

Diskussionspapir

# Fit & proper-reglerne i gode tider

## Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	3
1.1	Baggrund for diskussionspapir.....	3
1.2.	Om fit & proper-kravene.....	4
1.3.	Finanstilsynets nuværende praksis.....	6
2.	Diskussion.....	7
2.1.	Kompetencer i ledelsen.....	7
2.2.	Kortlægning af kompetencer og ansvar.....	10
2.3.	Anvendelse af interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger.....	12
2.4.	Betinget fit & proper-godkendelse.....	14
2.5.	Praktisk fit & proper-tilsyn som led i det løbende tilsyn.....	15
2.6.	Fit & proper-vurdering af nøglepersoner.....	17
2.7.	Reaktioner og straf.....	19
2.8.	Corporate governance.....	21

## 1. Indledning

### 1.1. Baggrund for diskussionspapir

Enhver finansiel krise vil før eller siden blive afløst af fornyet tro på indtjening og økonomisk vækst. Sektoren fortæller os, at lysere tider er på vej, og virksomheder og forbrugere indstiller sig på, at krisen nu er ovre. Pessimismen bliver afløst af optimisme. Vi tror på, at vi er på vej tilbage til gode tider.

Det er let at glemme, at de gode tider er uløseligt forbundet med de dårlige – og at en ny krise med stor sandsynlighed vil indtræffe før eller siden. I opgangstider kan ledelserne i de finansielle virksomheder fristes til at lade virksomhederne påtage sig risici, de ikke har kompetencer til at håndtere, eller foretage investeringer, der er med til at opbygge nye bobler. Danmark befinder sig lige nu i et negativt rentemiljø, og virksomhederne skal derfor oftere end tidligere navigere i ukendt land, når de skal sikre deres afkast.

Fit & proper-reglernes overordnede formål er at sikre, at finansielle virksomheder ledes af tilstrækkeligt egnede og hæderlige personer. Sammen med bl.a. reglerne om kapitalgrundlag og risikostyring skal fit & proper-reglerne bidrage til ansvarlig og effektiv drift af virksomhederne og medvirke til at reducere risikoen for, at virksomhederne kommer i problemer. Fit & proper-reglerne er sammen med de øvrige governance-regler centrale i reguleringen af finansielle virksomheder.

Der kan med god ret spørges til, hvorfor der er behov for, at Finanstilsynet blander sig i disse spørgsmål. Hvorfor ikke bare overlade det til den enkelte virksomhed og dens aktionærer? Svaret er det samme som svaret på, hvorfor finansielle virksomheder i det hele taget bliver reguleret meget hårdere end andre virksomheder. Som den seneste finanskrisen viste, har det store konsekvenser for resten af samfundet, når finansielle virksomheder kommer i problemer. Mange finansielle virksomheder er også karakteriseret ved mange og små aktionærer, der ikke selv er i stand til at sikre en passende corporate governance. De forventer tværtimod, at Finanstilsynet bidrager til dette.

Finanstilsynet er, og har historisk været, meget påpasselig med at gribe ind på disse områder. Det er vigtigt for Finanstilsynet, at bestyrelse og direktion har ledelsesansvaret. Erfaringerne fra den seneste finanskrisen har dog vist flere eksempler på, at bestyrelserne svigtede, og at kompetencerne i ledelsen var utilstrækkelige. Især var der eksempler på enerådende direktører, der hverken fra bestyrelsen eller den øvrige ledelse fik det nødvendige modspil. Fra politisk hold blev der derfor taget en række initiativer med henblik på at sikre en stærkere corporate governance med bl.a. skrappe krav til fit & proper og bestyrelsens kompetencer. Finanstilsynet må dog uanset dette konstatere, at Danmarks måde at håndtere kravene på er anderledes og til dels mindre indgribende, end hvad der gælder i en række af vores nabo-lande og i forhold til, hvad der følger af internationale vejledninger.

Finanstilsynet tog derfor initiativ til en fælles drøftelse af fit & proper-reglerne med konferencen "Fit & proper-reglerne i gode tider" den 8. november 2016.

Konferencen tog udgangspunkt i spørgsmål som:

- Hvordan kan vi bedst medvirke til, at ledelserne i finansielle virksomheder ikke styrer virksomhederne ud i unødigt risikable tiltag i jagten på afkast?
- Hvordan kan vi medvirke til, at ledelserne er klædt på til at kunne navigere virksomhederne igennem, når krisen igen rammer Danmark, så den finansielle stabilitet og tillid ikke kommer i fare?
- Hvordan sikrer vi som samfund bedst muligt, at de finansielle virksomheder ledes på betryggende vis?
- Skal Finanstilsynet gribe sin opgave anderledes an end i dag?

Finanstilsynet inviterer med dette diskussionspapir interesserede parter til at afgive synspunkter om fit & proper-reglerne i gode tider på baggrund af konferencen. Finanstilsynet søger særligt synspunkter i forhold til de diskussionsemner, som er beskrevet i papiret. Synspunkterne vil indgå i Finanstilsynets videre analyse af, om der er grundlag for at ændre fit & proper-reglerne eller -praksis.

Alle bidrag og synspunkter er velkomne. De skal være Finanstilsynet i hænde **senest 3. juli 2017** til [governance@ftnet.dk](mailto:governance@ftnet.dk). Eventuelle spørgsmål vedrørende diskussionspapiret kan sendes til fuldmægtig Ulrik Sadolin på [uls@ftnet.dk](mailto:uls@ftnet.dk) eller tlf. +45 33 55 84 16.

## 1.2. Om fit & proper-kravene

Finanstilsynet er efter en række EU-direktiver forpligtet til at sikre, at ledelsen i virksomheder indenfor den finansielle sektor er egnede og hæderlige. De danske fit & proper-regler for finansielle virksomheder findes i lov om finansiel virksomhed. Reglerne er baseret på det fjerde kapitalkravsdirektiv<sup>1</sup>, men gennemfører samtidig fit & proper-bestemmelserne i en række andre EU-direktiver, bl.a. Solvens II-direktivets<sup>2</sup> fit & proper-krav til nøglepersoner. Fit & proper-reglerne går også igen i de øvrige hovedlove for virksomheder under Finanstilsynets tilsyn. Fit & proper-reglerne har været en del af den finansielle regulering siden 1990'erne.

