalget bestod af knap 40 personer udpeget af LOPI, Finans Danmark og Finanstilsynet.
- Bygger på to vigtige principper:
 - Formodningstilgang
 - Proportionalitetsprincippet

Anbefalinger til fastlæggelse af kompetence- og
erfaringskrav samt ansvarsområder

Rapport fra fagudvalget om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for
direktionsmedlemmer og nogle personer i pengeinstitutter, realkreditinstitutter,
betalingsinstitutter og e-pengeinstitutter, april 2020

Skal Finanstilsynet blande sig?

JA:

- Det har politikerne bestemt!

Herudover kan Finanstilsynet:

1. have adgang til anden information
2. i højere grad vægte andre vigtige forhold såsom tillid til sektoren og finansiel stabilitet
3. bidrage med "second opinion"

Og dermed agere en vigtig bremseklods, hvis eksempelvis noget går for stærkt!

Og bemærk dette er altså ikke en ny påtaget holdning 😊

- Skrev blandt andet herom i 2009:

Manglende **bremseklodser** i danske banker

Formålet med denne artikel er at identificere og dokumentere de særlige danske bankproblestillinger i forbindelse med den aktuelle danske bankkrise. Vi dokumenterer i artiklen, at den helt afgørende problemstilling i dansk bankvæsen er mangel på bremseklodser særligt i form af, at aktionærerne er sat uden for indflydelse.

FORFATTERE



Professor
Ken L. Bechmann
Institut for Finansiering, CBS
Copenhagen Business School

E-mail: kb.f@kb.dk

Ken L. Bechmann er professor ved Institut for Finansiering, Copenhagen Business School og har Corporate Finance og Børsmarkedet som forskningsområder.



Lektor
Johannes Raaballe
Århus Universitet
Institut for Økonomi

E-mail: jraaballe@econ.au.dk

Johannes Raaballe er cand. oec. og lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. I perioden 1977-1988 funktionschef i flere danske virksomheder. Fra 1988 ansat ved Institut for Virksomhedsledelse (nu Institut for Økonomi), Aarhus Universitet, hvor han udfører forskningsarbejde inden for finansiering. I dag er hovedtværgaen på Corporate Finance og Governance.

To tredjedele af de danske bankdirektører mener i august 2009, at vi kan risikere en lignende finanskrise i fremtiden. Storbritanniens centralbankchef, Mervyn King, ider denne opfattelse og efterlyser reformer. Statskasserne kan ikke klare en omgang mere, udtaler han.

I Danmark er der behov for såvel nationale som overnationale reformer. Nationale reformer fordi danske banker lider af en række alvorlige selskaber, som udenlandske banker ikke lider af. Vi dokumenterer en ekstrem stor udbrudt, både sammenlignet med øvrige danske børsnoterede selskaber og med udenlandske forhold, af stemmebegæring (86%) og ejerbegæring (43%) i de danske børsnoterede banker. Vi dokumenterer også, at nærværende aktionærer ikke har taget stilling til stemmebegæringerne, idet disse ikke er indført i dette århundrede, og formentlig heller ikke i sidste fjerdedel af forrige århundrede. Ejerbegæringerne er indført midt i 1990'erne, og er alle indført i banker, der i forvejen havde skulpter stemmebegæringerne. Det var en overkommelig opgave for lederne i disse banker at få indført ejerbegæringerne.

I banker uden mulighed for indflydelse som følge af stemme- og ejerbegæring ser vi i modsætning til det øvrige danske erhvervsliv naturligt nok meget få storaktionærer. I flertallet af danske banker har aktionærerne i realiteten intet at skulle have sagt. Ledelsen bestemmer det hele. I disse banker har resultaterne været dårlige og risikoen høj. Og en væsentlig del af regningen ender hos statsborgeren og de velværede banker.

Omfanget og resultatet af egenkapitalen i den danske bankkøber er blevet markant forringet. Gennemsnitlig egenkapital er blevet erstattet af gæld i form af hybrid- og ansvarlig lånekapital. Det er et internationalt fænomen. Mervyn King noterer, at lav kapitalisering indikerer, at der gik guld for bankens ledelse og aktionærer, da det gik ud, levert mod statens midte tage skuldet, da det gik ned. Der vil komme overnationale reformer på dette område.

Nationale reformer, ikke penge, er påkrævet. Det er en politisk opgave og et politisk ansvar. Den danske statskasse kan næppe klare en omgang mere.¹

Motivering

Morgenavisen Jyllands-Posten offentliggjorde den 10. august 2009 resultatet af en spørgeskemaundersøgelse, se Morgenavisen Jyllands-Posten (2009b), hvor landets bankdirektører stilles spørgsmålet: Tror du, at vi kan risikere at se en lignende finanskrise i fremtiden?

