

HD-studiet i Finansiering
Hovedopgave foråret 2013

Opgaveløser: Martin Steen Petersen
Vejleder: Martin Gøtze Tranekær

Credit Risk Governance struktur i et dansk kreditinstitut

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
Institut for Finansiering
Solbjerg Plads 3, A5
2000 Frederiksberg
Denmark

Indhold

1. Indledning.....	3
1.1 Problembaggrund	3
1.2 Problemformulering	5
1.3 Hovedopgavens struktur og vægtning.....	7
1.4 Model- og metodevalg	8
1.5 Afgrænsning.....	8
2. Credit Risk Governance struktur.....	10
2.1 Danske regler.....	10
2.2 Internationale standarder, guidelines m.v.	20
2.2.1 EU – Guidelines on Internal Governance	20
2.2.2 BCBS – Principles for Enhancing Corporate Governance.....	28
2.2.3 FSB – Thematic Review on Risk Governance.....	32
2.3 Mulige årsager til kreditinstitutternes krise.....	35
2.4 Oversigt elementer i Credit Risk Governance struktur	39
2.5 Delkonklusion	46
3. Credit Risk Governance struktur i Danske Bank	49
3.1 Aktionærer – generalforsamlingen.....	49
3.2 Bestyrelsen	51
3.3 Direktion.....	54
3.4 Organisering	55
3.5 Risikostyring	57
3.6 Delkonklusion	60
4. Overholder Danske Banks Credit Risk Governance struktur gældende krav?	62
4.1 Delkonklusion	68
5. Konklusion og perspektivering	70
5.1 Konklusion	70
5.2 Perspektivering.....	72
6. Litteraturliste	74

Forfattererklæring

(indsættes som side 2 i opgavebesvarelsen)

Identifikation
Opgavens titel: Credit Risk Governance struktur i et dansk kreditinstitut
Studium: HD-F
Fag:
Prøveform (fx Hjemmeopgave eller bachelorprojekt): Afgangsprojekt

CPR nr.:	Navn på forfatter(e):	Evt. gruppenr.
	Martin Steen Petersen	

Opgavens omfang:
Efter eksamensbestemmelserne for prøven må opgavebesvarelsen højst bestå af <input type="text" value="80"/> sider [sideantallet indsættes] eksklusiv forside, litteraturliste og evt. bilag. Bilagene indgår ikke i bedømmelsen.
Opgavens sider må i gennemsnit ikke indeholde mere end 2.275 anslag (inkl. mellemrum). (fx svarende til 35 linjer à 65 anslag). Siderne skal have en margen på mindst 3 cm. i top og bund og mindst 2 cm. i hver side. Skrifttypen skal være på minimum 11 pitch. Tabeller, figurer, illustrationer og lign. tæller ikke med i antallet af anslag, men berettiger ikke til at overskride det fastsatte maksimale sidetal.

Code of conduct:
Undertegnede forfatter(e) erklærer herved: <ul style="list-style-type: none"> - at jeg/vi selvstændigt eller i samarbejde med ovenfor anførte gruppe-medlemmer har udført arbejdet med denne opgave og skrevet den indeholdte tekst. - at jeg/vi har markeret alle citater med citationstegn og forsynet dem med referencer til deres oprindelse - at opgaven overholder de ovenfor anførte vilkår for opgavens omfang og udformning.
Dato: 12. maj 2013 Underskift(e): 

Rev. 2012-05-23

1. Indledning

1.1 Problembaggrund

Tillid til det finansielle system er afgørende for at systemet fungerer optimalt. Tillid er dermed en vigtig forudsætning for, at det finansielle system kan bidrage til samfundsøkonomien¹.

Gennem de senere år har flere kreditinstitutter haft så høje nedskrivninger til nødlidende kunder, at det har medført, at det driftsøkonomiske resultat er blevet så negativt, at kreditinstituttets kapital er tabt². I lov om finansiel virksomhed (FiL § 124) er der angivet nogle minimumskrav til et kreditinstituts kapitalforhold. Hvis kreditinstituttet ikke overholder de i loven fastsatte minimumskrav, kan kreditinstituttet ikke fortsætte som finansiel virksomhed.

For at sikre tillid til det finansielle system har samfundet en væsentlig interesse i at opstille nogle regler, der kan sikre, at det enkelte kreditinstitut ikke kommer i samme situation som de ovenfor nævnte kreditinstitutter.

Af tilgængeligt materiale fremgår det, at en del af forklaringen på de høje nedskrivninger er, at kreditstyringen i de enkelte kreditinstitutter ikke var tilstrækkelig.

Eksempelvis har Finanstilsynet i et brev til Tønder Bank skrevet, at: *”Det er Finanstilsynets vurdering, at de betydelige mernedskrivninger skyldes et for optimistisk syn på kunderne. Hertil kommer, at bankens kreditstyring er yderst mangelfuld”*³. Mernedskrivningerne udgjorde ifølge Finanstilsynet 319 mio. kr. Mernedskrivningerne medførte at egenkapitalen var tabt, og der skulle tilføres ny egenkapital, hvis banken skulle fortsætte. Dette skete som bekendt ikke. Bankens sunde aktiver blev i stedet overført til Sydbank, mens den resterende del af banken blev overført til Finansiell Stabilitet.

