

Finanstilsynet  
Århusgade 110  
2100 København Ø



---

**FINANS  
DANMARK**

Att.: Tobias Thygesen, [tot@ftnet.dk](mailto:tot@ftnet.dk) og Marianne Bagger Hallas, [mab@ftnet.dk](mailto:mab@ftnet.dk)

# Høring over anbefalinger til fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder

## Resumé

---

Finans Danmark takker for muligheden for at kunne afgive bemærkninger til Finanstilsynets rapport med "Anbefalinger til fastlæggelse af kompetence – og erfaringskrav samt ansvarsområder".

Finans Danmark vil også gerne kvittere for at være inviteret til at deltage i det samlede arbejde omkring anbefalingerne, såvel ved deltagelsen i de respektive syv arbejdsgrupper, som i arbejdet i styregruppen (i det følgende samlende benævnt som fagudvalget).

Indledningsvist er det vigtigt for Finans Danmark at understrege, at formålet med anbefalingerne aldrig har været at vanskeliggøre rekrutteringen til finansielle institutter. Det er derfor særligt vigtigt at fremhæve, at det fremadrettede arbejde med implementeringen skal foretages i lyset af, at det hverken regulatorisk eller i praksis må blive vanskeligere at rekruttere for finansielle institutter, end det er i dag.

Finans Danmark kan overordnet set støtte tanken om at sikre en god governance under forudsætning af, at der ikke bliver tale om en mekanisk "tick.the.box"-tilgang, men at den individuelle vurdering i sidste ende er afgørende og kriterierne knyttet til den såkaldte formodningsregel ikke i praksis kommer til at udgøre "hårde" ufravigelige krav. Det skal gøres klart i en eventuel vejledning eller bekendtgørelse.

Det skal ses i sammenhæng med at det for Finans Danmark er afgørende at den skitserede tilgang ikke vil hæmme større danske bankers mulighed for at tiltrække medarbejdere i konkurrence med nordiske og europæiske banker. En mekanisk tilgang alene med vægt på kriterierne for formodningsreglen vil også være hæmmende i forhold til at sikre diversitet blandt de ledende medarbejdere.

## Høringsvar

7. august 2020

Dok: FIDA-1826564804-690707-v1

Kontakt Kjeld Gosvig-Jensen

Isoleret set udgør anbefalingerne en overordnet skærpelse af governance-kravene, hvilket skaber et behov for at sikre den nødvendige transparens og klarhed på området. Finans Danmark støtter endvidere, at den meget omfattende regulering i forhold til kompetence, erfaring og ansvar i kombination med Finanstilsynets praksis kortlægges og beskrives. Det vil være til gavn for myndighederne og den finansielle sektor. Det er dog afgørende, at der hermed ikke opstår et meget stift og uflexibelt regime, der reelt udhuler de enkelte institutters ledelsesret samt hindrer rekrutteringen af nye kompetencer og hermed fastfryser udviklingen i den danske banksektor, hvor innovation er en nøglekomponent i et marked med stor konkurrence fra etablerede institutter og nye udfordrere.

## Hørings svar

### Generelle bemærkninger

Rapporten er som ovenfor beskrevet et resultat af detaljerede drøftelser i fagudvalget, og rapportens konklusioner og anbefalinger afspejler efter Finans Danmarks opfattelse den nuværende strømning af synspunkter for og imod skærper/lempelser. Det er hertil vigtigt at understrege, at anbefalingerne er udarbejdet i et lukket forum, og denne høringsproces udgør derfor et lige så vigtigt bidrag til det videre arbejde med governance-området som rapporten selv.

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1

Det er afgørende for Finans Danmark, at fagudvalgets intentioner om balance-rede og fleksible governance krav i den efterfølgende regelfastsættelse og administration hele tiden fastholdes og have for øje, da det ellers kan indebære at de vigtige nuancer, der ligger til grund for anbefalingerne, glemmes.

