

Vejledning til bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl.

1. Indledning

Pengeinstitutter, betalingsinstitutter og e-pengeinstitutter skal have en skriftlig politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, jf. § 70 a, stk. 1, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 1, i lov om betalinger. Erhvervsministeren har bemyndigelse til at fastsætte nærmere regler om indholdet og efterlevelsen af virksomhedernes sunde virksomhedspolitik. Det følger af § 70 a, stk. 5, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 5, i lov om betalinger.

Denne vejledning vedrører bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl. Vejledningen indeholder bl.a. overvejelser, som de omfattede virksomheder kan inddrage i forbindelse med udarbejdelsen af politikken og opmærksomhedspunkter i forhold til bekendtgørelsen.

Politikken for sund virksomhedskultur skal medvirke til at sikre, at den vigtige rolle, som den finansielle sektor spiller i samfundet, tydeliggøres og konkretiseres i forbindelse med virksomhedernes drift. Politikens sigte er at bidrage til at undgå, at den enkelte virksomhed overtræder den finansielle lovgivning eller bliver brugt til hvidvask, terrorfinansiering og anden økonomisk kriminalitet. Dette skal understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer, at medarbejderne har sunde værdier, herunder at de tør sige fra over for ledelsen. En sådan adfærd kan bl.a. fremmes af en kultur, der understøtter åben kommunikation og mulighed for beslutningsprocesser, som tilskynder en bred inddragelse af synspunkter. På samme måde bør der være mulighed for at afprøve virksomhedens eksisterende praksis, stimulere en konstruktiv kritisk holdning blandt medarbejderne og til at fremme et miljø med et åbent og konstruktivt engagement i hele virksomheden.

2. Overvejelser om udformning af politikken for sund virksomhedskultur

Der kan være mange forskellige måder at tilgå udarbejdelsen af politikken på, men nedenfor er en række faktorer oplistet, der kan indgå i virksomhedernes overvejelser.

Det vil være hensigtsmæssigt for virksomheden at overveje forhold, som gør sig gældende for virksomhedskulturen, og hvordan disse forhold kan bidrage til en sund virksomhedskultur. Det er i den forbindelse vigtigt, at formålet med lovgivningen understøttes og at omgåelse undgås.

Det er en forudsætning for en sund virksomhedskultur, at den er forankret i alle led i virksomheden, og at ledelsen går forrest i forhold til at fremme og synligt efterleve den. På samme måde skal politikken forholde sig til virksomhedens kultur i alle led i organisationen, jf. bekendtgørelsens § 2, stk. 1, 1. pkt. Det er derfor vigtigt at få en bred og åben inddragelse af medarbejderne, så alle forretningsområders behov og synspunkter tages i betragtning ved udformningen af politikken. Det er ligeledes vigtigt, at det jævnligt fra direktionen kommunikerer, hvilken adfærd virksomheden forventer af sine medarbejdere. Dette kan eksempelvis være i forbindelse med medarbejdermøder eller lignende, i det omfang det vurderes relevant.

2.1. Identifikation af kulturelle faktorer i virksomheden

Politikken skal udarbejdes specifikt ud fra den konkrete virksomheds forhold. Virksomheden bør forholde sig til de særlige karakteristika, som samlet set definerer virksomhedens kultur, og i den forbindelse overveje, hvilke elementer der bidrager til at øge sandsynligheden for henholdsvis uhensigtsmæssig og ønskelig adfærd. I den sammenhæng er det vigtigt, at ét kulturelt element

ikke bliver vurderet isoleret fra andre elementer, da det kan være samspillet mellem faktorer, som øger risikoen for en uhensigtsmæssig virksomhedskultur. Det kan også være relevant at vurdere de forskellige organisatoriske enheder i virksomheden i relation til enhedens kultur, og i den forbindelse forsøge at afdække, om der er et mønster i forhold til en bestemt adfærd i den pågældende enhed. Eksempler på kulturelle faktorer, der kan bidrage til en uhensigtsmæssig adfærd, kan være en stærk topstyring fra ledelsen, et ensidigt fokus på indtjening, en nulfejlskultur, hvor fejl ikke fører til læring, eller lignende.

I forbindelse med afdækningen af kulturelle faktorer, kan det være hensigtsmæssigt at anvende både kvantitative og kvalitative metoder til at undersøge og vurdere virksomhedens kultur. Det kan f.eks. være interviews, spørgeskemaundersøgelser i forskellige medarbejdergrupper m.v. Disse undersøgelser vil eventuelt kunne foretages i sammenhæng med en anden undersøgelse i virksomheden, såsom en årlig arbejdspladsvurdering. Det kan samtidig være fordelagtigt, at kulturspørgsmål indgår som et fast element i eksempelvis arbejdspladsvurderinger, så virksomheden kan signalere vigtigheden af en sund virksomhedskultur. Dertil vil virksomheden kunne følge med i, hvordan konkrete tiltag til eventuelle ændringer i kulturen virker, og måle medarbejdernes opfattelse af udviklingen af kulturen.