¹ EBA Guidelines on Internal Governance (GL44), side 7

² Nogle eksempler er Roskilde Bank og Tønder Bank

³ ”Fastsættelse af solvenskrav og frist til opfyldelse heraf”, Brev fra Finanstilsynet til Bestyrelsen og direktion i Tønder Bank. Brevet er dateret 2. november 2012. Brevet kan downloades fra Finanstilsynets hjemmeside: www.ftnet.dk

Vedrørende forløbet i Roskilde Bank er der udarbejdet en advokatundersøgelse⁴. Et af formålene med advokatundersøgelsen er at redegøre for årsagerne til Roskilde Banks økonomiske sammenbrud i sommeren 2008⁵. I advokatundersøgelsen konkluderes det, at bankens sammenbrud forklares af en kombination af flere faktorer. Der nævnes fire faktorer⁶:

- *”den negative udvikling på ejendomsmarkedet,*
- *den negative udvikling på pengemarkedet og aktiemarkedet (der senere udviklede sig til en global finanskriser),*
- *bankens mangelfulde håndtering af creditsager og en dårlig kreditkultur*
- *bankens høje risikoprofil (høj udlånsvækst, stor koncentration og satsning på ejendomsmarkedet og en beskedent solvensoverdækning som ”buffer” mod fremtidige tab)”*.

Advokatundersøgelsen påpeger blandt andet mangelfuld håndtering af creditsager og en dårlig kreditkultur som en medvirkende årsag til bankens økonomiske udfordringer og senere afvikling.

Der er flere eksempler på kreditinstitutter, som er blevet afviklet de seneste år (eks. Amagerbanken og Fionia Bank). Svagheder i kreditstyringen nævnes også for disse kreditinstitutter som en medvirkende årsag til kreditinstitutternes økonomiske udfordringer og efterfølgende afvikling.

Finanstilsynet har i en redegørelse beskrevet Finanstilsynets vurdering af årsagerne til Amagerbankens sammenbrud⁷. Af redegørelsen fremgår det blandt andet, at *”Banken havde altså en høj grad af manglende risikoerkendelse, kombineret med visse mangler i risikostyringen”*⁸. Endvidere skriver Finanstilsynet, at deres undersøgelser *”.... pegede også på risiko-styringsmæssige mangler. En væsentlig observation i forhold til kreditstyring var, at banken var for optimistisk i vurderingen af udlån. Banken fik i både 2008 og 2010 påbud om at rette op på dette”*⁹.

Af advokatundersøgelsen af visse forhold i Fionia Bank¹⁰ fremgår det, at det er advokaternes vurdering, at Fionia Banks sammenbrud forklares af en kombination af flere årsager¹¹:

⁴ ”Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Roskilde Bank”

⁵ ”Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Roskilde Bank”, pkt. 2.1, side 1

⁶ ”Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Roskilde Bank”, pkt. 5.2, side 11

⁷ ”Redegørelse fra Finanstilsynet om forløbet op til Amagerbanken A/S’ konkurs”

⁸ ”Redegørelse fra Finanstilsynet om forløbet op til Amagerbanken A/S’ konkurs”, side 33

⁹ ”Redegørelse fra Finanstilsynet om forløbet op til Amagerbanken A/S’ konkurs”, side 38

¹⁰ ”Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Fionia Bank”

- ”En høj risikoprofil i form af betydelige udlån inden for ejendoms- og pantebrevssektoren og med høj risikokoncentration blandt Bankens største kunder.
- En svag kreditororganisation.
- En mangelfuld kreditstyring og creditsagsbehandling.
- Den negative udvikling på ejendomsmarkedet og den efterfølgende globale finanskriser¹¹”

Både Finanstilsyn og de advokater, der har undersøgt forhold i de nødlidende og nu afviklede kreditinstitutter, har påpeget en dårlig kreditstyring som en medvirkende årsag til kreditinstituttets vanskeligheder.

Der er således flere eksempler på, at en dårlig styring af kreditrisikoen i værste fald kan medføre afvikling af kreditinstituttet. Men hvilke krav er der opstillet i Danmark for en god styring af kreditrisikoen i kreditinstitutterne? Er der i internationale standarder, guidelines m.v. nogle anbefalinger til hvordan kreditinstitutter bør designe deres struktur for styring af kreditrisikoen? Det er nogle af de spørgsmål, som vil blive besvaret i denne hovedopgave.

1.2 Problemformulering

Afvikling af et dansk kreditinstitut medfører store tab for både aktionærer, medarbejdere kreditorer, herunder indskydere, som har indskudt et højere beløb end det beløb, indskydergarantifonden dækker. Herudover vil afvikling samt de oplysninger, der efterfølgende bliver afdækket i forbindelse hermed kunne medføre, at samfundets tillid til kreditinstitutterne bliver reduceret.

Det er derfor vigtigt, at der eksisterer nogle gode principper for en solid styring af de risici, der kan påvirke kreditinstituttet. En væsentlig risiko for et kreditinstitut er kreditrisikoen.

I denne hovedopgave betegnes styring af kreditrisikoen som kreditinstituttets credit risk governance struktur.

¹¹ ”Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Fionia Bank”, side 8.

I hovedopgaven vil det indledningsvis blive undersøgt hvilke krav og anbefalinger, der findes for kreditinstitutters credit risk governance struktur. I disse undersøgelser indgår de krav som danske myndigheder har udstukket samt guidelines m.v. offentliggjort af EU, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) samt Financial Stability Board (FSB). Som en del af undersøgelsen foretages en sammenholdelse af de danske myndigheders krav til kreditinstitutternes credit risk governance struktur med de anbefalinger m.v., som de nævnte internationale organisationer har offentliggjort.

Årsagerne til at nogle kreditinstitutter kom i så alvorlige vanskeligheder, at de måtte afvikles vil indgå i undersøgelsen. Det er valgt at tage denne vinkel med, da der kan være identificeret nogle områder, som et kreditinstitut især skal være opmærksom på for at undgå at komme i samme situation som de nu afviklede kreditinstitutter.