Den seneste finanskrisen viste et behov for at skærpe fit & proper-kravene, hvilket blev gennemført i 2010. Ændringen medførte, at nye ledelsesmedlemmer skal være egnede til at varetage den konkrete ledelsespost i den finansielle virksomhed. Der er med andre ord tale om et krav om konkret bedømmelse af personen i forhold til posten og virksomheden. Ledelsesmedlemmer bliver desuden underlagt en løbende forpligtelse til at være fit & proper. Som noget nyt blev det et krav, at Finanstilsynet skal inddrage hensynet til tilliden til den finansielle sektor i vurderingen af, om et ledelsesmedlem skal udtræde af ledelsen på baggrund af sin adfærd. Hensigten med disse ændringer var at udvide Finanstilsynets muligheder for at fjerne ledelsesmedlemmer, der udviste en ledelsesmæssig uforsvarlig adfærd.

I forbindelse med implementeringen af det fjerde kapitalkravsdirektiv i 2014 blev det præciseret, at egnethedskravet ikke kun omfatter krav om fyldestgørende erfaring, men også krav

---

<sup>1</sup> Artikel 91 i Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2013/36/EU af 26. juni 2013 om adgang til at udøve virksomhed som kreditinstitut og om tilsyn med kreditinstitutter og investeringsselskaber, om ændring af direktiv 2002/87/EF og om ophævelse af direktiv 2006/48/EF og 2006/49/EF (CRD IV).

<sup>2</sup> Artikel 42 i Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2009/138/EF af 25. november 2009 om adgang til og udøvelse af forsikrings- og genforsikringsvirksomhed (Solvens II).

om tilstrækkelig viden og faglige kompetencer. Hensynet til tilliden til den finansielle sektor blev også i denne sammenhæng et generelt krav. Ændringen var begrundet i, at svigt fra ledelsens side og heraf følgende økonomiske vanskeligheder i en finansiell virksomhed har en afsmittende effekt på den finansielle sektors omdømme og dermed på samfundets tillid til sektoren. Lovgiver havde derfor et ønske om, at Finanstilsynet skal kunne gribe ind på netop det tidspunkt, hvor Finanstilsynet på baggrund af sin erfaring og sit kendskab til den konkrete virksomhed og markedsforholdene kan se, at der er behov for det.

#### *Fokus på bestyrelseskompetencer*

Der har siden 2012 været stigende fokus på bestyrelsens kompetencer. Det har bl.a. medført krav om selvevaluering i bestyrelserne og indførelse af det kollektive kompetencekrav. Begge dele skal sikre, at bestyrelserne tager stilling til, om de nødvendige faglige kompetencer er repræsenteret – set i forhold til virksomhedernes konkrete forretningsmodel og særlige risici.

Siden 1. januar 2017 har det været et krav, at nye bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber skal gennemføre et grundkursus i bestyrelseskompetencer. Grundkurset skal sikre, at bestyrelsesmedlemmer opnår en basal faglig viden indenfor emner, der er centrale for drift af finansiell virksomhed. En basal faglig viden er en forudsætning for at kunne indgå aktivt i bestyrelsesarbejdet og løfte sin opgave som bestyrelsesmedlem i en finansiell virksomhed. På længere sigt er målet, at det generelle kompetenceniveau i bestyrelserne bliver højnet.

Grundkurset er et dansk krav, der er opstået på baggrund af rapport<sup>3</sup> fra udvalget om finanskrisens årsager (Rangvid-udvalget). Udvalget konkluderede, at en række pengeinstitutter inden og under den seneste krise var præget af dårlig ledelse. De administrerende direktører i visse institutter var desuden for magtfulde i forhold til deres bestyrelser og agerede enerådigt. Det var udvalgets opfattelse, at det var en medvirkende årsag, at bestyrelserne manglede de fornødne kompetencer til reelt at kunne give den daglige ledelse et fagligt og ledelsesmæssigt modspil.

#### *Retningslinjer fra de europæiske tilsynsmyndigheder*

Krav til en god og sund governance bidrager til ansvarlig og effektiv drift af de finansielle virksomheder. De europæiske tilsynsmyndigheders retningslinjer på governance-området er udtryk for best practice og udgør vigtige fortolkningsbidrag for Finanstilsynets praksis på området. Finanstilsynet forventer desuden, at de gældende retningslinjer for vurdering af egnetheden<sup>4</sup> på kreditinstitutområdet bliver skærpet på baggrund af det fjerde kapitalkravsdirektiv. Ifølge udkastet til de nye retningslinjer<sup>5</sup> skal egnethedsvurderingen ses i en bredere sammenhæng. De øvrige ledelsesmedlemmers kompetencer og det enkelte ledelsesmedlems evne til at afsætte tilstrækkelig tid bør bl.a. indgå i vurderingen. Udkastet til retningslinjer lægger også op til, at myndighederne skal fit & proper-vurdere nøglepersoner i systemisk vigtige institutter, og at myndighederne bør anvende interviews som et værktøj i fit & proper-

<sup>3</sup> Den finansielle krise i Danmark - årsager, konsekvenser og læring" fra 2013.

<sup>4</sup> EBA/GL/2012/06 Retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøgelfunktioner.

<sup>5</sup> Consultation paper on Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU

vurderingsprocessen ud fra en risikobaseret tilgang. Myndighederne bør desuden udføre en fit & proper-vurdering, før en person indtræder i ledelsen (ex ante-vurdering).

### **1.3. Finanstilsynets nuværende praksis**

Finanstilsynet fører løbende tilsyn med, at medlemmer af finansielle virksomheders direktion og bestyrelse lever op til kravene om egnethed og hæderlighed, de såkaldte fit & proper-krav. For bestyrelsen omfatter kravene såvel generalforsamlingsvalgte medlemmer som medarbejderrepræsentanter og for tværgående pensionskasser også medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Tilsynet føres både, når ledelsesmedlemmer træder ind i ledelsen, og løbende herefter<sup>6</sup>. Finanstilsynet sikrer også, at nøglepersoner i gruppe 1-forsikringsselskaber, og pr. 1. januar 2017 også i systemisk vigtige finansielle institutter, SIFI'er, lever op til fit & proper-kravene.

Fit & proper-kravene til ledelsesmedlemmer i finansielle virksomheder er løbende blevet skærpet siden den seneste finansielle krise. Kompetencekravene er blevet uddybet, og Finanstilsynet skal tage hensyn til tilliden til den finansielle sektor i vurderingen af ledelsesmedlemmer.

Det er til enhver tid den finansielle virksomheds eget ansvar at sikre, at virksomhedens ledelsesmedlemmer og eventuelle nøglepersoner lever op til fit & proper-kravene.