To tredjedele af bankdirektørerne svarede ja på spørgsmålet. Den sidste tredjedel af svarene var ligeligt fordelt på nej og ved ikke.

På trods af to bankpakker, hvor staten har indskudt eller garanteret op til 600-800 mia. kr. til den danske finansielle sektor, er problemerne altså ikke løst.

I spørgeskemaundersøgelsen stilles også spørgsmålet: Føler du, at regeringen har gjort nok for at hjælpe din bank igennem krisen?

Hertil svarer godt 70% ja og knap 25% nej. Nej-sigerne advokerer for, at de penge i bankpakke II, der ikke bliver brugt, ikke skal

gå til spilde, men i stedet stilles til rådighed for banker med henblik på ventigtstående bankfusioner.²

Opsummerende er banksektorens indstilling åbenbart, at nu er den akutte krise løst, og vi er tilbage ved business as usual, gerne med lidt yderligere flodeskum fra staten. Når og ikke hvis en ny dansk bankkrise opstår, da er løsning heraf igen en statsopgave.

Den 20. oktober 2009 holdt Storbritanniens centralbankchef Mervyn King en tale i Edinburgh. Storbritanniens nærtværende finansminister, se King (2009). Mervyn King udtalte under henvisning til et Churchill citat: "Aldrig har så få skylt så mange penge til så mange. Og indtil nu næsten uden reformer."

I lighed med de danske bankdirektører gav Mervyn King i talen udtryk for, at en lignende bankkrise ville opstå igen. Men i modsætning til de danske bankdirektører er Mervyn Kings opfattelse, at dette aktivt skal forhindres, og den eneste måde, dette kan forhindres på, er ved omfattende reformer, der skal sikre, at det er bankernes/aktionærernes og ikke statens opgave at redde banker i land.

Problemstilling

Her, godt et år efter starten på den danske bankkrise, står vi altså med det problem, at vi har brugt rigtig mange penge på den danske banksektor uden nogen form for garanti for, at det ikke vil gentage sig.

Reformer, ikke penge, er påkrævet. Effektive reformer kræver, at problemstillingerne er præcist identificeret. Problemstillingerens indhold og omfang er imidlertid vidt forskellige i de forskellige landes banksektorer, hvorfor der ikke generelt kan påregnes effektive overnationale reformer. Ansvaret for effektive reformer for de værste medtagne lande, herunder Danmark, bliver langt hen ad vejen det enkelte lands ansvar. I den forbindelse kan vi ikke dy os for at gentage (forhåbentligt ikke alt for upræcist) et mere end 20 år gammelt citat

Finanstilsynets arbejde

Derfor meget vigtigt, at :

- behandlingen af fit & proper ”er meget omhyggelig og følger alle de beskyttelsesregler, som er en følge af forvaltningsloven.”, jf. Berg (2019).
- der ikke bare ”sidder en fuldmægtig i Finanstilsynet og skal tage stilling til det”, som det har været fremført af kritikere.

Derfor er det naturligvis helt centralt, at ”checks and balances” og god governance også er på plads i Finanstilsynet!

Så er bolden givet op...

Tak for opmærksomheden!

Er rapportens anbefalinger tilfredsstillende og tidssvarende givet de udfordringer sektoren står over for?

Professor Nina Smith, formand for Forenet Kredit og næstformand i Nykredit A/S

Forståelse for fagudvalgets hensigter

- **Formålet:** ”.... At tydeliggøre direktionsmedlemmers og nøglepersoners individuelle ansvar, rolle og arbejdsopgaver og gøre det tydeligere, hvornår Finanstilsynet vil godkende en fit&proper ansøgning”.
- **Politisk aftale sep. 2018.**



Er anbefalingerne tilfredsstillende og tidssvarende?

- ✓ Ansvarskort – vigtigt med klarhed om ansvar og roller
- ✓ Vil øge presset for mere fokus på sund successionsplanlægning
- ✓ Proportionalitet – forskel på SIFI'er og andre, forskel på adm. direktør og øvrige direktionsmedlemmer
- ✓ Formodningsregel – ønske om nemt hurtigt spor og mulighed for særlig godkendelse i ad hoc spor.
- ✓ Yderligere beskyttelse af compliance- og risikonøglepersoner
- ✓ Ros til proces forud for rapporten, inddragelse af fagpersoner fra sektoren, internationale erfaringer

Balancen

Nye regler går længere end resten af Norden og EU.