For at inddrage et praktisk aspekt i hovedopgaven vil Danske Banks credit risk governance struktur blive studeret. Der er flere årsager til, at Danske Bank er udvalgt. En af årsagerne er, at det er en stor børsnoteret virksomhed med aktiviteter i flere lande. Dette må stille store krav til credit risk governance strukturen. Hertil kommer, at det af en artikel i Jyllands Posten 12. april 2013 fremgår, at ”*Danske Bank sidder på de sikre kunder*”. Artiklen er skrevet på grundlag af en undersøgelse, der er foretaget af nogle forskere ved Aalborg Universitet. Af artiklen fremgår det, at Danske Banks erhvervskunder har en lavere kreditgearing end andre kreditinstitutters erhvervskunder. Ifølge en af forskerne peger dette på en ”*konsekvent og målrettet eksekvering af en god kreditpolitik*”¹². Derfor er det interessant at studere Danske Banks credit risk governance struktur.

Danske Banks credit risk governance struktur vil blive afdækket, og herefter vil der blive foretaget en sammenholdelse af credit risk governance strukturen i Danske Bank med de krav, anbefalinger og erfaringer, der eksisterer vedrørende credit risk governance. Den foretagne sammenholdelse vil også omfatte en vurdering af, hvorvidt Danske Bank har etableret en credit risk governance struktur, der lever op til de danske myndigheders krav. Endvidere vil det blive vurderet om Danske Bank også lever op til de anbefalinger m.v., der fremgår af internationale guidelines

¹² Jyllands Posten 12. april 2013. Erhverv & Økonomi, side 1.

m.v. Endeligt vil det blive vurderet om nogle af de forhold, der var skyld i at nogle kreditinstitutter kom i alvorlige vanskeligheder, også er til stede i Danske Bank.

Hovedopgaven afsluttes med en konklusion samt perspektivering.

1.3 Hovedopgavens struktur og vægtning

Hovedopgaven indledes med en undersøgelse af hvilke elementer, der er nødvendige for at have en velfungerende credit risk governance struktur i et kreditinstitut. I kapitel 2 vil det derfor blive analyseret, hvilke regler der eksisterer i Danmark. Videre vil der være en analyse af guidelines udstedt af internationale organisationer. Det danske regelsæt og internationale guidelines vil blive sammenholdt for på den måde at vurdere, om der er væsentlige områder, hvor det danske regelsæt ikke harmonerer med internationale guidelines. En væsentlig del af hovedopgaven vil blive anvendt på denne del, da dette er en forudsætning for at kunne besvare de spørgsmål, der er stillet ovenfor.

I kapitel 2 vil årsagerne til, at nogle kreditinstitutter kom i så alvorlige vanskeligheder, at de måtte afvikles, også blive undersøgt. Grundlaget for disse undersøgelser er offentliggjort materiale i form af artikler m.v. Det er valgt at tage denne vinkel med, da der kan være identificeret nogle forhold, som et kreditinstitut især skal være opmærksom på for at undgå at komme i samme situation som de nu afviklede kreditinstitutter.

I kapitel 3 vil Danske Banks credit risk governance struktur blive afdækket. Danske Banks credit risk governance struktur vil blive afdækket på grundlag af materiale offentliggjort på Danske Banks hjemmeside.

I kapitel 4 foretages en sammenholdelse af regler og guidelines for en god credit risk governance struktur med Danske Banks faktiske credit risk governance struktur. Der vil på grundlag af denne sammenholdelse blive foretaget en vurdering af om Danske Bank overholder gældende regler og guidelines. På de områder, hvor Danske Bank ikke følger guidelines (det forudsættes, at Danske Bank følger gældende regler), vil det blive vurderet, om den metode som Danske Bank har valgt giver et bedre resultat, end hvis guidelines følges. Endelig vil det blive vurderet, om nogle af de

forhold, der har været årsag til, at nogle kreditinstitutter blev nødlidende, er til stede i Danske Bank

1.4 Model- og metodevalg

Undersøgelsen af hvilke krav og anbefalinger, der eksisterer, vil blive foretaget på grundlag af gennemgang af materiale, der er offentliggjort af Finanstilsynet, EU, BCBS samt FSB.

Danske kreditinstitutter skal overholde danske love og regler. Enkelte af de danske kreditinstitutter driver også bankvirksomhed i andre lande hertil kommer, at flere af de danske kreditinstitutter er afhængige af likviditet og kapital fra udenlandske indskydere og kapitalejere¹³. Disse kreditinstitutter vil derfor også være interesseret i at overholde gældende internationale standarder, da det må antages, at overholdelse af internationale standarder vil være et krav for udenlandske indskydere og investorer for at indskyde likviditet/tilføre kapital i danske kreditinstitutter. Det er derfor valgt også at inddrage internationale standarder fra udvalgte organisationer i denne hovedopgave. Endvidere kan der i de internationale guidelines være anført anbefalinger, der fremadrettet også bør indgå i det danske regelsæt. Endelig kan anbefalinger allerede i dag være en del af såkaldt ”best practise” i Danmark.

Danske Banks credit risk governance struktur er primært afdækket ved hjælp af det materiale, der fremgår af Danske Banks hjemmeside herunder den risikorapport, som Danske Bank har offentliggjort for at leve op til bestemmelserne i kapitaldækningsbekendtgørelsen.

1.5 Afgrænsning

For et kreditinstitut er markedsrisici, likviditetsrisici (herunder funding risici), solvens risici samt operationelle risici (herunder it-risici) også relevante typer af risici at forholde sig til. Denne ho-

¹³ Se eksempelvis Finans/Invest 8/08. Hvor det af artiklen ”Danske Banker og Finanskrisen”, fremgår at Danske Banker har et indlånsunderskud i størrelsesordenen 500 mia. kr. (side 14). Problemet er jf. en artikel i Børsen 15. april 2013 reduceret, da ”kun fem af de 35 største banker har i dag indlånsunderskud, hvorved ekstern funding på de internationale lånemarkeder er blevet reduceret til en problemstilling for ganske få større aktører”.

vedopgave har fokus på kreditområdet. Fokus vil derfor være på kreditrisikoen. Øvrige former for risici vil kun blive behandlet sporadisk i relevante sammenhænge.