#### *Fit & proper-vurderingen ved indtræden*

Finanstilsynet vurderer, om et ledelsesmedlem lever op til fit & proper-kravene på baggrund af en ansøgning indsendt af enten virksomheden eller ledelsesmedlemmet. Vurderingen er altid konkret og individuel på baggrund af ledelsesmedlemmets stilling i virksomheden. Det betyder, at ledelsesmedlemmet skal vurderes igen, hvis personen påtager sig en ny ledelsespost i en virksomhed indenfor den finansielle sektor. For tværgående pensionskassers bestyrelsesmedlemmer tager Finanstilsynet ved vurderingen i praksis højde for, at en del af bestyrelsesmedlemmer skal vælges direkte af pensionskassens medlemmer. Tilsvarende gælder for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i bestyrelser med krav om medarbejderrepræsentation.

Fit & proper-vurderingen er i høj grad baseret på tillid. Finanstilsynet efterprøver ikke de redegørelser eller oplysninger vedrørende ledelsesmedlemmets kvalifikationer, fit-kravet, som optræder i ansøgningen. Finanstilsynet efterprøver dog altid objektive oplysninger baseret på udskrift fra CVR-registreret eller straffeattest.

En fit & proper-vurdering er en såkaldt skrivebordsvurdering. Finanstilsynet gennemfører ikke interviews med ledeskandidaten i forbindelse med vurderingen. Vurderingen foretages oftest ex post, dvs. umiddelbart efter at ledelsesmedlemmet er indtrådt i ledelsen.

#### *Fit & proper-vurderingen efter indtræden*

Finanstilsynet sikrer, at ledelsesmedlemmer løbende opfylder fit & proper-kravene. Tilsynet med fit & proper-reglerne sker som led i det almindelige tilsyn. Der kan eksempelvis frem-

---

<sup>6</sup> VEJL 2014-05-15 nr. 9241 Krav i den finansielle lovgivning til direktørers og bestyrelsesmedlemmers egnethed og hæderlighed (fit og proper)

komme oplysninger i forbindelse med Finanstilsynets ordinære inspektioner, eller Finanstilsynet kan blive opmærksom på oplysninger via medier m.v., som giver anledning til en nærmere undersøgelse af et ledelsesmedlems adfærd.

Et ledelsesmedlem kan f.eks. blive fjernet fra posten, hvis virksomheden gentagne gange overtræder den finansielle regulering, har utilstrækkelig risikostyring, hvis ledelsesmedlemmet accepterer uansvarlig adfærd i virksomheden, eller hvis ledelsesmedlemmet udebliver fra bestyrelsesmøder.

Finanstilsynet lægger i sin vurdering vægt på, om der er en ikke uvæsentlig risiko for, at virksomheden indenfor en kort årrække ikke vil kunne fortsætte sin drift uden væsentlige ændringer i virksomhedernes ledelse og drift.

## **2. Diskussion**

### **2.1. Kompetencer i ledelsen**

Finanstilsynets vurdering af et ledelsesmedlems kompetencer, fit-kravet, er baseret på den konkrete stilling, som ledelsesmedlemmet skal varetage i den konkrete virksomhed. Finanstilsynet stiller generelt højere krav til direktionsmedlemmer end bestyrelsesmedlemmer og lægger vægt på virksomhedens størrelse og aktiviteter.

For bestyrelsesmedlemmer gælder et individuelt kompetencekrav såvel som et kollektivt kompetencekrav. Hvert enkelt bestyrelsesmedlem skal til enhver tid have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne varetage hvervet som bestyrelsesmedlem i den konkrete finansielle virksomhed. Det kollektive kompetencekrav indebærer, at bestyrelsesmedlemmerne i den finansielle virksomhed også skal have tilstrækkelig kollektiv viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne forstå virksomhedens aktiviteter og risiciene forbundet med dem.

Bestyrelsen skal f.eks. besidde tilstrækkelig viden og erfaring, der gør den i stand til at udfordre direktionen på en konstruktiv måde. Den skal kunne stille relevante spørgsmål til direktionen og forholde sig kritisk til svarene. Uanset virksomhedens forretningsmodel forventer Finanstilsynet, at medlemmerne af bestyrelsen samlet set har tilstrækkelig grundviden om de lovgivningsmæssige rammer for ledelse af virksomheden. Der skal være bestyrelsesmedlemmer, der har dybere forståelse af de væsentligste forretningsområder, som virksomheden beskæftiger sig med.

I større finansielle virksomheder er udgangspunktet, at mindst ét bestyrelsesmedlem skal have deltaget i den daglige ledelse af en anden relevant finansiell virksomhed. Finanstilsynet forventer desuden, at bestyrelsen i disse virksomheder er sammensat på en måde, så de væsentligste forretningsområder og risici er dækket af et bestyrelsesmedlem med særlige kompetencer indenfor det pågældende område. Det betyder, at der bør være udpeget bestyrelsesmedlemmer, der er primært fagansvarlige for enkeltområder, f.eks. hvidvaskforebyggelse, markedsrisiko, it eller hensættelser. Der henvises også til overvejelserne om kortlægning af kompetencer og ansvar, der er uddybet under afsnit 2.2.

Alle nyvalgte bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringselskaber skal fra den 1. januar 2017 gennemgå et grundkursus, som har til formål at styrke bestyrelsernes generelle kompetenceniveau, jf. afsnit 1.2 om fokus på bestyrelseskompetencer.

#### *Medlemsvalgte og medarbejderrepræsentanternes særlige rolle i bestyrelserne*

En tværgående pensionskasse er karakteriseret ved at have en kollektiv medlemskreds, som består af forsikringstagerne. En tværgående pensionskasse adskiller sig fra et kommercielt livforsikringselskab ved at være stiftet af de faglige organisationer på arbejdsmarkedet og ved typisk at være baseret på medlemsdemokrati. En pensionskasses bestyrelse skal bestå af en formand og et lige antal bestyrelsesmedlemmer, hvoraf halvdelen skal være medlemsvalgte. De medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer er typisk valgt i kraft af deres medlemsinteresse og har derfor som udgangspunkt ikke viden om eller erfaring med ledelse og drift af tværgående pensionskasser. De medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer deltager i bestyrelsesarbejdet på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

I finansielle virksomheder med over 35 ansatte har medarbejderne ret til at vælge et antal medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen. En medarbejderrepræsentant indgår også i bestyrelsen på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer og forventes at bidrage til bestyrelsesarbejdet med sin indsigt i virksomhedens drift.

Den stigende mængde regulering og kompleksiteten i reguleringen har gjort det vanskeligere at drive finansiell virksomhed. Der stilles derfor høje krav til kompetenceniveauet i bestyrelserne. Finanstilsynet forventer desuden, at samtlige medlemmer af bestyrelsen reelt indgår i bestyrelsesarbejdet. Sagt på en anden måde skal bestyrelsesmedlemmerne hver især være kompetente nok til at kunne løfte deres del af ansvaret i bestyrelsen.