Flere personer omfattes og større muligheder for at afsætte direktionsmedlem/nøgleperson.

Politisk aftale afspejler, at Danmarks omdømme er udfordret – behov for at stramme ekstra op.

Finanstilsynets regler og anbefalinger er styrende for, hvem der ansættes.

Afviklingsregime beskytter skatteborgerne – og overlader tabet til aktionærerne/ejerne.

Diversitet er udfordret. Nye kompetencer udenfor sektoren er sværere at tiltrække.

Det er bestyrelsens og ledelsens ansvar at ansætte kompetente og ansvarsfulde medarbejdere.

Sektorens situation er udfordret

1. Stort internationalt reguleringspres
2. Generelt omdømme er fortsat udfordret
3. Lave renter, forringet indtjening og afkast
4. Betydelige risici forbundet med ansvaret for at sidde i ledelsen af en finansiel virksomhed – og tilhørende mulighed for at blive retsforfulgt.

Konsekvenser af anbefalinger:

Kan sektoren tiltrække tilstrækkeligt med dygtige personer?

Konsekvenser og risici

1. Det er afgørende, at reglerne ikke administreres for hårdt – kompetencekravene er rundt formuleret.
 - Hvordan bliver den praktiske implementering?
 - Formodningsreglen?
 - Vil ad hoc-sporet give manglende transparens og usikkerhed
2. Er der danskere nok, der kan opfylde kravene? Vil udlændinge få en fordel? Har tilsynet samme mulighed for grundighed i godkendelsesprocessen ved udlændinge?
3. Betyder dette, at vi nu i mange år reelt ikke kan udnævne kvinder på de højeste poster i finanssektoren?

Særligt om kønsdiversitet

Sektoren har traditionelt ikke været godt til at forfremme kvinder. Bekymringen er, at disse regler gør det vanskeligere for de dygtige kvinder, der er. Det er simpelthen en konsekvens af, at der stilles skærpede krav til erfaring på lederniveau, og at så få kvinder i dag er chefer.

1.512,17 1.826,20 23.185,12

Nye krav spænder ben for kvindelige finans-topchefer: »Vi får en klub af gamle mænd som direktører«

Det er blevet sværere at få kvinder ind på topposter i finanssektoren, efter at Finanstilsynet har skærpet fit & proper-reglerne, vurderer Nykredit, bankespert og en headhunter.

FINANS | 16.08.2020 KL. 19:00



Nykredits næstformand, Nina Smith, kritiserer Finanstilsynets fit & proper-krav for at gøre det sværere at få kvinder ind på topposter i finanssektoren. Foto: Casper Dalhoff

MULIGE JURIDISKE IMPLIKATIONER



JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

8. OKTOBER 2020

HANNE SØNDERGAARD BIRKMOSE
PROFESSOR

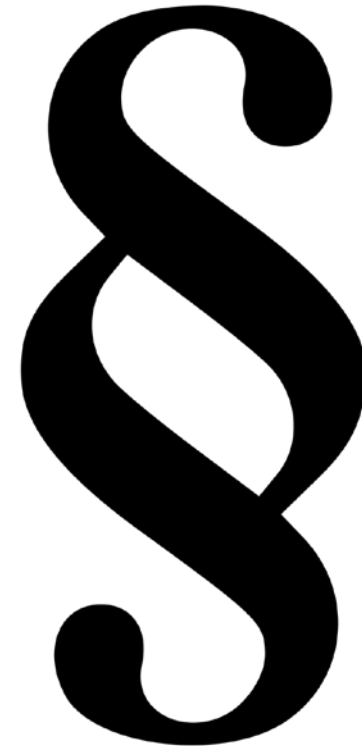


FOKUSPUNKTER

- Den juridiske ramme
- Jurans rolle
- Makroperspektivet
- Hvad er den rette vej?
- Selskabsretlige overvejelser udspunget af rapportens anbefalinger
- Ansvarsområder
- Afsluttende bemærkninger

DEN JURIDISKE RAMME

- Hvad er det juridiske grundlag for valg af øverste ledelse og hvilke krav stiller juraen til ledelsens kvalifikationer?
- Samspil mellem selskabsretten og den overordnede regulering af finansielle virksomheder



SESKABSRETTELSEROLLE

- Den klassiske selskabsret
 - Beskyttelse af kapitalernes og kreditorernes interesser
- Den værdiskabende selskabsret
 - Understøtte værdiskabelse i selskabet
 - Corporate governance
- Den europæiske corporate governance-dagsorden
 - Aktivt ejerskab
 - Betydelig rolle tiltrækkte institutionelle investorer