I denne hovedopgave anvendes begrebet kreditinstitut. Begrebet er defineret i § 5 i Lov om Finansiell virksomhed. Øvrige typer finansielle virksomheder vil ikke blive behandlet i hovedopgaven.

Tilsynsmyndighedernes og eksterne revisorerers betydning for en god credit risk governance struktur er ikke omfattet af de undersøgelser, der vil blive foretaget.

Der er i 2013 udpeget nogle danske institutter, som er systemisk vigtige finansielle institutter (såkaldte SIFI institutter). Disse finansielle institutter har en størrelse, som medfører, at det kan få alvorlige konsekvenser for den danske samfundsøkonomi, hvis et eller flere af institutterne kommer i vanskeligheder. Erhvervs- og vækstministeren har derfor haft nedsat et udvalg, der blandt andet skulle fremkomme med de krav, der bør stilles til sådanne kreditinstitutter. Udvalget offentliggjorde sin rapport 11. marts 2013. Udvalgets rapport indgår ikke i denne hovedopgave.

Der vil ikke blive foretaget en gennemgang af den såkaldte principal – agent teori.

Hovedopgaven vil behandle de overordnede krav til kreditinstitutets credit risk governance struktur. Der vil derfor ikke blive foretaget undersøgelser af hvad en kreditpolitik skal indeholde og hvilke forretningsgange, der bør eksistere.

Som udgangspunkt vil der i hovedopgaven blive anvendt danske fagudtryk. Enkelte begreber er imidlertid vanskelige at oversætte fra engelsk til dansk og i disse situationer vil det engelske udtryk blive anvendt (eksempelvis vil begrebet credit risk governance blive anvendt).

2. Credit Risk Governance struktur

I dette kapitel vil det blive undersøgt hvilke elementer, der er nødvendige for at have en velfungerende credit risk governance struktur. Grundlaget for denne undersøgelse er standarder og guidelines offentliggjort af EU, internationale organisationer samt det regelsæt, der er gældende i Danmark.

Financial Stability Board (FSB) har 12. februar 2013 offentliggjort resultatet af en undersøgelse af risk governance i udvalgte finansielle virksomheder. Undersøgelsen omfattede 36 finansielle virksomheder fra 24 forskellige lande. Et af undersøgelsens resultater er, at der ikke eksisterer nogle specifikke principper eller standarder, der udtømmende adresserer risk governance¹⁴.

Risk governance må derfor udgøre en del af kreditinstitutternes ”almindelige” corporate governance. Men hvilke regler, standarder, guidelines m.v. eksisterer, der for god corporate governance? Og hvordan sikrer kreditinstituttet ifølge disse regler, standarder, guidelines m.v. en god credit risk governance struktur? Disse spørgsmål vil blive afdækket nedenfor.

Endelig vil kapitlet indeholde en sammenholdelse af guidelines, standarder m.v. udstedt af EU og internationale organisationer med det regelsæt, der er gældende i Danmark.

2.1 Danske regler

I Danmark eksisterer der omfattende krav til kreditinstitutterne. Et opslag på Finanstilsynets hjemmeside viser således, at der er flere love, adskillige bekendtgørelser samt cirkulærer og vejledninger, som regulerer hvordan de finansielle virksomheder skal agere.¹⁵

En af de love, som indgår i det danske regelsæt, er lov om finansiel virksomhed (FiL). FiL opstiller blandt andet krav til den struktur, der bør være etableret i en finansiel virksomhed. Lovens kapitel 8 omhandler ”Ledelse og indretning af virksomheden”, og heri er opstillet krav til den struktur, der skal etableres i den finansielle virksomhed.

¹⁴ Thematic Review on Risk Governance, side 7

¹⁵ Se <http://ftnet.dk/da/Regler-og-praksis/Lovsamling.aspx>

FiL § 70 indeholder følgende krav til bestyrelsen:

”§ 70. Bestyrelsen for en finansiel virksomhed skal

- 1) fastlægge, hvilke hovedtyper af forretningsmæssige aktiviteter virksomheden skal udføre,
- 2) identificere og kvantificere virksomhedens væsentlige risici og fastlægge virksomhedens risikoprofil, herunder fastsætte, hvilke og hvor store risici virksomheden må påtage sig, og
- 3) fastlægge politikker for, hvorledes virksomheden skal styre hver af virksomhedens væsentlige aktiviteter og de risici, der er knyttet hertil, under hensyntagen til samspillet mellem disse.

Stk. 2. På grundlag af den fastlagte risikoprofil og de fastlagte politikker skal bestyrelsen for den finansielle virksomhed give direktionen skriftlige retningslinjer, der som minimum skal indeholde

- 1) kontrollerbare rammer for, hvilke og hvor store risici direktionen må påføre den finansielle virksomhed,
- 2) principperne for opgørelse af de enkelte risikotyper,
- 3) regler om, hvilke dispositioner der kræver bestyrelsens stillingtagen, og hvilke dispositioner direktionen kan foretage som led i sin stilling, og
- 4) regler for, hvordan og i hvilket omfang direktionen skal rapportere til bestyrelsen om den finansielle virksomheds risici, herunder om udnyttelsen af rammerne i retningslinjerne for direktionen og om overholdelsen af de grænser, der er fastsat i lovgivningen vedrørende de risici, som virksomheden må påtage sig.