Der var på konferencen "Fit & proper-reglerne i gode tider" bred enighed om, at mange bestyrelser allerede er meget kompetente, og at der er sket en høj grad af professionalisering i bestyrelserne. Nogle deltagere argumenterede dog også for, at professionaliseringen kan medføre en risiko for koncentration af f.eks. en bestemt faglig profil blandt bestyrelsesmedlemmerne. Manglende diversitet i bestyrelserne indebærer en risiko for uheldig gruppedynamik (groupthink) og blinde vinkler i beslutningsprocesserne.

Det blev også fremført, at bestyrelser i stigende grad består af professionelle bestyrelsesmedlemmer, der ikke nødvendigvis har en ejer- eller medlemsinteresse i virksomheden. Distancen kan bl.a. betyde, at denne type bestyrelsesmedlemmer ikke i tilstrækkelig grad har "hånden på kogepladen".

Fortalere for rene professionelle bestyrelser vil på den anden side hævde, at medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer og medarbejderrepræsentanter ikke har de færdigheder, der skal til for at kunne føre kontrol med direktionen, f.eks. indenfor investeringsstrategi og hensættelser. I den sammenhæng er det nærliggende at overveje, om bestyrelsen skal udvides med de faglige kompetencer der mangler. En bestyrelse med mange bestyrelsesmedlemmer kan hindre en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.



I forhold til, om der skal stilles krav om mere kompetente og professionaliserede bestyrelser, blev det argument fremført, at graden af kompetence er tilstrækkelig høj, men at udfordringerne fremadrettet beror på mere og andet end formelle, målbare kompetencer. Det kan bl.a. være kompetencer forbundet med en bestemt kultur i bestyrelsen. Eksempelvis kan man i gode tider have en tendens til at glemme tidligere kriser i troen på, at "denne gang er det anderledes". Hvis en sådan holdning får lov at farve kulturen i en bestyrelse, kan det medføre en reel risiko for, at man ikke får identificeret potentielle udfordringer i tide.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om kravene til kompetencer i ledelsen i de finansielle virksomheder skal skærpes. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Er der behov for øget fokus på direktionsmedlemmers kompetencer?*
- *Skal der ske en yderligere styrkelse af bestyrelsens faglige kompetencer? Og i givet fald på hvilken måde? Er der forskel på virksomhedsområder?*
- *Kan man regulatorisk styrke andet end faglige kompetencer, som kan være gavnlige for bestyrelser og direktioner?*
- *Vil en styrkelse af bestyrelsens og direktionens faglige kompetencer kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikofærd? Hvorfor? Hvorfor ikke?*
- *Er der behov for at se på de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmers rolle i de tværgående pensionskassers bestyrelser? Er der den rette balance mellem medlemsdemokrati og medlemmernes pensionsinteresser? Eller bør medlemmernes indflydelse udøves gennem et repræsentantskab?*
- *Kan der være en tendens til, at bestyrelserne bliver for store og/eller ineffektive i de finansielle virksomheder, som ikke udelukkende har en professionel bestyrelse?*
- *Set i lyset af stigende kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmer, hvor står medarbejderrepræsentanter? Kan de følge med, og hvilken værdi skaber de?*
- *Er der i praksis en ulige fordeling af ansvar i bestyrelser med medarbejderrepræsentanter og medlemsvalgte i forhold til de professionelle bestyrelsesmedlemmer?*
- *Er der behov for tilpasning af Finanstilsynets processer og praksis?*

## 2.2. Kortlægning af kompetencer og ansvar

Bestyrelsen i en finansiel virksomhed skal løbende evaluere sine samlede kompetencer. Bestyrelsen skal bl.a. kortlægge medlemmernes styrker og svagheder i forhold til virksomhedens forretningsmodel. Den enkelte bestyrelse bestemmer selv form og omfang af selvevalueringerne.

### *Større fokus på kortlægning af kompetencer og ansvar?*

Tilsynsmyndighederne i Storbritannien har stort fokus på kortlægning af kompetencer og ansvar på både bestyrelses- og direktionsniveau. Myndighederne stiller krav om en detaljeret kortlægning af ansvarsområder i forbindelse med fit & proper-ansøgninger. Ansøgninger skal indeholde en beskrivelse af de ansvarsområder, som en specifik stilling eller funktion dækker over. Samtidigt skal virksomhederne udarbejde et såkaldt ansvarskort, der forklarer virksomhedens governance-forhold. Begge dele skal løbende opdateres.

De første erfaringer fra Storbritannien viser, at fokus på kortlægning af kompetencer og ansvar skaber klarhed om roller, ansvar og arbejdsdelingen i ledelsesorganerne. Samtidig har det medvirket til at styrke fit & proper-vurderingerne, fordi det giver mulighed for en mere målrettet vurdering af det enkelte ledelsesmedlems kompetencer og ansvarsområdet forbundet med den konkrete stilling eller funktion.

Fokus på kortlægning af kompetencer og ansvarsområder kan give større gennemsækelighed i forhold til ansvarsfordeling og give incitament hos det enkelte ledelsesmedlem til at tage mere ansvar for de områder, hvor vedkommende er udpeget som ansvarlig. En kortlægning kan også være en hjælp i Finanstilsynets løbende vurdering af, om ledelsesmedlemmer lever op til fit & proper-kravene.

En kortlægning af ansvarsområderne må forventes at styrke de enkelte ledelsesmedlemmers indsats på de områder, som ledelsesmedlemmet er udpeget som ansvarlig for. På den anden side kan det mindske ledelsesmedlemmets incitament til at indgå aktivt i ledelsesarbejdet på områder, som ledelsesmedlemmet ikke er udpeget som ansvarlig for. Det kan blive vanskeligere at opretholde det selskabsretlige princip om, at ansvaret for virksomhedens ledelse og drift påhviler henholdsvis bestyrelsen og direktionen som kollektive ledelsesorganer. Den arbejdsdeling, som en kortlægning af ansvarsområderne må forventes at føre til, kan få betydning for, hvilke ledelsesmedlemmer der vil kunne pålægges et erstatningsansvar for utilstrækkelig ledelse. Modellen må desuden forudsætte, at alle ansvarsområder bliver kortlagt på et forholdsvis detaljeret niveau, så ansvarsområder ikke falder mellem to stole og bliver overset eller nedprioriteret.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om der bør indføres krav om detaljeret kortlægning af kompetencer og ansvar i ledelserne i de finansielle virksomheder. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Skal der være større fokus på form og omfang af bestyrelsernes selvevaluering og Finanstilsynets løbende kontrol af selvevalueringerne?*
- *Vil kortlægning af kompetencer og ansvar i ledelsen kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd?*
- *Hvilke uhensigtsmæssigheder kan være forbundet med kortlægning af kompetencer og ansvar i ledelsen?*
- *Vil kortlægning af kompetencer og ansvar være mere egnet til nogle persongrupper, eksempelvis direktionen, fremfor andre?*

### 2.3. Anvendelse af interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger

Finanstilsynet har ikke generel praksis for at anvende interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger.