I forlængelse heraf finder vi det vigtigt, at den kommende regulering suppleres med en vejledning der tager afsæt i rapportens og høringssvarenes balance og interesseafvejning og som løbende kan justeres i forhold til udviklingen på området. Det er i den forbindelse vigtigt at have for øje, at det i en sædvanlig lovgivningsproces vil være muligt at søge tilbage i bemærkninger til lovforslag, betænkning, udvalgsspørgsmål m.m. for at søge fortolkningsbidrag til forståelsen af de enkelte bestemmelser. I og med, at anbefalingerne forventes at udmøntes i en bekendtgørelse, risikerer bestemmelserne at "stå alene". Dette understreger behovet for at de bagvedliggende interesseafvejninger, som fremgår af rapporten og høringssvarene, fremstår tydeligt i det kommende regelsæt og vejledning.

Som overordnede principper for implementeringen af rapporten finder vi det særligt vigtigt at fremhæve følgende:



### **Ledelsesret må ikke udhules**

Det er vigtigt at fastholde, at det er pengeinstitutterne, der er ansvarlige for rekruttering af ledelsesmedlemmer og nøglepersoner. Som det også følger af CRD V-direktivet, der er ved at blive implementeret i dansk ret, er det institutterne og i sidste ende bestyrelsen, der er hovedansvarlig for rekruttering og for at ledelsesmedlemmer og nøglepersoner er fit & proper. Finanstilsynets rolle består i forlængelse heraf "kun" i at føre tilsyn med, at institutterne overholder de krav, der er fastsat.

Endvidere er det vigtigt at understrege, at der er forskel på de enkelte institutters organisering, og at ansvaret for organiseringen af instituttets governancestruktur ligger hos institutterne.

### **Behov for fleksibilitet og klarhed**

Som nævnt indledningsvis er det afgørende, at der ikke opstår et rigidt og uflexibelt regime på området. Set isoleret kan nogle af tærskelniveauerne i rapportens anbefalinger til såvel kompetence som erfaring virke meget bastante og "firkantede", og derfor er det også helt afgørende, hvorledes reglerne efterfølgende administreres i praksis af Finanstilsynet.

Anbefalingerne baserer sig blandt andet på ECB's formodningsregel og på reglen om proportionalitet, hvilket Finans Danmark også ser som en forudsætning for, at der kan sikres den nødvendige klarhed, forudsigelighed, fleksibilitet og balance i vurderingen af om et ledelsesmedlem eller en nøgleperson opfylder kravene til kompetence – og erfaring. Det er dog fortsat uklart, præcis hvordan implementering af ECB's formodningsregel vil ske i praksis. Finans Danmark vil gerne opfordre til, at dette bør ske i overensstemmelse med principperne om fleksibilitet og pragmatisme, som man kender det fra ECB. Derfor bør også hele ECB modellen implementeres, sådan at ECB's "justification" princip inkorporeres og sikrer den fornødne fleksibilitet.

Finans Danmark skal derudover gøre opmærksom på, at proportionalitetsprincippet i praksis ikke finder anvendelse for alle institutter qua deres position/status, henset til deres størrelse, kompleksitet og forretningsmodel. Det kan være en betydelig hindring i sikringen af fleksibilitet for disse, hvilket ikke er hensigten med anbefalingerne. Finans Danmark skal understrege at alle omfattede institutter bør sikres en lige fleksible udmøntning af anbefalingerne.

## **Høringsvar**

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1



Det er vigtigt for Finans Danmark, at det i den efterfølgende regelfastsættelse tydeligt fastslås, at formodningsreglen og den individuelle vurdering ikke ses som to uafhængige tilgange, hvor den ene udelukker den anden, men som to tilgange der supplerer hinanden og er lige legitime.

Det må være målet, at det efter gennemførelsen og udmøntningen af anbefalingerne i henhold til formodningsreglen, at finansielle institutter fortsat ubesværet vil kunne ansætte en direktør eller en nøgleperson med de rette kvalifikationer, og at der her vil være sikkerhed for, at denne også bliver godkendt af Finanstilsynet.