Virksomheden kan overveje, hvorvidt følgende eksempler på adfærd gør sig gældende inden for nedenstående emneområder:

Værdier og adfærdsnormer

Sker der en normalisering af uhensigtsmæssig adfærd?

Er der eksempler på manglende psykisk tryghed i virksomheden eller manglende tillid og åbenhed?

Er der set eksempler på ineffektiv identifikation af og forebyggelse af fejl?

Er der i forbindelse med rekruttering set eksempler på, at nye medarbejdere ikke er blevet screenet tilstrækkeligt i forhold til at forebygge uhensigtsmæssig adfærd?

Bliver der rekrutteret ud fra en ensidig profil? (Med risiko for gruppetænkning ved manglende diversitet)

Lederskab

Efterlever ledelsen virksomhedens værdier?

Er der sammenhæng mellem ledernes ord og handlinger?

Er der konsistens mellem budskab fra mellemledere og budskab fra topledelsen?

Mangler der vilje til at samarbejde eller vidensdele i virksomheden, herunder de enkelte enheder?

Bliver ansvaret for ureglementeret adfærd placeret?

Beslutningstagen

Er der mulighed for at give input og plads til diskussion, inden beslutninger tages?

Er der tilstrækkelig klarhed om virksomhedens strategi og risikoappetit?

Er beslutningstagen domineret af hensyn til kortsigtet indtjening?

Mangler der diversitet og inklusion i forhold til, hvem der indgår i beslutningsprocesserne?

Læring af fejl

Opstår fejl på baggrund af strukturelle forhold, eksempelvis af et højt forretningsmæssigt resultatmål, eller på baggrund af kulturelle forhold, eksempelvis en for ensidig beslutningsproces eller ensidig fokus på indtjening?

Kan data fra et eventuelt fejlrapporteringssystem bruges til at vurdere om der er strukturelle forhold i organisationen som bør adresseres?

Bliver medarbejderne støttet i at identificere og diskutere uhensigtsmæssig adfærd og fejl?

Er der overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og den adfærd, medarbejderne udviser i praksis?

I forbindelse med kortlægningen af adfærd kan det være relevant at se adfærden i sammenhæng med det interne eller eksterne pres, som virksomheden er underlagt, fra eksempelvis vækststrategier eller vanskelige markedsbetingelser. Disse komponenter kan være brugbare i forbindelse med evalueringen og prioriteringen af, hvilke elementer i politikken der er vigtige at imødegå ud fra de betingelser, som virksomheden er underlagt. Derved vil virksomheden kunne adressere den uønskede adfærd som led i udarbejdelsen af politikken.

Samtidig bør en kortlægning af virksomhedens kultur indeholde eksempler på god adfærd, når det evalueres, om der er forhold i kulturen, der skal justeres.

2.2. Elementer i politikken

Virksomheden kan inddrage følgende elementer i udarbejdelse af politikken afhængigt af resultatet af undersøgelsen af virksomhedens kultur og virksomhedens forretningsmodel, størrelse, risikoprofil, m.v.

- Risikobevisthed
 - o Det skal være klart for alle led af virksomheden, hvad deres rolle i at sikre en sund virksomhedskultur er.
 - o Det skal være klart for alle led af virksomheden, hvilke risici for uhensigtsmæssig adfærd, som er karakteristisk for virksomhedens forretningsmodel.
- Beslutningstagen
 - o Kortlægning af rammer for beslutningstagningsprocessen, eksempelvis klarlægge hvilke forhold der indgår, såvel som hvilke personer, der skal involveres. Herunder klarlægge hvordan gruppetænkning undgås, hvordan beslutningstagning testes, samt vurdere om der skal indbygges tænkepause inden en beslutning træffes, m.v.
- Tillid i organisationen
 - o Kortlægning af hvordan der skabes tillid i organisationen, så problemer bliver adresseret tidligt, og medarbejderne har tillid til, at henvendelser bliver behandlet i fortrolighed og uden frygt for represalier.
- Læring af fejl
 - o Kortlægning af hvordan der kan opbygges formålstjenstlige procedurer for at lære af fejl, eksempelvis oprettelse af et fejlrapporteringssystem, hvor medarbejdere ud fra en tilgang om effektiv læring opfordres til at indberette i et trykt miljø, så fejlene kan adresseres hurtigt og hensigtsmæssigt. Hvis det vurderes relevant, kan læringen fra fejlen distribueres i organisationen i anonymiseret form.
 - o Klarhed om hvor man skal gå hen, hvis der er grund til at påpege fejl
- Åben kommunikation
 - o Der bør etableres processer, der gør, at den adfærd, der forventes i virksomheden, kommunikeres jævnligt, og at virksomheden sikrer, at der kan være åben dialog om problemstillinger, så information herom både kommunikerer fra direktion og bestyrelse og til direktion og bestyrelse. På samme måde bør politikken understøtte effektiv dialog med myndigheder, der sikrer, at der ikke sker tilbageholdelse af information, m.v.
- Disciplinære foranstaltninger
 - o Politikken bør opliste forhold eller adfærd, der ikke tolereres f.eks. bestikkelse, korruption, misinformation til kunder osv., og hvilke disciplinære konsekvenser det kan forventes at have, både internt og eksternt i form af f.eks. retssager, reaktioner og sanktioner.

