

Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter

Ledelsens rolle i kreditinstitutter under finanskrisen

Der er mange pengeinstitutter, som er kommet i vanskeligheder og er blevet afviklet, siden den finansielle krise begyndte i 2008. I mange tilfælde har det været samme ledelsesmæssige svigt, der i væsentligt omfang har medvirket til, at et institut er kommet i krise eller er blevet nødlidende.

Et kendetegn ved flere nødlidende institutter har været, at de har bevæget sig uden for deres traditionelle forretningsområde. Det gælder fx for institutter, der påtog sig store ejendomseksponeringer på et ukendt ejendomsmarked, hvor hverken direktionen eller bestyrelsen besad tilstrækkelig viden og erfaring til at forstå og vurdere de nye risici, som instituttet dermed påtog sig.

Et andet kendetegn ved nogle af de nødlidende institutter er, at virksomhederne har været ledet af meget stærke direktioner, der har haft vide rammer for deres arbejde. Bestyrelsen har tilladt de vide rammer og har dermed ikke i fornødent omfang fastlagt retningslinjerne for direktionens arbejde og givet et kvalificeret modspil til direktionens forslag til forretningsstrategi og handlinger. Samtidig har der været flere tilfælde, hvor bestyrelsen ikke fulgte op på, om direktionen overskred de retningslinjer, som bestyrelsen havde fastsat for direktionen.

I øvrigt var det i flere institutter tilfældet, at direktionen i vidt omfang havde tiltaget sig bevillingskompetencen på udlån under henvisning til, at disse var presserende sager, og derfor, i henhold til kreditinstruksen, kunne behandles uden bestyrelsens godkendelse.

Dette har understreget nødvendigheden af og behovet for, at bestyrelsen løbende overvejer, om den har den fornødne viden og erfaring til at forstå og agere i forhold til de risici, som instituttet har påtaget sig og de udfordringer, som instituttet står overfor.

Realkreditinstitutternes bestyrelser er udsat for en række af de samme udfordringer som pengeinstitutternes bestyrelser. Ingen danske realkreditinstitutter er kommet i samme situation som de nødlidende pengeinstitutter, men uagtet dette har institutterne samme behov for løbende at vurdere, om deres bestyrelser besidder den nødvendige viden og erfaring til at håndtere instituttets risici og sikre en forsvarlig drift af virksomheden.

Lovmæssige krav til bestyrelsens viden og erfaring

Den finansielle lovgivning stiller en række krav til ledelsen i de finansielle virksomheder. Der er således både individuelle og kollektive krav, der skal være opfyldt både ved indtræden i bestyrelsen og løbende i bestyrelsens arbejde.

De individuelle krav findes i lov om finansiell virksomhed i form af kravene til ledelsesmedlemmers egnethed og hæderlighed (fit & proper). Her stilles der bl.a. krav om, at hvert medlem af bestyrelsen i finansielle virksomheder skal have fyldestgørende erfaring for at bestride hvervet som bestyrelsesmedlem i den konkrete finansielle virksomhed.

De kollektive krav til bestyrelsen i kreditinstitutter er bl.a. fastlagt i bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. (Ledelsesbekendtgørelsen), der har hjemmel i lov om finansiell virksomhed. Det er bestyrelsens hovedopgave at fastlægge de overordnede og strategiske rammer for virksomheden og dens aktiviteter.

Det indebærer, at bestyrelsen skal beslutte virksomhedens forretningsmodel, herunder vurdere virksomhedens risikoprofil og kapitalgrundlag. På baggrund heraf skal bestyrelsen vedtage relevante politikker på de væsentlige områder samt fastsætte skriftlige retningslinjer for direktionens arbejde.

Det indebærer samtidig, at bestyrelsen har pligt til løbende at vurdere, om den samlede bestyrelse besidder den nødvendige viden og erfaring til at sikre en forsvarlig drift af virksomheden og håndtering af dens risici.

Den viden og erfaring, som bestyrelsen som minimum skal besidde, indebærer fx, at den skal være i stand til at udfordre direktionen, herunder stille relevante spørgsmål til direktionen og forholde sig kritisk til svarene.

Lovgivningen stiller også krav om, at bestyrelsen i størstedelen af de danske kreditinstitutter mindst en gang årligt skal vurdere behovet for at etablere et revisionsudvalg. Ved vurderingen heraf skal bestyrelsen tage hensyn til virksomhedens kompleksitet.