#### *Interview-praksis i EU*

Flere lande gør brug af interviews som et værktøj i fit & proper-vurderingsprocessen. Storbritannien<sup>7</sup> bruger interviews ud fra en risikobaseret tilgang og typisk ved fit & proper-vurderinger til de overordnede stillinger i de største virksomheder. Interviews kan være nødvendige for at vurdere en persons kompetencer og kvalifikationer.

Den Europæiske Centralbank (ECB) bruger også interviews ved fit & proper-vurderinger<sup>8</sup>. ECB ser interviews som et af de værktøjer, den kan bruge til at indsamle og fastlægge relevante faktiske oplysninger. Ifølge ECB er formålet med brugen af interviews at komplementere og/eller verificere oplysninger indsendt af personen, der skal fit & proper-vurderes, eller at komplementere og/eller verificere de oplysninger, som tilsynet er kommet i besiddelse af på anden vis. ECB ser i øvrigt interviews som en god måde at formidle forventninger til en specifik stilling på.

ECB anvender interviews ud fra en proportionalitets- og risikobaseret tilgang. For visse institutter er anvendelsen af interviews obligatorisk i forhold til fit & proper-vurderinger af administrerende direktør og formandsposter.

Udkastet til EBA og ESMA's fælles retningslinjer om fit & proper<sup>9</sup> lægger op til, at myndighederne, hvor det er relevant, skal foretage interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger til stillinger i systemiske institutter. Myndighederne kan også vælge at foretage interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger til stillinger i øvrige institutter ud fra en risikobaseret tilgang.

#### *Anvendelse af interviews*

Der kan være fordele og ulemper forbundet med anvendelsen af interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger. Interviews kan anvendes som supplement til det eksisterende fit & proper-skema som bidrag til en afklaring af de faktiske oplysninger, der relaterer sig til egnetheden (fit-kravet) af personen, der skal fit & proper-vurderes. Interviews kan også danne udgangspunkt for mundtligt at drøfte stillingens/hvervets indhold, forventninger til stillingen/hvervet og de kompetencer, der kræves i forhold til stillingen/hvervet. Der kan være tale om både den pågældende persons såvel som Finanstilsynets forventninger. Interviews kan være relevante ved fit & proper-vurderinger til såvel direktionsposter, nøglestillinger og bestyrelseshverv. Der må dog skelnes mellem individuelle og kollektive kompetencekrav.

Det er relevant at overveje, om anvendelsen af interviews kan kræve særlige kompetencer hos den eller dem fra Finanstilsynet, der gennemfører interviewet, og om det i nogle tilfælde vil være relevant at inddrage eksterne konsulenter.

<sup>7</sup> <http://www.bankofengland.co.uk/pract/Pages/authorisations/srmsimr/default.aspx>

<sup>8</sup> <https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/html/fap.en.html>

<sup>9</sup> Consultation on Joint ESMA EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU.

Anvendelse af interviews må forventes at være forbundet med et øget ressourceforbrug både hos det pågældende ledelsesmedlem eller nøgleperson, den relevante virksomhed og Finanstilsynet. Godkendelsesprocessen vil også kunne blive forlænget.

Den viden, der opnås gennem interviews, er ikke altid objektiv konstaterbar. Derved kan en sådan viden vise sig vanskelig at anvende i en juridisk afgørelse om ledelsesmedlemmets egnethed.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om Finanstilsynet bør gøre brug af interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Hvordan kan interviews indgå i fit & proper-vurderingsprocessen?*
- *Hvordan bidrager interviews til Finanstilsynets fit & proper-vurdering? Tilfører interviews en værdi, som ikke opnås gennem virksomheders rekrutteringsproces? Hvorfor? Hvorfor ikke?*
- *Skal Finanstilsynet indgå i virksomhedernes rekrutteringsproces? I givet fald hvordan? Og i hvilket omfang?*
- *Vil anvendelsen af interviews i forbindelse med fit & proper-vurderinger kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd?*
- *Vil anvendelsen af interviews alene være egnet til fit & proper-vurdering af nogle persongrupper, eksempelvis direktionen, fremfor andre?*

#### 2.4. Betinget fit & proper-godkendelse

Finanstilsynets fit & proper-vurderinger resulterer i dag i enten en godkendelse eller et afslag, og der gøres ikke brug af betingede godkendelser.

Andre myndigheder, bl.a. ECB og de britiske myndigheder, giver betingede fit & proper-godkendelser. De bliver givet i tilfælde, hvor alternativet ville være et afslag, men hvor årsagen til afslaget er en faktisk mangel, der vil kunne afhjælpes indenfor kort tid. En godkendelse kan eksempelvis være betinget af gennemførelse af en specifik uddannelse eller træning.

Betingede godkendelser kan være med til at imødekomme en kompetencemangel hos ledelsesmedlemmet eller i ledelsen. De kan f.eks. være hensigtsmæssige, hvis der indføres ændrede krav til ledelsesmedlemmers eller nøglepersoners kompetencer, jf. afsnit 2.1. Et eksempel kunne være et direktionsmedlem, der ikke selv har tilstrækkelig erfaring, men indgår i en ledelse med en samlet tilstrækkelig erfaring. Direktionsmedlemmet ville blive godkendt på betingelse af, at ledelsen samlet set til enhver tid har tilstrækkelig erfaring.

Betingede godkendelser kan også være aktuelle i tilfælde, hvor bestyrelser gerne vil styrke et specifikt kompetenceområde, men hvor de potentielle kandidater ikke nødvendigvis besidder de øvrige relevante bestyrelseskompetencer. Det kunne eksempelvis være styrkelse af IT-kompetencer, sektorspecifik viden eller lignende.

Brug af betingede godkendelser kræver nøje overvejelse af, hvilke forhold en godkendelse skal være betinget af. Det kan både dreje sig om betingelser til positiv opfyldelse, eksempelvis ved gennemførelse af et specifikt kursus, og til negativ opfyldelse, eksempelvis ved at et ledelsesmedlem undlader en specifik adfærd i fremtiden.