For de kandidater, der synes kvalificeret på anden vis, er det dog lige så vigtigt, at der på en klar og transparent måde er mulighed for at dokumentere og få prøvet dette, uden at kandidaterne på forhånd er afskrevne.

Det er derfor vigtigt, at regelfastsættelsen og den efterfølgende administration udøves med den fleksibilitet formodningsreglen og proportionalitetsbetragtningen giver således, at reglerne ikke bliver de facto minimumskrav uden noget eller kun lidt skøn.

En sådan "tick the box" tilgang vil være problematisk for den finansielle sektor af flere grunde. Der er allerede i den offentlige debat givet udtryk for bekymringer om, at et for rigtigt regime vil kunne bevirke en begrænset pulje, hvorfra der kan rekrutteres til ledelse og nøglefunktioner. Det vil kunne vanskeliggøre rekruttering af både "interne" kandidater med vigtigt kendskab til de interne processer og værdier i det pågældende institut og kandidater med erfaring fra andre sektorer. Det gælder også i forhold til at kunne sikre en mere mangfoldig medarbejdersammensætning i ledelseslaget, herunder i forhold til køn og kulturel baggrund. Dertil vil det kunne skabe ulige konkurrencevilkår for danske pengeinstitutter i forhold til udenlandske pengeinstitutter, der ikke er underlagt samme nationale krav. Det skal her påpeges, at tærskelniveauerne for ledelsesmedlemmer og nøglepersoner går videre end de gældende EU-regler på området, hvilket skal tages med i betragtningen ved administrationen af reglerne. Det er også vigtigt at have for øje, at en "tick the box" tilgang vil kunne skabe unødigt usikkerhed for allerede ansatte i sektoren, set i lyset af den kommende implementering af CRD V direktivet, hvorefter Tilsynet fremadrettet vil kunne påbyde afskedigelse af ledelsesmedlemmer, der ikke længere anses for at være "fit".

Sammenfattende et det derfor afgørende, at den interesseafvejning og vejledning, der følger af rapporten og høringsvarene, også afspejles i den kommende reguleringsmæssige ramme, og at der skabes et forudsigelig og klar ramme for fit

## Høringsvar

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1



& proper- processen, hvor der i vurderingen af en konkret kandidat er mulighed for at anlægge en holistisk og individuel vurdering af kandidatens samlede kvalifikationer og erhvervs erfaringer. Dertil skal Finans Danmark opfordre til, at der etableres en godkendelsesprocedure, der sikrer en kort og transparent behandlingstid, af hensyn til såvel kandidaten som instituttet.

Endelig skal Finans Danmark opfordre til, at der ved implementeringen tages højde for andre tiltag der er igangsat med henblik på at analysere/skærpe ledelsesansvaret samt implementeringen af CRD V-direktivet. Det bør, efter Finans Danmarks opfattelse, sikres at der er et fornuftigt samspil mellem disse initiativer.

### Opsummering i forhold til generelle bemærkninger

For kort at opsummere i forhold til ovennævnte generelle bemærkninger er det afgørende for Finans Danmark:

1. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration tydeligt skal vise kravet om fleksibilitet og balance
2. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration tydeligt afspejler kravet om proportionalitet
3. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration skal udvise en nødvendig klarhed
4. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration ikke må blive til minimums – og "tick the box"- krav
5. at formodningsreglen og den individuelle vurdering supplerer hinanden og ikke ses som uafhængige tilgange
6. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration tydeligt understøtter en holistisk tilgang, hvor diversitet og individuelle forhold er vigtige parametre
7. at anbefalingerne i den efterfølgende regelfastlæggelse og administration ikke må skabe grundlag for ubalance i forhold til andre nordiske pengeinstitutter.

### Konkrete bemærkninger

Sædvanligvis vil Finans Danmark ved afgivelse af konkrete bemærkninger sikre en afstemt sektorholdning. I lyset af tematiseringen og for i denne sammenhæng at give Finanstilsynet de nuancerede holdninger gengives de indkomne bemærkninger nedenfor, idet det indledningsvis skal bemærkes at Finans Danmarks medlemmer generelt tilslutter sig anbefalingerne:

## Hørings svar

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1



#### **Til afsnit 2.4. Personlige kvaliteter**

Det anføres, at personlige kvaliteter i princippet ligger uden for det faglige udvalgs mandat, da det ikke er en del af selve fit & proper-vurderingen. Dertil er det svært at dokumentere, at en kandidat har de rette personlige kvaliteter. Det er afgørende, at der foretages en holistisk vurdering af den enkelte kandidat.