Medlemmerne af revisionsudvalget skal være medlemmer af bestyrelsen i den virksomhed, hvor revisionsudvalget nedsættes.

Mindst et medlem af revisionsudvalget skal være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer indenfor regnskabsvæsen eller revision. Det uafhængige medlem skal kunne foretage en selvstændig vurdering af, om virksomhedens regnskabsaflæggelse, interne kontrol, risikostyring og lovpligtige revision er tilrettelagt og gennemført på en hensigtsmæssig måde.

Ved siden af kravene i Ledelsesbekendtgørelsen og Revisionsudvalgsbekendtgørelsen har Komiteen for god selskabsledelse udstedt en række anbefalinger for god selskabsledelse, som retter sig mod danske virksomheder, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked, herunder finansielle virksomheder. Anbefalingerne indeholder også en række henstillinger vedrørende sammensætningen af bestyrelsen. Fx er der krav om, at bestyrelsen mindst en gang årligt beskriver hvilke kompetencer, som skal være til stede i bestyrelsen for, at denne kan løfte sine opgaver på betryggende vis. Det anbefales endvidere, at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside. Anbefalingerne supplerer således kravene i Ledelsesbekendtgørelsen, men er ikke bindende for virksomhederne.

Forslaget til kapitalkravsdirektivet (CRD IV), der i øjeblikket forhandles i EU, indeholder en række krav til bestyrelsen, primært rettet mod institutter af betydelig størrelse. Disse er:

- begrænsning på antallet af bestyrelsesposter, som en enkelt person kan varetage,
- nedsættelse af en risikokomite, der skal rådgive bestyrelsen om instituttets risikostrategi,
- nedsættelse af nomineringsudvalg, der skal udarbejde kriterierne for de kompetencer, som eventuelle nye medlemmer af bestyrelsen skal besidde. Udvalget skal også løbende vurdere den siddende bestyrelses sammensætning og de individuelle kompetencer hos medlemmerne af bestyrelsen.

Finanstilsynets forventninger til sammensætning af bestyrelsen

Det er således en gennemgående træk i både anbefalingerne om god selskabsledelse, den nuværende regulering af kreditinstitutter, og den kommende regulering af kreditinstitutter, at der lægges stor vægt på evaluering af, at bestyrelsen har de rette kompetencer.

Denne vejledning beskriver Finanstilsynets forventninger til bestyrelsesarbejdet i kreditinstitutter og skal betragtes som en konkretisering af Ledelsesbekendtgørelsens krav til bestyrelsens samlede viden og erfaring, der kan anvendes ved bestyrelsens løbende selvevaluering heraf.

Til brug herfor har Finanstilsynet udarbejdet vedlagte skema, der kan tjene som skabelon for bestyrelsens selvevaluering. Skemaet er tænkt anvendt som en inspiration til, hvilke forhold bestyrelsen som minimum bør forholde sig til i evalueringen af dens kollektive viden og erfaring. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at disse formelle krav skal medvirke til, at medlemmerne af bestyrelsen kan varetage rollen som den drivende kraft i virksomheden med det strategiske overblik og som det forum, der er i stand til at matche og udfordre direktionen.

Første punkt i skemaet er en beskrivelse af forretningsmodellen. Når bestyrelsen skal foretage selvevalueringer, skal den tage udgangspunkt i instituttets forretningsmodel. Det er således instituttets forretningsmodel, der er afgørende for hvilken viden og erfaring, der skal være til stede i bestyrelsen. Det er derfor bestyrelsens hovedopgave at få beskrevet forretningsmodellen så præcist som muligt. På denne måde skabes der et godt grundlag for at fastlægge kravene til medlemmernes viden og erfaring.

Vejledningen indeholder en række pejlemærker for, hvad der kræves af viden og erfaring i forhold til den konkrete forretningsmodel, som virksomheden har valgt. Vejledningen opregner en række elementer, som hvis de indgår i virksomhedens forretningsmodel, bør give bestyrelsen anledning til at overveje, om bestyrelsen har den fornødne viden og erfaring til at håndtere de risici, der er forbundet med det enkelte element.