Betingede godkendelser må forventes at være forbundet med et øget ressourceforbrug for Finanstilsynet, som skal tage stilling til konkrete mangler, og hvad der præcis skal til for at afhjælpe den konkrete mangel. Finanstilsynet vil også løbende skulle følge op på, om betingelsen er opfyldt.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om Finanstilsynet bør gøre brug af betingede fit & proper-godkendelser. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *I hvilke situationer er betingede fit & proper-godkendelser hensigtsmæssige? Hvorfor?*
- *Hvilke fordele er der ved at anvende betingede fit & proper-godkendelser? Tilfører det noget nyt?*
- *Vil anvendelsen af betingede fit & proper-godkendelser kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd?*
- *Vil anvendelsen af betingede fit & proper-godkendelser være mere egnet til nogle persongrupper, eksempelvis direktionen, fremfor andre?*

## 2.5. Praktisk fit & proper-tilsyn som led i det løbende tilsyn

Finanstilsynet fører løbende tilsyn med fit & proper-reglerne som led i det almindelige tilsyn. Dette sker bl.a. ved at læse bestyrelsesprotokollaterne, som skal være forhandlingsprotokollater. Protokollaterne viser på, hvilken baggrund bestyrelsen træffer beslutninger, herunder om der har været reelle drøftelser og modspil, inden beslutningerne blev truffet. Bliver Finanstilsynet opmærksom på ledelsesmæssige uhensigtsmæssigheder, kan det give anledning til en nærmere undersøgelse af, om ledelsesmedlemmer og eventuelle nøglepersoner lever op til fit & proper-kravene.

### *Tilsynsdeltagelse ved bestyrelsesmøder*

I Holland<sup>10</sup> gør man brug af et mere specifikt fit & proper-tilsyn ved løbende at afholde møder med ledelsesmedlemmer og deltage som observatør i bestyrelsesmøder. Her bliver bl.a. samspillet i bestyrelsen observeret. På den måde kan den hollandske tilsynsmyndighed løbende føre tilsyn med, om de enkelte ledelsesmedlemmer indgår i bestyrelsesarbejdet. På samme måde kan tilsynsmyndigheden i praksis vurdere sammensætningen af bestyrelsen og dens virke. Tilsynet med ledelsen af den finansielle virksomhed får et mere praktisk udgangspunkt end det tilsyn, der som udgangspunkt baserer sig på ledelsens egne oplysninger.

Den mere praktiske tilgang til fit & proper-tilsynet kan give mulighed for at reagere overfor uhensigtsmæssigheder i ledelsen på et tidligt stadie. Dermed kan tilsynet bidrage til tidligt at hindre alvorlige konsekvenser af en uhensigtsmæssig ledelse. Egentlige påbud, påtaler eller lignende vil formentlig ikke være egnede reaktioner, men man ville eksempelvis kunne benytte service- og/eller risikoplysninger.

Finanstilsynet kunne eksempelvis deltage en til to gange årligt i kreditkomiteens møder og/eller på bestyrelsesmøder, når direktionen skal afrapportere fra Finanstilsynets undersøgelser.

Den praktiske tilgang til tilsynet indebærer dog en risiko for, at ansvaret for virksomhedens ledelse bliver flyttet over på Finanstilsynet. Hvis Finanstilsynet løbende fører fit & proper-tilsyn ved bl.a. at deltage i bestyrelsesmøder, kan Finanstilsynets tilstedeværelse komme til at virke som en implicit godkendelse af ledelsens dispositioner. Det er afgørende, at ansvaret for ledelsen af virksomheden fortsat hviler på ledelsen. Finanstilsynet skal alene have rollen som tilsyn – ikke som virksomhedsleder.

En anden risiko kan være, at bestyrelsesmøder med Finanstilsynets tilstedeværelse vil få en proforma-lignende karakter, der ikke giver et retvisende billede af bestyrelsens faktiske virke.

Det kan være relevant at overveje, om et løbende fit & proper-tilsyn med deltagelse i bestyrelsesmøder kræver særlige kompetencer hos den tilsynsførende. Det kan også være relevant at overveje, om det i nogle tilfælde vil være nødvendigt at inddrage eksterne konsulenter i en eventuel vurdering af adfærd og dynamik i bestyrelsen.

Finanstilsynets deltagelse i bestyrelsesmøder må forventes at være forbundet med et øget ressourceforbrug for de finansielle virksomheder såvel som for Finanstilsynet.

---

<sup>10</sup> <https://www.dnb.nl/en/news/news-and-archive/dnbulletin-2015/dnb326564.jsp>

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om Finanstilsynet bør foretage fit & proper-tilsyn som led i det løbende tilsyn, og om Finanstilsynet bør deltage i bestyrelsesmøder og eventuelt herved søge at påvirke ledelseskulturen i de finansielle virksomheder. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Hvilke fordele er der ved at foretage egentligt fit & proper-tilsyn? Tilfører det noget nyt?*
- *I hvilke situationer er et egentligt fit & proper-tilsyn hensigtsmæssigt? Hvorfor?*
- *Vil anvendelsen af specifikt fit & proper-tilsyn kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd?*
- *Hvilke uhensigtsmæssigheder vil være forbundet med Finanstilsynets fit & proper-tilsyn, løbende deltagelse i bestyrelsesmøder mv.?*
- *Skal Finanstilsynet deltage fast på udvalgte bestyrelsesmøder eller f.eks. på kreditkomiteens møder? Er andre ledelsesmøder mere egnede?*
- *Vil det være hensigtsmæssigt, at antropologer, adfærdspsykologer, sociologer el.lign. deltager som observatører på bestyrelsesmøder?*



## 2.6. Fit & proper-vurdering af nøglepersoner

Finanstilsynet fit & proper-vurderer i dag bestyrelsen og direktionen i alle finansielle virksomheder. Finanstilsynet har siden 1. januar 2016 fit & proper-vurderet nøglepersoner i gruppe 1-forsikringsselskaber og pr. 1. januar 2017 også nøglepersoner i SIFI'er. Nøglepersoner er ansatte, der i det daglige er del af den faktiske ledelse, men som ikke er registreret som direktører hos Erhvervsstyrelsen, f.eks. en CFO eller en direktør for et væsentligt forretningsområde. Nøglepersoner er desuden ansatte, der er ansvarlige for en nøglefunktion i virksomheden. I gruppe 1-forsikringsselskaber er risikostyringsfunktionen, compliancefunktionen, aktuarfunktionen og intern auditfunktionen faste nøglefunktioner. I SIFI'er er kreditområdet, risikostyringsfunktionen, compliancefunktionen og den interne revision altid nøglefunktioner. Markedsrisikoområdet og IT-funktionen kan også være nøglefunktioner afhængig af SIFI'ets forretningsmodel og organisation.