Virksomhedens organisatoriske enheder bør vurderes i forhold til, om der er særlige forhold, som gør sig gældende og derfor skal adresseres særskilt i den pågældende enhed.

3. Virkninger af politikken

Virksomheden bør fastlægge, hvilke virkninger politikken skal have. Det betyder, at politikken skal beskrive, hvilke foranstaltninger der skal iværksættes ved overtrædelse af forskellige dele af politikken, og hvordan positiv adfærd kan anerkendes. Virksomheden bør overveje, hvordan den rette balance mellem økonomiske resultater og sund virksomhedskultur opnås. I den forbindelse bør virksomheden vurdere, om der er faktorer, som meningsfuldt kan give anledning til anerkendelse, som er begrundet i kulturel positiv adfærd og dermed ikke bundet op på f.eks. et resultatmål.

4. Opdatering af politikken og dokumentation

Politikken skal opdateres løbende og mindst én gang årligt. Virksomheden skal sikre en grundig evaluering af erfaringer med politikken samt løbende evaluere, hvordan der følges op, og hvilke forandringstiltag der har været effektive. Relevante organisatoriske enheder, eksempelvis de enheder i virksomheden, som har bidraget til udarbejdelse af politikken, eller har indsamlet information fra virksomheden om erfaringer med politikken, bør deltage i arbejdet med at opdatere politikken. Det vil sikre, at alle centrale erfaringer medtages i opdateringen.

Bestyrelsen skal føre tilsyn med, at politikken implementeres, efterleves og fungerer efter hensigten. Denne proces skal dokumenteres. Det indebærer, at bestyrelsens dokumentation skal være skriftlig. Dokumentationen kan eksempelvis være i form af en intern undersøgelsesrapport, referater fra møder mellem direktionen og bestyrelsen eller lignende.

5. Virksomhedens øvrige politikker

Virksomheden skal sikre, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens politik for sund virksomhedskultur og virksomhedens øvrige politikker. Nogle af virksomhedens politikker vil typisk være mere relevante i denne sammenhæng end andre. Virksomheden skal bl.a. sikre, at politikken for aflønning har de rette incitamenter indbygget, som stemmer overens med virksomhedens politik for sund virksomhedskultur. Dette kan eksempelvis være ved at sikre, at der ikke i aflønningspolitikken er angivet adfærd, som belønnes, som i politikken for sund virksomhedskultur søges minimeret. Hvis virksomheden konstaterer, at der er modstrid mellem politikken for sund virksomhedskultur og virksomhedens øvrige politikker, bør virksomhedens øvrige politikker tilrettes, så der er overensstemmelse mellem disse og politikken for sund virksomhedskultur.

6. Nye medarbejdere

Nye medarbejdere skal ved ansættelse gøres bekendt med politikken for sund virksomhedskultur. Virksomhederne kan i den forbindelse overveje at drøfte politikken til ansættelsessamtaler og gøre dette til et fast element i vurderingen af kandidater.

7. Reaktions- og sanktionsmuligheder

Virksomhederne, herunder bestyrelsen og den administrerende direktør, bør være opmærksomme på de reaktions- og sanktionsmuligheder, der kan tages i brug ved overtrædelse af § 70 a i lov om finansiel virksomhed, § 25 a i lov om betalinger og bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl.

Hvis en virksomhed ikke har en politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, vil den kunne straffes med bøde. En virksomhed vil også kunne straffes med bøde, hvis virksomhedens bestyrelse ikke fastlægger politikken. Endelig vil virksomheden kunne straffes med bøde, hvis virksomhedens bestyrelsesformand ikke beretter om politikken i forbindelse med sin beretning for virksomhedens øverste organ. Muligheden for at straffe sådanne overtrædelser fremgår af henholdsvis § 70 a, stk. 1-3, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 1-3, i lov om betalinger følger af § 373, stk. 2, 1. pkt., i lov om finansiel virksomhed og § 152, stk. 2, i lov om betalinger.

Finanstilsynet har endvidere fået kompetence til at afsætte en direktør, hvis vedkommende ikke opfylder sin forpligtelse i forhold til at sikre, at politikken gennemføres og efterleves på betryggende måde. Det følger af § 351, stk. 1, 2. pkt., i lov om finansiel virksomhed og § 134, stk. 1, 2. pkt., i lov om betalinger.

Ved overtrædelse af de indholdsmæssige krav til politikken, som er beskrevet i § 2, stk. 2-4, og § 3 i bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl., straffes virksomheden med bøde.

Udkast