Som **andet punkt** i skemaet bedes bestyrelsen beskrive hvilke risici, der er knyttet til forretningsmodellen. Her kan instituttet tage udgangspunkt i den årlige vurdering af instituttets risici, som kræves i Ledelsesbekendtgørelsen. Uanset produkttyper og den specifikke udformning af forretningsmodellen vil der være en række generelle træk, der vil skulle indgå som parameter i vurderingen:

- Antallet af store engagementer, altså engagementer større end 10 pct. af instituttets basiskapital
- Indlånsunderskud
- Væsentlig ejendomseksponering
- Udenlandske eksponeringer
- Væsentlige markedsrisici
- Koncerneeksponeringer

For realkreditinstitutter skal der også indgå refinansieringsrisiko samt sammensætning og koncentration af udlån på ejendomssegmenter.

Som **tredje punkt** skal bestyrelsen beskrive den viden og erfaring, der er nødvendige i forhold til forretningsmodellen og de hermed forbundne risici. Udgangspunktet for vurderingen af kravene til bestyrelsens viden og erfaring

er således, at jo mere kompleks en forretningsmodel instituttet har, desto større krav stilles der til bestyrelsens viden og erfaring.

Uanset instituttets forretningsmodel må det forventes, at medlemmerne af bestyrelsen samlet set har den fornødne grundviden om de lovgivningsmæssige rammer for ledelse af instituttet, kreditgivning, likviditet etc. I forhold til realkreditinstitutter vil det være et krav, at der er kendskab til de særlige reguleringsmæssige rammer for disse institutter.

Herunder nævnes en række eksempler på situationer, hvor bestyrelsen efter Finanstilsynets opfattelse bør sikre sig, at den fornødne relevante viden og erfaring er repræsenteret i bestyrelsen i forhold til de nævnte eksempler i forretningsmodellen.

- Hvis et institut har en stor ejendomseksponering i Danmark eller udlandet, bør der være et eller flere bestyrelsesmedlem(mer), der har erfaring med ejendomsmarkedet, men samtidig ikke er involveret i eller har tilknytning til instituttets eksponeringer.
- Hvis et institut er særligt eksponeret mod en eller få brancher i Danmark eller udlandet, fx i form af en væsentlig eksponering over for pantebreve og finansiering af pantebreve, bør der være et eller flere bestyrelsesmedlem(mer), der har erfaring med dette marked, men samtidig ikke er involveret eller har tilknytning til instituttets eksponeringer i forhold til pantebreve.
- Hvis et institut har eksponeringer, der giver anledning til væsentlige markedsrisici, bør der være et eller flere bestyrelsesmedlem(mer), der har erfaring med håndtering af sådanne risici.
- Hvis et institut anvender en intern metode til kapitaldækning (fx IRB, VaR, EPE/IMM, AMA), bør der være et eller flere bestyrelsesmedlem(mer), der har generel statistisk viden og et generelt kendskab til statistiske modeller, eller på anden vis har den fornødne viden til at kunne vurdere modellens resultater og anvendelsen heraf.

For realkreditinstitutter bør der, udover relevante punkter nævnt ovenfor, i bestyrelsen være et eller flere medlemmer med erfaring eller dybere indsigt i obligationsmarkedet.

I gruppe 1 og 2 institutter og større realkreditinstitutter¹ bør der være mindst ét bestyrelsesmedlem med ledelseserfaring fra en anden relevant finansiel virksomhed. Baggrunden for dette krav er et ønske om at sikre, at bestyrelsen har den fornødne viden og erfaring til at forholde sig kritisk til

¹ Realkredit Danmark, Nykredit, Totalkredit, Nordea Kredit, BRF Kredit og DLR Kredit

direktionens arbejde og forslag. Det er Finanstilsynets opfattelse, at det er hensigtsmæssigt at have egentlig praktisk ledelseserfaring fra en anden relevant finansiel virksomhed for at kunne forholde sig til de forhold og rammer, der er præmisserne for drift af en finansiel virksomhed i den nævnte størrelse.

Det skal understreges, at den krævede erfaring fra anden finansiel virksomhed kan være opnået fra andre poster end som direktør, der er anmeldt i Erhvervsstyrelsen. Således vil erfaring fx som vicedirektør eller kreditchef også ud fra en konkret vurdering kunne opfylde kravet.

Kravet skal ses i sammenhæng med den væsentlige samfundsmæssige betydning disse institutter har, samt det faktum at disse institutter som udgangspunkt vil have større og mere komplekse engagementer end de mindre institutter. Endelig er disse institutter også karakteriseret ved at have markedsoperationer af en vis kompleksitet.