I Storbritannien skal nøglepersoner i alle finansielle virksomheder, uanset størrelse og aktivitet, godkendes, før personen kan tiltræde stillingen.

### *Udvidelse af virksomheder der skal fit & proper-vurdere deres nøglepersoner*

Det kan overvejes at stille krav om, at nøglepersoner i alle finansielle virksomheder, uanset størrelse og aktivitet, skal leve op til fit & proper-kravene. Det vil betyde, at Finanstilsynet skal fit & proper-godkende nøglepersoner, når de tiltræder stillingen, og at personerne løbende skal leve op til kravene. De poster eller funktioner, som nøglepersoner varetager, anses for at have afgørende betydning for driften af enhver finansiell virksomhed. Formålet med at fit & proper-vurdere nøglepersoner vil være at sikre, at kredsen omkring ledelsen er kompetent til at give ledelsen det nødvendige modspil.

Det er virksomhedens eget ansvar at sikre, at ledelsesmedlemmer og nøglepersoner er tilstrækkeligt kvalificerede og hæderlige til at varetage deres funktioner forsvarligt. Det kan overvejes, om Finanstilsynets fit & proper-vurdering af nøglepersoner i alle finansielle virksomheder kan være med til at understrege vigtigheden af, at virksomheden besætter centrale poster med tilstrækkeligt kvalificerede nøglepersoner. Det kan også overvejes, om det forhold, at nøglepersonen vil kunne afsættes af Finanstilsynet i tilfælde af uforsvarlig adfærd, vil styrke nøglepersonens position i virksomheden. Dog må den indgribende virkning af fit & proper-kravene for den ansatte nøgleperson og virksomheden indgå i overvejelserne.

En udvidelse af den fit & propervurderede personkreds må forventes at være forbundet med et øget ressourceforbrug hos de involverede virksomheder såvel som hos Finanstilsynet.

### *Egnethedskrav (fit-krav) til nøglepersoner*

Det kan overvejes at fastlægge specifikke kompetencekrav for nøglepersoner, f.eks. uddannelseskrav eller krav om minimumserfaring indenfor for et specifikt fagområde.

Formålet med fit & proper-vurdering af nøglepersoner er at styrke kompetencerne hos personkredsen omkring direktionen, det vil sige hos de ansatte, der varetager centrale poster i virksomhederne, og som enten direkte kan påføre instituttet væsentlige risici, eller hvis beslutninger har væsentlig betydning for risikoprofilen. For at kunne udfylde rollen som nøgleperson skal personen have tilstrækkelig faglig tyngde til at sikre et højt fagligt niveau i beslutningsgrundlaget og om nødvendigt kunne udfordre direktionen.

Finanstilsynet skal ved fit-vurderingen af en nøgleperson tage udgangspunkt i de krav, som stilles til de opgaver, som den pågældende skal udføre, og den funktion eller det område som nøglepersonen skal være ansvarlig for. Der er ikke fastlagt specifikke kompetencekrav for nøglepersoner, men der forventes typisk mere fagspecifikke kompetencer, desto længere man kommer ned i ledelseslagene. Vurderingen afhænger af, hvilken stilling nøglepersonen skal varetage, og hvilken virksomhed vedkommende er ansat i. Finanstilsynet inddrager bl.a. personens praktiske erfaring med det relevante område, herunder om personen har haft ansættelse indenfor fagområdet i den finansielle sektor, og hvilken viden og erfaring der er opnået på baggrund heraf.

Nøglepersoner varetager centrale stillinger med stort fagligt ansvar. Nøglepersoner har desuden ofte personaleansvar og refererer direkte til direktionen. Nøglepersonens faglige ansvar giver anledning til at overveje, om der skal fastlægges specifikke kompetencekrav for f.eks. de ansvarlige for de nøglefunktioner, der på forhånd er fastlagt i lovgivningen. Det kan også overvejes, i hvilken udstrækning de faglige kompetencer, herunder praktisk erfaring indenfor et givent fagområde, skal tillægges vægt fremfor f.eks. betydelige ledelsesmæssige kompetencer, og hvilken betydning virksomhedens egen vægtning af faglighed ctr. ledelsesmæssige kompetencer skal have ved Finanstilsynets fit-vurdering. Endelig kan det overvejes, om og i givet fald hvilken forskel der bør være ved fit-vurderingen af en nøgleperson med f.eks. ansvar for kreditområdet i forhold til et direktionsmedlem med ansvar for kreditområdet.

Det kan desuden diskuteres, hvorvidt et strengt fit-krav for nøglepersoner er proportionalt, henset til at disse ansatte ikke indgår i den formelle ledelse. Det bør også overvejes, om et strengt fit-krav kan give virksomhederne udfordringer med at finde kvalificerede kandidater til stillingerne. Det bør her overvejes, om man eksempelvis kan anvende betingede godkendelser som nævnt i afsnit 2.4. Det vil kunne sikre, at virksomhedernes rekrutteringsgrundlag ikke indskrænkes unødigt ved at have mere fleksibilitet i fit-vurderingen.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til fit & proper-vurdering af nøglepersoner i finansielle virksomheder. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Hvilke fordele kan være forbundet med fit & proper-vurderinger af nøglepersoner i alle finansielle virksomheder? Hvilke u hensigtsmæssigheder kan være forbundet med fit & proper-vurderinger af nøglepersoner i alle finansielle virksomheder?*
- *Hvilke u hensigtsmæssigheder kan der være forbundet med at fit & proper-vurdere nøglepersoner i alle finansielle virksomheder?*
- *Bør der fastlægges mere specifikke kompetencekrav til nøglepersoner?*
- *Kan fit-krav til nøglepersoner give anledning til udfordringer for virksomhederne? Hvis ja, hvilke?*
- *Skal det indgå i vurderingen af nøglepersonens fit & proper, hvilken risikotype han/hun personligheds mæssigt er? Og hans/hendes overordnede risikoforståelse? Hvilke kriterier skal Finanstilsynet i givet fald lægge vægt på?*
- *Udgør en ikke fit & proper-godkendt nøgleperson en større risiko for virksomhederne end et ikke fit & proper-godkendt direktions- og bestyrelsesmedlem?*

## 2.7. Reaktionen og straf

Finanstilsynet kan træffe afgørelse om, at et ledelsesmedlem ikke lever op til fit & proper-kravene i forbindelse med dennes ansøgning om fit & proper-godkendelse ved indtræden i virksomhedens ledelse. Efter indtræden kan Finanstilsynet træffe afgørelse om at påbyde en virksomhed at fjerne en direktør fra sin post, hvis direktøren ikke længere lever op til fit & proper-kravene. Drejer sagen sig om et bestyrelsesmedlem, kan Finanstilsynet træffe en afgørelse, der påbyder bestyrelsesmedlemmet at nedlægge bestyrelseshvervet i virksomheden.

