

Finansrådets ledelseskodex

22. november 2013

Den finansielle krise og følgerne af den har vist, at dele af banksektoren har været præget af dårlig ledelse og uhensigtsmæssige ledelsesstrukturer. Der er foretaget dispositioner, som har været baseret på stor optimisme, og vi har set eksempler på klare ledelsessvigt og dårlig forretningsmoral.

Journalnr. 321/11
Dok. nr. 513658-v1

Der er i forlængelse af finanskrisen gennemført en række tiltag, som indebærer, at banksektoren i dag er underlagt en bred vifte af lovgivning og anden regulering af ledelsesmæssige forhold. Finansrådet vurderer dog, at det kan være anbefalingsværdigt, at banksektoren tager yderligere initiativer med henblik på at skærpe fokus på de ledelsesmæssige forhold i sektoren.

Finansrådet har derfor udarbejdet et ledelseskodex med anbefalinger til medlemsvirksomhederne. Anbefalingerne rækker længere, end lovgivningen og anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse tilsiger.

Formålet med anbefalingerne er dels, at medlemsvirksomhederne forholder sig aktivt til en række centrale ledelsesmæssige emner, og dels at der opnås større åbenhed om rammerne for ledelsen af de enkelte medlemsvirksomheder med henblik på at øge tilliden til banksektoren.

Medlemsvirksomhedernes redegørelse i forhold til dette ledelseskodex aflægges efter "følg eller forklar"-princippet. Det betyder, at den enkelte medlemsvirksomhed selv afgør, i hvilket omfang man ønsker at efterleve anbefalingerne. Efterlever en medlemsvirksomhed ikke en anbefaling, skal medlemsvirksomheden give en individuelt udformet forklaring på, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig. Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud, men udtryk for at virksomheden har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

Ledelseskodexets første anbefaling relaterer sig til anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse, hvorfor rapportering af denne anbefaling skal ske i overensstemmelse med de rapporteringsregler, som er fastsat af Komitéen for god Selskabsledelse.

I forhold til offentliggørelse af medlemsvirksomhedernes redegørelse vedrørende ledelseskodexets øvrige anbefalinger finder Finansrådet, at dette sker bedst og

med størst mulig effekt på virksomhedens hjemmeside – med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Side 2

Første gang medlemsvirksomhederne skal redegøre for ledelseskodexet vil være i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten for regnskabsåret 2014.

Journalnr. 321/11

Dok. nr. 513658-v1

Generelle anbefalinger

1. Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne forholder sig til samtlige anbefalinger fra Komitéen for god Selskabsledelse. Se [link](#).
2. Finansrådet anbefaler medlemsvirksomhederne at udarbejde og offentliggøre et adfærdskodeks (code of conduct) med beskrivelse af virksomhedens værdigrundlag og ønskede adfærd for virksomhedens drift og ledelse.

Kommentar: Der bør være en fælles forståelse blandt ledelse og medarbejdere af det værdimæssige grundlag for virksomhedens drift og ledelse. Dette grundlag kan blandt andet omfatte virksomhedens kundepolitik og virksomhedens værdier og bør være tilgængeligt for medlemsvirksomhedens kunder, investorer og andre interessenter.

Anbefalinger vedrørende bestyrelsens sammensætning

3. Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne anvender en velbeskrevet og struktureret proces ved rekruttering af kandidater til bestyrelsen og eventuelt inddrager ekstern kompetence.

Kommentar: For at sikre det bedst mulige felt af kandidater til bestyrelsen bør der anvendes en velbeskrevet og struktureret proces til blandt andet identifikation af egnede kandidater, udvælgelse mv. Det kan eventuelt overvejes at inddrage eksternt bistand i processen.

4. Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomheder, hvis vedtægter rummer bestemmelser om, at bestyrelsesmedlemmer alene kan vælges inden for en begrænset personkreds, redegør for baggrunden for disse begrænsninger.

Kommentar: Vedtægtsmæssige begrænsninger for, hvem der kan vælges som bestyrelsesmedlem i en virksomhed, begrænser feltet af kandidater. For at sikre transparens om begrænsningerne bør medlemsvirksomheder, hvis vedtægter rummer sådanne begrænsninger, redegøre for baggrunden for bestemmelserne.

Anbefalinger vedrørende uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne

5. Finansrådet anbefaler, at bestyrelsesmedlemmer snarest muligt og senest 6 måneder efter tiltrædelse påbegynder et uddannelsesforløb i bankdrift, medmindre bestyrelsesmedlemmet allerede besidder opdaterede og særlige bankkompetencer. Forløbet skal afspejle virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.

Kommentar: Emnerne for uddannelsesforløbet vedrører såvel bestyrelsesmedlemmernes overordnede opgaver i forhold til eksempelvis strategi og overordnet ledelse som de mere specifikke og faglige opgaver inden for eksempelvis kreditgivning, risikostyring eller viden om specielle brancher, som medlemsvirksomheden er særligt eksponeret mod.

Uddannelsesforløbet kan gennemføres internt eller eksternt og skal afspejle de indholdsmæssige og kvalitative krav, som følger af den finansielle lovgivning og virksomhedens forretningsmodel og omfang. Uddannelsesforløbet kan eventuelt gennemføres som e-learning.