Stk. 3. Bestyrelsen for den finansielle virksomhed skal løbende tage stilling til, om virksomhedens risikoprofil og politikker samt retningslinjerne for direktionen er forsvarlige i forhold til virksomhedens forretningsmæssige aktiviteter, organisation og ressourcer, herunder kapital og likviditet, samt de markedsforhold, som virksomhedens aktiviteter drives under.

Stk. 4. Bestyrelsen for den finansielle virksomhed skal løbende vurdere, om direktionen varetager sine opgaver i overensstemmelse med den fastlagte risikoprofil, de fastlagte politikker og retningslinjerne for direktionen. Bestyrelsen skal træffe passende foranstaltninger, hvis dette ikke er tilfældet.

Stk. 5. Finanstilsynet kan fastsætte nærmere regler om de forpligtelser, der påhviler bestyrelsen for en finansiel virksomhed i medfør af stk. 1-4.”

Der er således ingen tvivl om, at bestyrelsen har det overordnede ansvar for at fastlægge hvilke og hvor store risici, kreditinstituttet kan påtage sig, og som følge heraf også ansvaret for at fastlægge niveauet for kreditrisikoen. Videre fremgår det, at bestyrelsen har det overordnede ansvar for løbende at vurdere om den fastlagte risikoprofil er forsvarlig. Bestyrelsen er også ansvarlig for at udstikke retningslinjer til direktionen, der sikrer at den fastlagte risikoprofil følges. Desuden skal bestyrelsen følge op på, at direktionen varetager sine opgaver i overensstemmelse med den fastlagte risikoprofil.

Ud over kravene til bestyrelsen opstiller FiL § 71 krav til, hvordan virksomhedsstyringen skal designes. Af FiL § 71 fremgår følgende:

§ 71. En finansiel virksomhed skal have effektive former for virksomhedsstyring, herunder

- 1) en klar organisatorisk struktur med en veldefineret, gennemskelig og konsekvent ansvarsfordeling,
- 2) en god administrativ og regnskabsmæssig praksis,
- 3) skriftlige forretningsgange for alle de væsentlige aktivitetsområder,
- 4) effektive procedurer til at identificere, forvalte, overvåge og rapportere om de risici, som virksomheden er eller kan blive udsat for,

- 5) de ressourcer, der er nødvendige for den rette gennemførelse af dens virksomhed, og hensigtsmæssig anvendelse af disse,
- 6) procedurer med henblik på adskillelse af funktioner i forbindelse med håndtering og forebyggelse af interessekonflikter,
- 7) fyldestgørende interne kontrolprocedurer,
- 8) betryggende kontrol- og sikringsforanstaltninger på it området og
- 9) en lønpolitik og -praksis, der er i overensstemmelse med og fremmer en sund og effektiv risikostyring.

Stk. 2. Finanstilsynet kan fastsætte nærmere regler om de foranstaltninger, som en finansiel virksomhed og finansielle holdingvirksomheder skal træffe for at have effektive former for virksomhedsstyring, jf. stk. 1.

Stk. 3. Stk. 1, nr. 9, finder tilsvarende anvendelse på finansielle holdingvirksomheder.

De krav, der fremgår af ovennævnte paragraffer i FiL opstiller de overordnede rammer for, hvordan et kreditinstitut skal tilrettelægge sin governance struktur, og dermed også rammer for hvordan credit risk governance strukturen bør designes. I bekendtgørelser, vejledninger m.v. er opstillet mere detaljerede krav til hvordan kreditinstituttet sikrer en god governance struktur.

Finanstilsynet har i 2010 udstedt en bekendtgørelse¹⁶, der præciserer, hvordan reglerne i §§ 70 og 71 skal fortolkes. Denne bekendtgørelse er opdelt i følgende hovedområder:

- Anvendelsesområde
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
 - Bestyrelsens tilrettelæggelse af arbejdet
- Direktions opgaver og ansvar
- Organisation og ansvarsfordeling
 - Opgaver og ressourcer
 - Information af bestyrelsen og øvrige ledelsesniveauer m.v.
 - Funktionsadskillelse
- Administrativ og regnskabsmæssig praksis
 - Administrativ praksis
 - Regnskabsmæssig praksis
- Forretningsgange

¹⁶ Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl.

- Risikostyring og Compliance
 - Risikoansvarlig og risikostyringsfunktion
 - Compliance
 - Videregivelse af beføjelser
 - Kontroller
 - Rapportering
 - Nye produkter.

Bekendtgørelsen omfatter endvidere 6 bilag. Disse bilag er primært opdelt på risikoområder. Det første bilag vedrører kreditområdet, og oplister de forhold, der skal overholdes inden for kreditområdet. Bilag 2 – 4 vedrører øvrige risikoområder (markedsrisiko, operationelle risici og likviditetsrisici), bilag 5 vedrører It-sikkerhed og bilag 6 vedrører tilrettelæggelsen af arbejdet i bestyrelsen.

De krav, der vedrører de områder, der er oplyst ovenfor, er medtaget nedenfor. Alle bekendtgørelsens krav er ikke medtaget, da der udelukkende er foretaget en kortfattet opsummering af bekendtgørelsens centrale krav. Det enkelte kreditinstitut skal overholde samtlige krav i bekendtgørelsen for at virksomheden lever op til god ledelse og styring.

Bestyrelsens opgaver og ansvar¹⁷

Af bekendtgørelsen fremgår det, at bestyrelsen skal træffe beslutning om kreditinstitutets forretningsmodel, vurdere om risikoprofil og politikker er forsvarlige i forhold til kreditinstitutets aktiviteter m.v. Det er således bestyrelsen, der skal beslutte, om kreditinstituttet eksempelvis skal være et lokalt kreditinstitut, der baserer sit udlån på indlån fra kreditinstitutets kunder, og hvorvidt der skal tilbydes avancerede produkter. Bestyrelsen kan også beslutte, at kreditinstituttet i stedet skal være et internationalt kreditinstitut, som derfor kan være afhængig af de internationale lånemarkeder samt tilbyde avancerede produkter.