DEN FINANSIELLE REGULERING

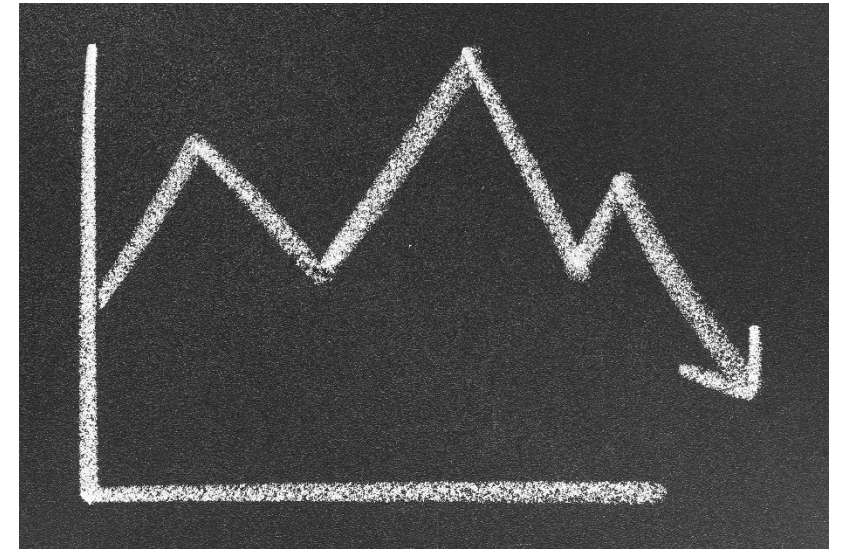
Den finansielle regulering skal balancere økonomiske og kommercielle interesser med samfundets interesse i en sund finansiel sektor og beskyttelse af bl.a. forbrugere og kunder

- balance mellem privatreten og offentlig regulering



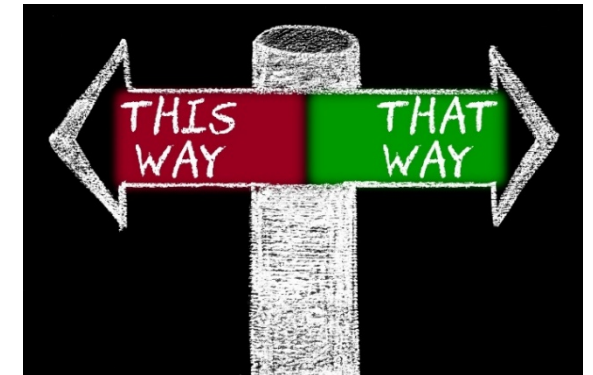
MAKROPERSPEKTIVET

- Værdiskabelsen i den finansielle sektor er under pres
 - Nedadgående indtjening
 - Forretningsmodel under pres



DEN RETTE VEJ?

- Åbenlyst relevant, at vi er nødt til at se på, hvordan vi indretter vores finansielle virksomheder
 - Fleksible rammer, der kan understøtte en nødvendig transition
 - Under behørigt hensyn til de særlige interesser, der knytter sig til de finansielle virksomheder
- Betydningen af anbefalinger til fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav



DET SELSKABSRETLEGEDELESESHIERARKI

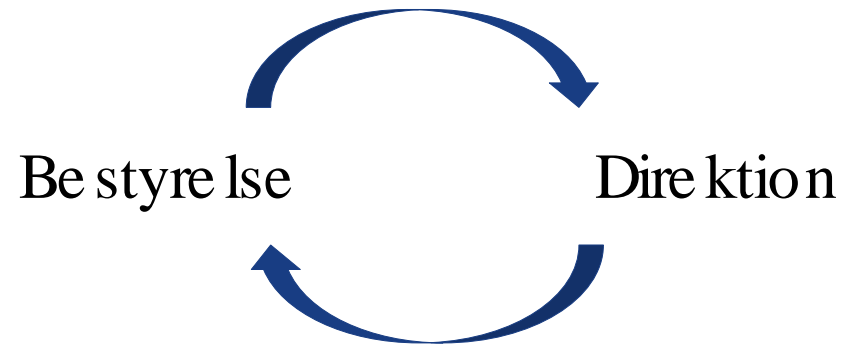
Flertallet af bestyrelsen i et aktieselskab vælges af generalforsamlingen jf. SL § 120

- I et aktieselskab skal bestyrelsen ansætte en direktion til at forestå den daglige ledelse, jf. SL § 111, stk. 1, nr. 1
 - Bestyrelsen er det overordnede ledelsesorgan og fastlægger de retningslinjer, som skal være styrende for direktionens arbejde

FORHOLDET MELLEM BESTYRELSE OG DIREKTION

- Bestyrelsen er det overordnede ledelsesorgan og fastlægger de retningslinjer, som skal være styrende for direktionens arbejde, jf. SL § 115

Retningslinjer, kontrol og evaluering



Information (finansiel?)