Hvis et bestyrelsesmedlem besidder opdaterede bankkompetencer på et niveau svarende til, hvad der vil være nødvendigt i forhold til virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet, skal den pågældende ikke gennemgå et sådant uddannelsesforløb i bankdrift.

Side 4

Journalnr. 321/11

Dok. nr. 513658-v1

6. Finansrådet anbefaler, at bestyrelsesmedlemmerne løbende modtager kompetenceudvikling, der er relevant for bestyrelseserhvervet. Emner og omfang skal være tilpasset virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.

Kommentar: Relevant kompetenceudvikling kan dels være vedligeholdelse af allerede eksisterende kompetencer, men kan også vedrøre nye emner til gavn for bestyrelsesmedlemmets opgavevaretagelse.

Ud over virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet, afhænger omfanget af kompetenceudviklingen af det enkelte medlems behov. Emnerne kan både vedrøre bestyrelsesmedlemmernes overordnede opgaver i forhold til eksempelvis strategi, overordnet ledelse samt generel samfundsudvikling, men kan også vedrøre mere specifikke og faglige områder inden for eksempelvis finansiel lovgivning, regnskabsregler, risikostyring eller viden om specielle brancher, som virksomheden er særligt eksponeret mod. Afhængigt af behovet hos det enkelte bestyrelsesmedlem kan der være tale om en reel bestyrelsesuddannelse og/eller fokus på mere fagspecifikke emner. I dag udbydes der i flere fora relevante og anerkendte bestyrelsesuddannelser og mere fagspecifikke kurser på højt fagligt niveau. Kompetenceudviklingen kan eventuelt gennemføres som e-learning.

Drøftelser vedrørende kompetenceudvikling kan eventuelt finde sted ved den årlige evalueringsproces af det enkelte bestyrelsesmedlem.

Anbefaling vedrørende evaluering af bestyrelsen og dennes medlemmer

7. Finansrådet anbefaler, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem årligt foretager en evaluering af sit arbejde i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmet skal som led i evalueringen udfylde et evalueringsskema, der berører både ledelsesmæssige og banktekniske emner.

Kommentar: For at sikre det bedst mulige udbytte bør evalueringsarbejdet foregå ved en velbeskrevet og struktureret proces. Evalueringsskemaet bidrager hertil ved at fungere som udgangspunkt for det enkelte bestyrelsesmedlems selvevaluering. Skemaet skal berøre ledelsesmæssige samt banktekniske emner og være tilpasset virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.

Anbefalinger vedrørende samarbejdet med virksomhedens daglige ledelse

Side 5

- 8.** Finansrådet anbefaler, at relevante fagspecialister inddrages i samarbejdet med bestyrelsen, herunder deltager i bestyrelsesmøderne i forbindelse med drøftelse af særligt komplekse sager.

Journalnr. 321/11

Dok. nr. 513658-v1

Kommentar: Inddragelse af medlemsvirksomhedens fagspecialister i samarbejdet med bestyrelsen bidrager til et fagligt højt niveau ved bestyrelsens drøftelser. Inddragelsen kan både ske på direktionens initiativ, men kan også ske efter konkret anmodning fra bestyrelsen.

- 9.** Finansrådet anbefaler, at samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen drøftes på bestyrelsesmødet mindst 1 gang årligt. Direktionen er ikke til stede under disse drøftelser.

Kommentar: Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen skal således være et fast punkt på dagsordenen for bestyrelsesmøderne mindst 1 gang årligt. Drøftelserne kan både vedrøre samarbejdet generelt, men også hvordan samarbejdet er forløbet i forbindelse med behandlingen af konkrete sager.

Øvrige anbefalinger

- 10.** Finansrådet anbefaler, at der på medlemsvirksomhedens hjemmeside eller på tilsvarende vis skal offentliggøres en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

Kommentar: Oplysningerne skal sikre større gennemsigtighed i forhold til omverdenens mulighed for at vurdere bestyrelsesmedlemmernes aktive varetagelse af bestyrelseshvervet.

- 11.** Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomhederne forholder sig til lov om finansiel virksomheds regler om loft over ledelsesposter.

Kommentar: Lov om finansiel virksomhed indeholder en begrænsning i antallet af ledelsesposter, som bestyrelsesmedlemmer i visse finansielle virksomheder kan bestride. Begrænsningen gælder alene for de såkaldte SIFI'er. Med Finansrådets anbefaling vil bestyrelsesmedlemmer i medlemsvirksomheder, der ikke er SIFI'er, skulle forholde sig til loftet over ledelsesposter med de undtagelser, det rummer og redegøre for, om loftet er relevant for medlemsvirksomheden.

- 12.** Finansrådet anbefaler, at medlemsvirksomheder skal have fokus på den eksterne revisors rolle og kvaliteten af det arbejde, som denne udfører. Medlemsvirksomhederne bør blandt andet stille krav til sammensætningen af de teams, som eksterne revisorer bruger, så det sikres, at der er mindst to erfarne revisorer med i et team med supplerende kompetenceområder. For at være en erfarne revisor skal vedkommende have gennemført efteruddannelse målrettet pengeinstitutområdet samt have deltaget i revision af en bank, sparekasse eller andelskasse gennem minimum 3 år.