¹⁷ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. §§ 2 - 8

Bestyrelsen skal overvåge, at kreditinstituttet har effektive former for virksomhedsstyring. Bestyrelsen skal også overvåge direktionen, herunder sikre at direktionen varetager sine opgaver i overensstemmelse med den fastlagte risikoprofil, politikker og øvrige retningslinjer.

Der er i FiL § 64 opstillet de krav, som det enkelte bestyrelsesmedlem skal opfylde. Blandt andet skal bestyrelsesmedlemmet have fyldestgørende erfaring for at kunne varetage hvervet som bestyrelsesmedlem.

Bestyrelsen skal løbende vurdere, om der i bestyrelsen er tilstrækkelig ekspertise til at sikre den fornødne viden og erfaring om kreditinstituttets risici.

At bestyrelsens viden og erfaring er væsentlig fremgår også af, at Finanstilsynet i juli måned 2012 udsendte ”Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter”¹⁸. Det fremgår af det udsendte materiale, at det er Finanstilsynets vurdering, at det for mange af de nødlidende kreditinstitutter har været kendetegnende, at *”virksomhederne har været ledet af meget stærke direktioner, der har haft vide rammer for deres arbejde.”*¹⁹. Finanstilsynet har derfor vurderet, at det var nødvendigt at udarbejde en vejledning, som kreditinstitutterne skal anvende, når de skal vurdere om kreditinstituttets bestyrelse har den fornødne ekspertise og erfaring til at *”forstå og agere i forhold til de risici, som instituttet har påtaget sig og de udfordringer, som instituttet står overfor.”*²⁰.

Finanstilsynet henviser i notatet til de anbefalinger for god selskabsledelse som Komiteen for god selskabsledelse har udstedt. Det må derfor antages, at Finanstilsynet forventer, at danske kreditinstitutter også forholder sig til anbefalingerne for god selskabsledelse.

Kreditinstitutterne skal indsende dokumentation for den gennemførte selvevaluering til Finanstilsynet. Finanstilsynet vil vurdere de modtagne selvevalueringer. Finanstilsynet forventer, at kreditinstituttets bestyrelse foretager de nødvendige tiltag, hvis der mangler viden og/eller erfaring – og hvis dette ikke sker *”vil Finanstilsynet overveje egentlige tilsynsmæssige reaktioner”*²¹. Der er så-

¹⁸ Notat, dateret 4. juli 2012. Notatet er udarbejdet af Finanstilsynet.

¹⁹ Notat, dateret 4. juli 2012. ”Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter”, side 1

²⁰ Notat, dateret 4. juli 2012. ”Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter”, side 1

²¹ Notat, dateret 4. juli 2012. ”Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter”, side 7

ledes ingen tvivl om, at Finanstilsynet vurderer, at det er meget vigtigt at der er de fornødne kompetencer i kreditinstituttets bestyrelse.

Af bekendtgørelsen fremgår det, at bestyrelsen minimum en gang årligt skal foretage en vurdering af kreditinstituttets risici. Vurderingen foretages på grundlag af en redegørelse, der er udarbejdet af direktionen. Det er bestyrelsens opgave på grundlag af den foretagne vurdering, at vedtage politikker m.v. Eksempelvis fremgår det af bekendtgørelsen, at der skal vedtages en kreditpolitik. I bilag 1 til bekendtgørelsen er der opstillet detaljerede krav til kreditpolitikens indhold.

Begrebet risikoappetit er ikke nævnt i hverken bekendtgørelse eller bilag. Begrebet bliver anvendt i internationale guidelines (se eks. kapitel 2.2.1 EU – Guidelines on Internal Governance, afsnittet vedrørende ledelsesorgan samt kapitel 2.2.2 BCBS – Principles for Enhancing Corporate Governance, afsnittet vedrørende Bestyrelsespraksis), hvor det også fremgår, at det er en opgave for det øverste ledelsesorgan at beslutte kreditinstituttets risikoappetit.

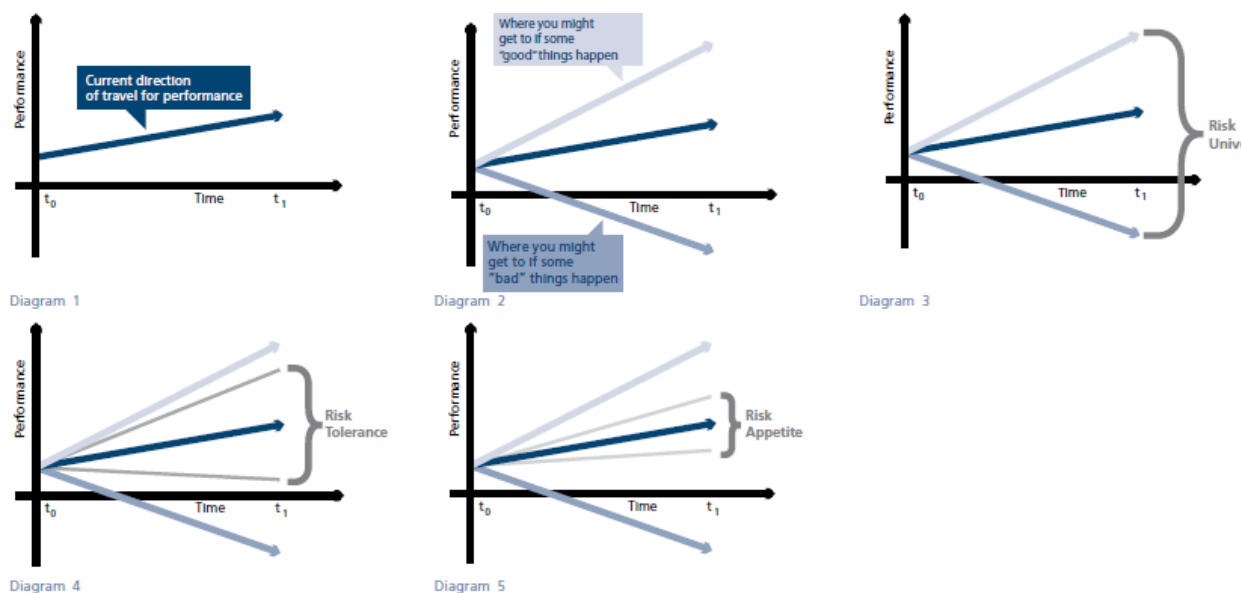
The Institute of Risk Management²², der er et internationalt institut, som udarbejder artikler og foretager undervisning i risk management, har udarbejdet et såkaldt Guidance paper vedrørende risk appetite & tolerance. Af dette guidance paper fremgår det, at risikoappetit kan defineres således: ”Amount and type of risk that an organisation is prepared to seek, accept or tolerate”²³. Der er således tale om, at der skal træffes en beslutning om, hvilke risici kreditinstituttet vil påtage sig.