FIL'S REGLER OM EGNETHED OG HÆDERLIGHED

- Andet system og andet formål
 - Sikre at finansielle virksomheder ledes af tilstrækkeligt egnede og hæderlige personer
 - Opretholde tilliden til det finansielle marked og de finansielle institutioner
- Finanstilsynet skal godkende ledelsesmedlemmer ud fra FIL § 64
 - Ændrer ikke det selskabsretlige udgangspunkt
 - Betingelse for at få tilladelse og herefterfølgende udskiftninger

ANBEFALINGERNE OM KOMPETEN OG ERFARINGSKRAV

- Må og skal ikke ændre på det overordnede formål om, at de finansielle virksomheder skal være konkurrencedygtige og skabe værdi
- Problemer med de åremålsbaserede kompetence- og erfaringskrav:
 1. Rekrutteringsgrundlaget formindskes
 - a. Generelt og særligt ift. kvinder
 - b. Jobsætning
 2. Bliver det på bekostning af innovation og nytænkning?
 3. Risiko for overopfyldelse af kravene
 4. Afledt betydning for ansvaret

ANSVAR SOM RÅDER

- Betydning for udførelsen af ledelsesopgaven
- Betydning for at ifalde ansvar
 - Direktionen
 - Bestyrelsen
 - FIL § 71



AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

To argumenter for at stramme fit & proper-reguleringen:

1. Finanstilsynets godkendelse bidrager til at sikre en mere ansvarlig og kompetent drift af de finansielle virksomheder
2. De interesser, som det ikke kan forventes, at aktionærerne og ledelsen prioriterer i tilstrækkelig høj grad, f.eks. kunderne og samfundet generelt, er ikke beskyttet i tilstrækkelig omfang i den eksisterende regulering



JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Finansielle virksomheder og deres ledelseskompetencer, - hvad er det rigtige valg?

Hvad er baggrunden for rapportens konklusioner, og er de rejste kritikpunkter fair?

CBS, den 8. oktober 2020

Vicedirektør Rikke-Louise Ørum Petersen
Finanstilsynet

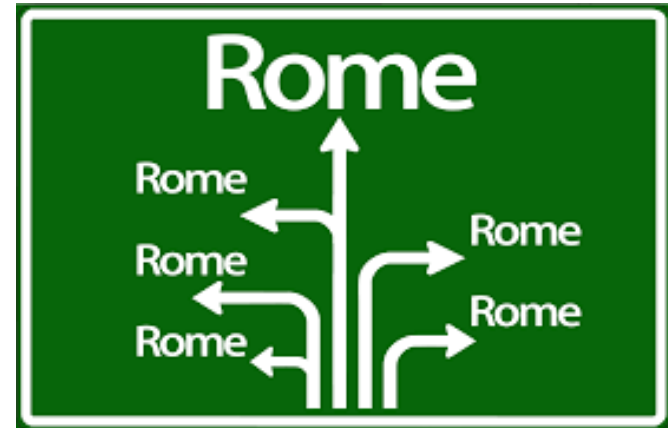
Er det et indgreb i ledelsesretten?

- CBS, F&P, FIDA, Michael Camphausen: Bestyrelsen har ansvaret og står til ansvar. Skal kunne vælge den bedste. FT skal kun føre tilsyn.
- Svar: *Bestyrelserne skal grundlæggende drive institutterne – som i dag. De er bedst placeret. Finanstilsynet fører tilsyn som reglerne kræver. Forventningsafstemning og gennemsigtighed er vigtigt*
- *Det er mere grundlæggende en kritik af reglerne, ikke af anbefalingerne*
- *I 2019 behandlede Finanstilsynet næsten 4.000 sager om egnethed og hæderlighed – ca. 20 gav anledning til nærmere overvejelser*
- *Under en håndfuld egentlige negative afgørelser om året*
- Det er ikke nye krav!



Vil det have konsekvenser for virksomhedernes governance?