#### **Til afsnit 3 krav om ansvarsbeskrivelse og ansvarskort**

Finans Danmark anerkender fagudvalgets tanker om SM&CR i Rapporten, da det udgør en naturlig udvikling i sikringen af en mere gennemsigtig governance i institutionerne, og Finans Danmark hilser øget klarhed og forankring af ansvar i ledelsen velkommen. Det er dog vigtigt at en implementering af ansvarsbeskrivelser og ansvarskort sker med øje for alle afledte konsekvenser – hensigtsmæssige som uhensigtsmæssige.

De foruddefinerede ansvarsområder i rapporten strider mod grundprincippet om virksomhedernes ledelsesret (som nævnt ovenfor). Derudover kan de foruddefinerede ansvarsområder komme til at medvirke til en for formalistisk silotænkning. Dette strider mod behovet for agilitet i et marked, der udvikler sig hurtigere og hurtigere, men også i forhold til andre aktører, der udfordrer de traditionelle banker.

Det kan endvidere begrænse den administrerende direktørs mulighed for at udøve sin ledelsesret, herunder begrænse en nødvendig ad hoc ledelse af opgaver i ekstraordinære situationer, hvis man har et formalistisk prædefineret ledelsessystem.

Slutteligt kan det medføre en risiko for, at ansvar falder mellem "to stole", hvis et givent ansvarsområde ikke er tildelt nogen specifikt, da hvert enkelt ledelsesmedlem potentielt alene vil fokusere på egne allerede tildelte ansvarsområder. ]

Finans Danmark skal derfor opfordre til at fastlæggelsen af de detaljerede regler sker i et tæt samarbejde med sektoren.

#### **Til afsnit 5.3 Ansvarsområder (direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse)**

Eventuelle krav om udarbejdelsen af ansvarskort bør forudsætte en fleksibilitet til form og indhold således, at det enkelte institut kan implementere ansvarskortene i deres eksisterende organisationsopbygning.

## **Hørings svar**

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1



#### **Til afsnit 5.4.2 Generelle kompetence- og erfaringskrav til den administrerende direktør**

Man er opmærksom på, at tærskelniveauet på 10 og 5 års erfaring for administrerende direktører i henholdsvis SIFI-institutter og øvrige institutter følger af ECB's guidelines, men det anføres, at tærskelniveauet bør nedsættes til 7 og 3 år, således at det bedre passer til en dansk kontekst med en begrænset rekrutteringspulje. Alternativt bør det fremhæves, at der også her mulighed for fleksibilitet i vurderingen. Derudover bør det være relevant erfaring – og ikke nødvendigvis praktisk eller nylig. Såfremt nylig fastholdes, bør det forstås som inden for 5 år og ikke begrænset til 2, som det følger af rapporten.

#### **Til afsnit 5.4.3 Specifikke kompetencekrav (ledelsesmedlemmer)**

Det anføres, at de prædefinerede ansvarsområder umiddelbart svarer til forholdene i et gennemsnitligt pengeinstitut. Dog bør det i sidste ende være op til det enkelte institut, hvordan man organiserer sig. Dertil er der en risiko for, at det generelle tærskelniveau på 5 års erfaring på de enkelte ansvarsområder bliver vanskeligt at håndtere – særligt i mindre ledelsesgrupper, hvor samme ledelsesmedlem vil skulle have flere af de beskrevne ansvarsområder. Opfyldelsen af tærskelniveauet på fem års erfaring på hvert område, vil i disse tilfælde næsten kræve, at kandidaten kommer fra en lignende stilling med de samme ansvarsområder tilknyttet, hvilket ikke kan forventes. Dette skaber alt andet lige en barriere for rekruttering og kan have som utilsigtet konsekvens, at der skabes et incitament til at have store ledelsesgrupper, hvor hvert medlem kun har et eller to ansvarsområder. I forlængelse heraf bør de beskrevne ansvarsområder alene ses som vejledende, således at institutterne selv kan definere de relevante ansvarsområder. Endelig er det konkrete ansvarsområde "øvrige stabsfunktioner" er for bred en kategori, særligt henset til tærskelniveauet på 5 års relevant erfaring.