I nedenstående figur er begrebet risikoappetit illustreret. Af det første diagram fremgår den forventede udvikling i kreditinstituttets resultater som en funktion af tiden. I diagram 2 er illustreret, hvordan resultatet kan blive påvirket afhængig af om muligheder (positive risici) eller risici indtræffer. Dette er illustreret ved 2 linjer, hvor henholdsvis den øvre og den nedre grænse for udviklingen i resultatet, afhængig af hvilke risici der indtræffer, er medtaget. Hele det udfaldsrum, der ligger imellem de to linjer, benævnes ifølge diagram 3 kreditinstituttets ”Risk Universe”. I diagram 4 er medtaget to nye linjer, disse linjer illustrerer den øvre og den nedre grænse for hvilke risici ledelsen vil acceptere. I det sidste diagram – diagram 5 – er indtegnet yderligere to linjer, disse linjer skal illustrere den øvre og nedre grænse for kreditinstituttets risikoappetit.

²² www.theirm.org

²³ Guidance Paper, Risk Appetite & Tolerance, side 12

Det er vigtigt, at risikoappetitten er formuleret således, at der kan foretages opfølgning på overholdelse af den fastlagte risikoappetit.²⁴



Figur 1. Illustration af begrebet risikoappetit²⁵

Risikoappetitten definerer således hvordan rammerne i kreditpolitikken skal udfyldes. Hvis der var tale om et fodboldspil ville kreditpolitikken være den fodboldbane, hvor der skal spilles fodbold, og risikoappetitten ville bestemme hvor og hvordan fodboldspillerne skulle placeres på banen. I et kreditinstitut kan risikoappetitten blandt andet fastlægge hvilke kundetyper kreditinstituttet vil servicere.

At begrebet risikoappetit ikke er nævnt, er ikke ensbetydende med, at der ikke skal tages beslutning om, hvordan kreditinstituttet skal forholde sig til risikotagning. Det fremgår således af bekendtgørelsens § 5, stk. 3, at ”..udarbejdede politikker m.v. skal som minimum indeholde bestemmelser om virksomhedens risikoprofil og det ønskede risikoniveau på det enkelte risikoområde..”. De politikker, der henvises til er bl.a. kreditinstituttets kreditpolitik, og det ønskede risikoniveau må være lig med risikoappetit.

²⁴ Guidance Paper, Risk Appetite & Tolerance, side 16

²⁵ Guidance Paper, Risk Appetite & Tolerance, side 8.

På grundlag af risikovurdering og vedtagne politikker skal bestyrelsen give direktionen skriftlige retningslinjer. I bilag 1 til bekendtgørelsen er der opstillet specifikke krav til, hvilke bestemmelser disse retningslinjer skal indeholde. Eksempelvis skal der være bestemmelser om hvor store engagementer, som direktionen kan bevilge samt bestemmelser om direktionens beføjelser til at bevilge engagementer i presserende tilfælde (hastesager).

Direktionens opgaver og ansvar²⁶

Det er direktionen, der skal varetage den daglige ledelse af kreditinstituttet. Det er dermed også direktionen, som skal sikre implementering af vedtagne politikker og retningslinjer i kreditinstituttets daglige drift.

Der er i bilag 1 til bekendtgørelsen opstillet krav til direktionens opgaver og ansvar på kreditområdet. Af kravene i bilaget fremgår det, at det af redegørelsen, som direktionen skal udarbejde til bestyrelsen skal fremgå, hvordan kreditpolitikken har resulteret i de kreditrisici, som kreditinstituttet har påtaget sig. I redegørelsen skal direktionen endvidere medtage en begrundet vurdering af, om kreditinstituttets kreditrisici opgøres fyldestgørende og forsigtigt.

Organisation og ansvarsfordeling²⁷

Der er i bekendtgørelse opstillet krav om, at kreditinstituttet skal være organiseret i enheder, der hver har klart definerede arbejdsopgaver. Alle medarbejdere skal have klare beføjelser, ansvarsområder og referencelinjer.

Kreditinstituttets organisering skal være indrettet således, at det sikres, at alt relevant information rapporteres til bestyrelse og til ledelsen på de øvrige organisatoriske niveauer. Rapporteringen skal være rettidig og nøjagtig.