- FIDA: Bekymring for, om anbefalingerne får betydning for virksomhedernes governance – herunder indretning og antal direktører
- *Svar: De 12 foruddefinerede ansvarsområder, der skal placeres hos direktionen eller et medlem af den faktiske ledelse, er ikke tænkt til at have indflydelse på organisationen af det enkelte institut*
- *Der er heller ikke krav om, at disse områder er selvstændige organisatoriske enheder – men blot at ansvaret er entydigt placeret (hvis instituttet har det relevante område)*



Gør reglerne det sværere for kvinder?

- CBS, F&P, FIDA, Finansforbundet, Nationalbanken, LOPI, APM:

Få kvinder
*Svar: Kritik end anbefalinger
forholder sig til
anerkender
– men kultur i
pengeinstitutterne*

- *Grundlæggende debat*

- *Man bør overveje strammere regler andre steder – men her handler det om kompetencer!*

C25	OMXS30	NIKKEI	EURO	USD	GBP	
-3.68↓	-1.20↓	121.58↑	0.00↑	0.01↑	0.02↑	▼

Nye krav spænder ben for kvindelige finans-topchefer: »Vi får en klub af gamle mænd som direktører«

FINANS



Når der er et problem i dag, er det fordi, pengeinstitutterne historisk ikke har været gode nok.

Tobias Thygesen, kontorchef i Finanstilsynet.

Det bliver endnu sværere at få udlignet den skæve kønsfordeling i toppen af den finansielle sektor, nu hvor det står klart, hvor mange års ledelseserfaring der kræves for at komme til tops.



ss//finanswatch.dk/ | [Læs også](#)

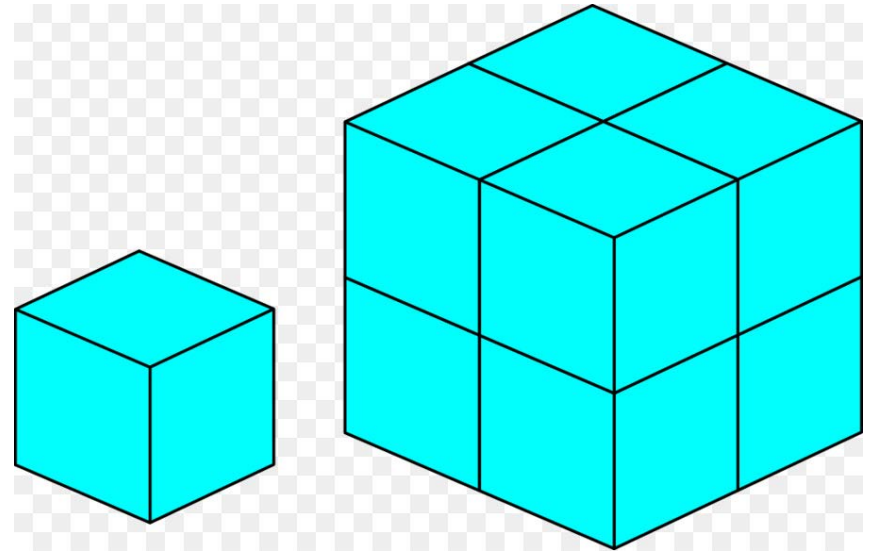
Diversitet – Rip, Rap og Rup-effekten og de gamle mænds klub

- CBS, F&P, FIDA, Finansforbundet, Nationalbanken, LOPI, APM: Grænserne blive normsættende, så formodningstilgang ikke bruges. Kandidaterne bliver for ens. Åremålsbestemmelser forhindrer nytænkning. Bør ske i overensstemmelse med principperne om fleksibilitet og pragmatisme, som man kender det fra ECB.
- *Svar: Kritikken går mere på reglerne end anbefalingerne.*
- *Det er ikke målet, at grænserne skal blive normsættende. Fokus i implementering og vejledning at sikre, at formodningstilgangen anvendes. Særlige overvejelser om krav til de helt små institutter*
- *Det er Finanstilsynet forståelse af reglerne - og europæisk praksis, at det at drive en bank kræver erfaring*
- *Bankerne skal igen kigge indad*



Kandidatfeltet, proportionalitet og de konkrete krav

- LOPI, FIDA, Kravet om 5 års relevant erfaring kan være næsten uoverstigeligt hos de mindre. Særlige problemer i forhold til personer, der varetager flere roller
- CBS, Finansforbundet: 10 års erfaring er ingen garanti for kompetencer
- Svar: *Formodningstilgang og proportionalitet – budskabet er ikke, at 10 års erfaring sikrer god ledelse. Synes ikke kravene er voldsomme. Der er forskel på "erfaring" og "ansvar" – man skal ikke have haft chefrolle på området i 5 år*
- *Det har været et fokuspunkt undervejs, at reglerne kan implementeres – og sektoren har været dybt involveret*
- *Andre brancher har også problemer med rekruttering, særligt de store og internationale – det er ikke kun de finansielle og derfor ikke kun reglernes skyld.*