#### **Til afsnit 7.5 Anbefaling om krav om foretræde for bestyrelsen uden direktionens deltagelse og krav til rapportering (ansvarlige for risikostyringsfunktion):**

Anbefalingen om, at risikostyringsfunktionen skal rapportere til direktionen på månedlig basis, og bestyrelsen på kvartalsvis basis vurderes at ville have en væsentlig ressourcemæssig betydning for arbejdet i risikostyringsfunktionen. Det bør overvejes om kravet specifikt skal rettes mod SIFI-institutter og ikke øvrige institutter. Det bør ligeledes præciseres på hvilke risikoområder, der stilles krav om, at der skal rapporteres på månedlig basis.

## **Hørings svar**

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1



### **Til afsnit 8.2 Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder (complianceansvarlig)**

Det anføres, at det fremgår af Ledelsesbekendtgørelsen, at den complianceansvarlige har ansvaret for alle compliancerisici.

Af ledelsesbekendtgørelsens § 17 stk. 2 bestemmes det, at funktionen skal fungere uafhængigt og kontrollere og vurdere om metoderne og procedurerne efter stk. 1 og de foranstaltninger, der træffes for at afhjælpe eventuelle mangler, er effektive. Det må derfor være institutternes ledelser, der har ansvaret for risiciene.

Det anføres endvidere, at kravet om, at den complianceansvarlige skal udarbejde en flerårig complianceplan, er for detaljeret. Det bør i stedet ændres til mindst en årlig complianceplan. Dertil foreslås det, at bestyrelsen udarbejder en liste over ansvarsområder for den complianceansvarlige, der skal kodificeres i instituttets compliance politik.

### **Til afsnit 9. Hvidvaskansvarlig**

Det anføres, at rapporten bør udvides til også at fokusere på den rolle som anden forsvarslinje har på området og præcisere rækkevidden af den hvidvaskansvarliges ansvarsområder i lyset heraf.

### **Til afsnit 9.3 Uafhængighed (hvidvaskansvarlig)**

Kravet i forhold til den Hvidvaskansvarlige bør præciseres, da der kan være behov for at vedkommende i sit daglige virke har tilstrækkelig forretningsmæssig indflydelse.

### **Ledelsererfaring - generelt**

Ledelsererfaring uden personaleledelse kan med fordel præciseres og gerne med eksempler.

### **Implementering af anbefalingerne**

Der opfordres til, at Finanstilsynet før implementeringen af anbefalingerne nøje analyserer, hvilke konsekvenser anbefalingerne vil have for institutternes mulighed for at rekruttere og muligheden for at have en mangfoldig medarbejdersammensætning på ledelsesniveau og offentliggør disse analyser. Det er i den forbindelse afgørende at sikre, at danske pengeinstitutter ikke svækkes relativt i forhold til øvrige nordiske banker. Til den brug vil det være nyttigt at indhente erfaringer fra ECB's set up på området, som de danske anbefalinger er meget inspireret af. Det bør også analyseres, hvilke ressourcer implementeringen af anbefalingerne vil kræve at Tilsynet. Endelig bør implementeringen følges op af en

## **Høringsvar**

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1





evaluering, der blandt andet inddrager effektiviteten af set up'et, og herunder sagsbehandlingstiden i de konkrete sager.

Med venlig hilsen

**Kjeld Gosvig-Jensen**

Direkte: kgj@fida.dk

Mail: 40838327

**Hørings svar**

7. august 2020

Dok. nr.:

FIDA-1826564804-690707-v1