Konsekvensen af at blive bortdømt af Finanstilsynet er vidtrækkende for både ledelsesmedlemmet og den berørte virksomhed. Fit & proper-afgørelser er altid principielle og bliver derfor forelagt Finanstilsynets bestyrelse, der har kompetencen til at træffe den endelige afgørelse. Forud for bestyrelsesmødet har et udkast til afgørelse været i høring hos ledelsesmedlemmet og virksomheden, der begge har mulighed for at få foretræde for bestyrelsen, når sagen behandles.

Finanstilsynets fit & proper-afgørelser offentliggøres i anonymiseret form. Uanset anonymiseringen vil offentlighedens kendskab til virksomheden og ledelsesmedlemmet dog ofte føre til, at parterne kan identificeres.

Fit & proper-afgørelser følger et princip om dobbelt retssikkerhed. Det betyder, at ledelsesmedlemmet og/eller virksomheden kan vælge at indbringe afgørelsen for Erhvervsankenævnet eller kræve, at Finanstilsynet indbringer afgørelsen for domstolene. Ingen af Finanstilsynets fit & proper-afgørelser er endnu blevet underkendt i Erhvervsankenævnet. Ingen afgørelser har været undergivet domstolsprøvelse.

I praksis vælger ledelsesmedlemmet ofte at trække sig fra stillingen eller hvervet, inden Finanstilsynet træffer afgørelse i sagen. I disse tilfælde vil fit & proper-sagen blive afsluttet uden afgørelse.

En virksomhed kan straffes med tvangsbøder, hvis den ikke afsætter direktionsmedlemmer som påbudt af Finanstilsynet. Et bestyrelsesmedlem kan straffes med bøde, hvis den pågældende ikke nedlægger sit hverv som påbudt af Finanstilsynet. Endelig kan virksomhedens tilladelse blive inddraget, hvis påbuddene ikke efterkommes. Finanstilsynet har til dato ikke gjort brug af disse sanktionsmuligheder.

I Storbritannien kan det give fængselsstraf, hvis et ledelsesmedlem eller en person med en ledende stilling, der ikke nødvendigvis er en del af den faktiske ledelse, træffer en uforvarlig beslutning, som direkte fører til en finansiel virksomheds økonomiske sammenbrud.

Den danske lovgivning giver mulighed for at straffe direktions- og bestyrelsesmedlemmer, hvis de ikke træffer de nødvendige foranstaltninger i tilfælde af tab eller nærliggende fare for tab af væsentlig størrelse for virksomheden. Strafferammen er bøde eller fængsel indtil 4 måneder. Denne strafmulighed er endnu ikke anvendt.

### *Konsekvenser af udvidelse af sanktionsmuligheder*

Det må overvejes, hvilken betydning skærpelse af eksisterende straffemuligheder vil have for ledelsen i de finansielle virksomheder. Hensigten med en skærpelse af sanktionsmuligheder vil være at øge incitamentet til at tage ansvar. Modsat kan det anføres, at en skærpelse ikke nødvendigvis fører til bedre ledelse, men potentielt kan medvirke til at ledelsesmedlemmer undlader at påtage sig et egentligt ansvar for at undgå straf. Der er også risiko for, at det vil være svært at tiltrække kvalificerede ledelsesmedlemmer til de finansielle virksomheder, da potentielle kandidater vil søge over i andre mindre regulerede sektorer.

Spørgsmålet er således, om en skærpelse af muligheden for at pålægge ledelsesmedlemmer sanktioner giver et incitament til at tage ansvar for beslutninger, eller om det – imod intentionerne – afholder ledelsesmedlemmer fra at påtage sig det nødvendige ansvar.

Det kan overvejes, om Finanstilsynet skal kunne træffe afgørelse i sager, hvor ledelsesmedlemmets adfærd ville have ført til et påbud, hvis denne ikke selv havde trukket sig fra stillingen eller hvervet. Af hensyn til tilliden til den finansielle sektor kan der være behov for, at den uforsvarlige adfærd påtales af Finanstilsynet, og at afgørelsen bliver offentliggjort. Samlet set vil sådan en reaktionsmulighed skabe større gennemsigtighed om Finanstilsynets fit & proper-praksis. Omvendt får ledelsesmedlemmet frataget muligheden for at trække sig i stilhed og undgå, at afgørelsen bliver offentliggjort.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til, om de eksisterende sanktionsmuligheder overfor ledelsesmedlemmer bør udvides. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Skal mulighederne for at pålægge ledelsesmedlemmer straf skærpes? Vil det være hensigtsmæssigt at kunne straffe ledende medarbejdere i visse tilfælde?*
- *Vil skærpelse af sanktionsmulighederne kunne medvirke til at sikre, at ledelsen i finansielle virksomheder har en hensigtsmæssig risikoadfærd?*
- *Skræmmes kompetente ledelsesmedlemmer over i andre brancher, hvis sanktionsmulighederne skærpes overfor dem?*
- *Er det hensigtsmæssigt at give Finanstilsynet mulighed for at træffe afgørelse om adfærd udvist som ledelsesmedlem, efter at denne har trukket sig fra stillingen eller hvervet?*

## 2.8. Corporate governance

Fit & proper-reglerne bidrager sammen med øvrige governance-regler til ansvarlig og effektiv drift af de finansielle virksomheder. Det bør overvejes, om der er behov for andre corporate governance-tiltag i den finansielle sektor, som kan supplere fit & proper-reglerne. Det kan også overvejes, om der er alternativer til regulering, som er mindre byrdefulde, og hvor man vil opnå samme overordnede målsætning, nemlig at styrke ledelsen af de finansielle virksomheder.

I en nyligt offentliggjort undersøgelse fra CBS<sup>11</sup> er konklusionerne bl.a., at der stilles så store krav til bestyrelsesmedlemmerne sammenholdt med en øget personlig risiko for sanktioner, at virksomhederne kan få svært ved at tiltrække de rette kandidater til bestyrelserne i fremtiden.

*Finanstilsynet søger synspunkter i forhold til mere generelle corporate governance-spørgsmål. Synspunkterne kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:*

- *Er der behov for andre corporate governance-tiltag i den finansielle sektor? Hvis ja, hvilke?*
- *Er det muligt, at styrke virksomhedernes governance med andre tiltag end regulatoriske? Hvis ja, hvilke?*

---

<sup>11</sup> Reguleringen i den danske Banksektor: Resultater fra spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmer i den finansielle sektor