Baggrund for fagudvalgets arbejde

- Skal der fastlægges mere specifikke kompetencekrav for nøglepersoner, f.eks. uddannelseskrav eller krav om minimumserfaring indenfor et specifikt fagområde?
- Et af emnerne i Finanstilsynets konference om *Fit & proper-reglerne i gode tider* samt efterfølgende diskussionspapir i 2016
- Finanstilsynets bestyrelse besluttede i 2017, at det var ét af fem initiativer, der skulle arbejdes videre med
- Et element i hvidvaskaftalen 2018

Anbefalinger - erfaring- og kompetencekrav samt ansvarsområder

- Fagudvalg nedsat af Finanstilsynet bestående af en styregruppe og syv arbejdsgrupper
- Medlemmer af styregruppen
 - Rikke-Louise Ørum Petersen, vicedirektør, Finanstilsynet (formand)
 - Sean Hove, underdirektør, Finanstilsynet
 - Ken L. Bechmann, professor, CBS, Department of Finance
 - Bo Holve, advokat, partner, Gorrissen Federspiel
 - Hans Høj, kontorchef, Erhvervsministeriet.
- Deltagere med lang erfaring fra branchen udpeget af Finans Danmark og Lokale Pengeinstitutter samt eksperter fra Finanstilsynet.
- Formænd inkluderede Peter Engberg, Søren Holm, David Moalem, Preben Lund Hansen
- Arbejdet er dybt forankret i sektorviden

Fagudvalgets kommissorium og formål

- Formålet med arbejdet har været at:
 - give større klarhed, ansvarsfølelse, ejerskab
 - sikre at ansvaret løftes
 - sikre mere fokuserede egnethedsvurderinger
 - ansvaret kan placeres, hvis det går galt!
- Sker overordnet ved at udarbejde anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktører og nøglepersoner
- Fagudvalget har bevæget sig lidt ud over det snævre mandat, hvor det giver mening

- En skærpet ansvarsnorm har ikke været behandlet
 - Sker andetsteds:
 - ”Der nedsættes en tværministeriel arbejdsgruppe, der skal undersøge om strafansvaret for medvirken til hvidvask kan skærpes.”



Person- og institutkreds

- **SIFler, penge- og realkreditinstitutter:**
- Direktion (og forskel på CEO og andre, jf. SSM)
- Den faktiske ledelse
- Nøglepersoner (de kendte)
 - Kreditansvarlig
 - Risikoansvarlig
 - Complianceansvarlig
 - Hvidvaskansvarlig
 - Intern revision (særlige forhold)
- **Betalings- og e-pengeinstitutter:**
- Direktion
- Hvidvaskansvarlig
- (Complianceansvarlig fravalgt)
- **Hvad med andre typer – særligt forsikringselskaber?**

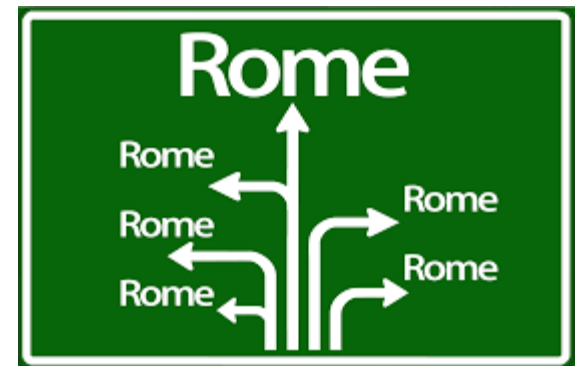
Anbefaling om ansvarsbeskrivelse og ansvarskort

- Den finansielle institution skal lave en ansvarsbeskrivelse for hver enkelt person, der skal fit & proper-vurdere
 - Følger i forlængelse af § 64
- 12 foruddefinerede organisatoriske ansvarsområder, som skal placeres, hvis de indgår i forretningsmodellen
- Den finansielle institution skal endvidere lave et samlet ansvarskort, som beskriver virksomhedens samlede governance,
 - Følger i forlængelse af § 71, stk. 1