I **punkt 4** og **5** omtales, at bestyrelsen skal redegøre for bestyrelsens nuværende og påkrævede viden og erfaring.

I **punkt 6** skal bestyrelserne beskrive, hvordan den vil tilvejebringe eventuelt manglende viden og erfaring eller tilpasse forretningsmodellen

Det kan fx være ved at:

- foreslå ændringer i bestyrelsen,
- undlade at gå ind på et forretningsområde, før bestyrelsen har tilvejebragt den nødvendige viden og erfaring,
- trække sig ud af et forretningsområde, hvor bestyrelsen ikke har tilstrækkelig viden og erfaring.

Det er Finanstilsynets opfattelse, at efteruddannelse vil være en egnet metode til at udbygge grundkompetencer. Der vil imidlertid være kompetencer, som medlemmerne af bestyrelsen ikke kan opnå gennem efteruddannelse. Eksempelvis i tilfælde hvor det er nødvendigt at besidde praktisk erfaring med et nærmere angivet marked.

Overvejelserne og drøftelserne vedrørende bestyrelsens selvevaluering skal foretages løbende og som minimum én gang årligt tilføres bestyrelsesprotokollen. Dette gælder både de grundlæggende og de skærpede krav til den kollektive viden og erfaring.

Hvem retter kravene/forventningerne sig til?

Kravene retter sig til bestyrelsen i penge- og realkreditinstitutter. Finansielle holdingselskaber er ikke omfattet af Ledelsesbekendtgørelsen og skal derfor

ikke opfylde kravet til selvevaluering. På baggrund af erfaringerne med bestyrelsernes selvevaluering vil Finanstilsynet på et senere tidspunkt overveje, om der skal stilles tilsvarende krav om selvevaluering til bestyrelsen i finansielle holdingselskaber.

Praksis for opfyldelse af kravene

Alle kreditinstitutter skal senest den 1. november 2012 indsende dokumentation til Finanstilsynet for, at bestyrelsen har opfyldt kravet om selvevaluering.

Finanstilsynet vil herefter foretage en undersøgelse af de indkomne selvevalueringer. Finder Finanstilsynet, at en evaluering er mangelfuld, vil tilsynet gå i dialog med virksomheden.

Hvis selvevalueringen viser, at bestyrelsen på et eller flere punkter mangler viden og/eller erfaring, og tager virksomheden ikke i forbindelse med den førstkomende ordinære generalforsamling i foråret 2013 relevante skridt til enten at tilvejebringe den manglende viden og/eller erfaring eller at tilpasse forretningsmodellen, så bestyrelsen kan håndtere de risici, den indebærer, vil Finanstilsynet overveje egentlige tilsynsmæssige reaktioner.

Det skal understreges, at hvis Finanstilsynet benytter tilsynsreaktioner, så vil der ske høring af virksomheden, forinden der udstedes påbud eller risikooplysninger.

Både et påbud om at foretage en ny selvevaluering og en risikooplysning om, at bestyrelsen efter Finanstilsynets vurdering ikke har tilstrækkelig viden og erfaring til at styre forretningsmodellens risici, vil blive medtaget i en redegørelse, som skal offentliggøres efter reglerne i Finanstilsynets bekendtgørelse om finansielle virksomheders pligt til at offentliggøre Finanstilsynets vurdering af virksomheden. Herved bliver virksomhedens ejerkreds gjort bekendt med tilsynets vurdering og får mulighed for at tage spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning op på næste generalforsamling.

Hvis en bestyrelse vælger at sidde risikooplysninger om manglende viden og erfaring overhørigt, vil Finanstilsynet i yderste konsekvens kunne påbyde den samlede bestyrelses medlemmer at nedlægge deres hverv, idet de alle har udvist en uansvarlig adfærd og dermed ikke længere lever op til kravet om egnethed og hæderlighed.

Finanstilsynet vil efter undersøgelsen af selvevalueringerne i 2012 fremover foretage stikprøveundersøgelser af kreditinstitutters selvevalueringer, ligesom tilsynet vil medtage selvevalueringen som en fast del af inspektions-

programmet. Her vil der blive taget udgangspunkt i udviklingen i instituttets virksomhed siden den seneste opgørelse.