Fagudvalgets anbefaling om formodningstilgang

- Fagudvalget anbefaler, at bruge en formodningstilgang ved vurderingen af en persons egnethed:
 - Opfylder en nøgleperson kravene, vil vedkommende formodes at være egnet.
 - Opfylder vedkommende ikke kravene, foretages en konkret individuel vurdering af, om personen ud fra vedkommendes viden, kompetencer og erfaring alligevel kan anses for at være egnet til den konkrete stilling
 - Man kan derfor leve op til kravene på andre måder



Fagudvalgets anbefaling om proportionalitet

- Kandidatens kompetencer og erfaring skal vurderes i forhold til det relevante institut, herunder instituttets størrelse og kompleksiteten af dets forretningsmodel
- Fagudvalget anbefaler, at proportionalitetsafvejningen primært sker i forhold til de roller, den nødvendige erfaring er opnået i



Fagudvalgets anbefalinger om krav til CEO

- Teoretisk og praktisk kendskab til følgende områder:
 - Pengeinstitutvirksomhed eller realkreditvirksomhed
 - Finansielle markeder
 - Regulatoriske rammer og lovgivning på det finansielle område
 - Strategi- og forretnings-udvikling
 - Risikostyring
 - Regnskabsvæsen og revision
 - Governance, kontrol, tilsyn og rapportering.
- Krav om specifik ledelseserfaring og specifikke kompetencer, hvis ansvar for specifikt område
- SIFI: 10 års nylig praktisk erfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituttets forretningsmodel, hvoraf en signifikant andel er opnået i ledelsesrolle
- Øvrige institutter: 5 år ditto

Fagudvalgets anbefalinger om krav til øvrig ledelse

- Øvrig direktion (anmeldt til ERST) og faktisk ledelse:
- SIFI:
 - krav om 5 års erfaring indenfor områder relateret til det konkrete ansvarsområde
 - Krav om 5 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til den konkrete forretningsmodel og krav om at have haft personaleansvar
- Øvrige:
 - krav om relevant viden
 - Krav om 3 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til den konkrete forretningsmodel og krav om at have haft personaleansvar

Fagudvalgets anbefalinger om krav til nøglepersoner

- Fagudvalget har set på hvidvaskansvarlig, risikoansvarlig, kreditansvarlig, complianceansvarlig og intern revision i pengeinstitut/SIFI og hvidvaskansvarlig og medlem af faktisk ledelse med ansvar for hvidvask i e-penge- og betalingsinstitutter
- anbefalinger med udgangspunkt i krav til nøglepersoner i et SIFI/stort og komplekst e-penge- og betalingsinstitut
- Styregruppe fastlagt anbefalinger udgangspunkt i arbejdsgruppernes anbefalinger
- Forskel på anbefalinger til de enkelte nøglepersoner, dog har styregruppen samlet og arbejdsgrupperne har fundet inspiration hos hinanden

Fagudvalgets anbefalinger om kompetencer hos nøglepersoner

- Fokus på det område, som nøglepersonen skal have ansvar for

Eksempel kreditansvarlig:

- Analytisk forståelse og indsigt opnået gennem erfaring suppleret med relevant uddannelse
 - Fordrer viden om god praksis for styring af kreditrisici, et passende bredt kendskab til lovkrav og viden om analytiske metoder til opgørelse og kontrol med risici på kreditområdet.
 - Arbejdsgruppen kommer med eksempler på relevante uddannelser men ikke specifikke krav – både kandidatgrad og ”kvalificeret karriereforløb”
- Tilstrækkelig kendskab til det enkelte instituts kreditaktiviteter, kreditrisici, forretningsområder, kunder mv.
 - Kendskab til kreditområdet skal sammenholdes med kompleksiteten af instituttets låneportefølje

Fagudvalgets anbefaling om beskyttelse

- Fagudvalget anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige og complianceansvarlige ikke skal kunne afsættes uden bestyrelsens forudgående godkendelse.



Proces – skal også implementeres

- FIDA: implementering ved bekendtgørelse efterlader uden uddybende bemærkninger
- Finansforbundet: Vejledning er mest fleksibelt
- Implementering er endnu ikke endelig fastlagt – noget kan ske i vejledning, noget kræver lovændring
 - Noget er primært at gøre nuværende krav mere eksplicite (vejledning)
 - Noget er nye krav og regler (lovgivning)
- Der kan være et ønske om mere klart lovophæng
- Fit & proper vejledning skal opdateres – skal i høring
 - Vil indeholde en del af denne rapport
- Der udestår en politisk dialog – hvor input fra høringssvar inddrages!



Spørgsmål