Der er endvidere krav om, at der er etableret funktionsadskillelse mellem enheder, der disponerer og enheder, der foretager afvikling, intern kontrol og rapportering. Der er i bilag 1 til bekendtgørelsen opstillet specifikke krav til kreditområdet. Af bilag 1 fremgår det således, at der skal være etableret funktionsadskillelse mellem på den ene side enheder med ansvar for bevilling og etab-

²⁶ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. § 9

²⁷ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. §§ 10 - 14

lering af kreditfaciliteter og på den anden side enheder med ansvar for intern kontrol og rapportering.

Administrativ og regnskabsmæssig praksis²⁸

Af bekendtgørelsen fremgår krav til, hvordan den administrative og regnskabsmæssige praksis skal være indrettet. Der er krav om, at forretningsgange, arbejdsbeskrivelser, beredskabsplaner, systemer og øvrige redskaber, der er nødvendige for at udføre arbejdet, er tilgængelige for kreditinstituttets medarbejdere.

Det skal ifølge bekendtgørelsens § 15, stk. 2 ”være klart:

1. *hvilke opgaver der skal udføres,*
2. *hvordan opgaverne skal udføres,*
3. *i hvilket omfang udførte opgaver skal dokumenteres,*
4. *i hvilken form dokumentationen skal ske,*
5. *hvor dokumentationen skal opbevares,*
6. *hvor længe dokumentationen skal opbevares,*
7. *til hvem dokumentationen skal videregives, hvis relevant, og*
8. *hvor tidligere udarbejdet dokumentation kan findes”.*

Kreditinstituttet bør således etablere en administrativ praksis, der sikrer, at medarbejderne ved hvilke arbejdsopgaver, de skal udføre, hvordan opgaverne skal udføres, og i hvilket omfang det udførte arbejde skal dokumenteres. Det vil i mange situationer være nødvendigt at dokumentere det udførte arbejde, da de funktioner, der skal kontrolleres, at politikker og udstukne retningslinjer m.v. overholdes, ellers ikke kan udføre deres kontrolopgaver. Hertil kommer, at tilsynsmyndighederne også kan have behov for dokumentationen.

Forretningsgange²⁹

Der er i bekendtgørelsen anført krav om, at der skal foreligge forretningsgange for alle væsentlige aktivitetsområder, samt krav til hvordan forretningsgangene skal være udformet. Af bilag 1 til bekendtgørelsen fremgår det, at der på kreditområdet skal foreligge forretningsgange for:

²⁸ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. §§ 15 - 16

²⁹ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. §§ 17 - 18

- bevilling af engagementer
- løbende overvågning af engagementer og kreditrisici
- risikoklassifikation af kunderne

Endvidere er der opstillet særlige krav til forretningsgangene for belåning af fast ejendom og forretningsgangene vedrørende securitiseringsaktiviteter.

Risikostyring og compliance³⁰

Ifølge bekendtgørelsen skal direktionen udpege en risikoansvarlig, som er ansvarlig for, at risikostyringen i kreditinstituttet sker på betryggende vis. Det fremgår, at den risikoansvarlige skal referere direkte til direktionen samt at den risikoansvarlige skal have de kompetencer og den uafhængighed, der er nødvendig for at kunne vurdere virksomhedens risici. Det fremgår videre, at bestyrelsen skal orienteres, hvis den risikoansvarlige afskediges.

I bilag 1 til bekendtgørelsen er opstillet de krav, der vedrører kreditområdet. Af bilaget fremgår det, at den risikoansvarlige har ansvaret for, at der foretages en forsvarlig styring af kreditrisiciene. Det er specificeret, hvordan Finanstilsynet mener, at dette bør ske.

Kreditinstituttet skal ifølge bekendtgørelsen have en compliancefunktion, der fungerer uafhængigt af kreditinstituttets øvrige funktioner. Compliancefunktionen skal sikre, at kreditinstituttet overholder den lovgivning, som er relevant for kreditinstituttet.

Direktionen kan, hvis det fremgår af retningslinjerne fra bestyrelsen, videredelegere de beføjelser, som direktionen har modtaget fra bestyrelsen. De videregivne beføjelser må ikke overstige de beføjelser, som direktionen har modtaget fra bestyrelsen. I bilag 1 til bekendtgørelsen er anført de specifikke krav, som skal overholdes, hvis der videredelegeres kreditbeføjelser. Eksempelvis fremgår det, at der af videregivne kreditbeføjelser skal fremgå konkrete grænser for hvor store engagementer og hvilke produkttyper, modtageren har bemyndigelse til at bevilge.

³⁰ Afsnittet er primært baseret på bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. §§ 19 - 29

Kreditinstituttet skal sikre, at der foretages intern kontrol af alle væsentlige og risikofyldte opgaver. Af bilag 1 fremgår de områder/aktiviteter, der som minimum skal foretages intern kontrol af. Eksempelvis fremgår det, at der som minimum skal foretages intern kontrol af, at kreditpolitikken efterleves af kreditinstituttets medarbejdere.

For at sikre monitorering af overholdelse af samtlige grænser for risikotagning skal der løbende ske rapportering til alle relevante ledelsesmæssige niveauer. Af bilaget fremgår nogle specifikke oplysninger, som kvartalsvis skal rapporteres til bestyrelsen.

Da introduktion af nye produkter blandt andet kan medføre kreditrisici, som kreditinstituttet ikke har overvejet ved fastlæggelse af kreditpolitik (og evt. risikoappetit) er der i bekendtgørelsen anført specifikke krav vedrørende godkendelse af nye produkter.

2.2 Internationale standarder, guidelines m.v.

I dette kapitel er der foretaget en gennemgang af guidelines m.v. udstedt af international organisationer. På grundlag af denne gennemgang er væsentlige krav, principper m.v. beskrevet.

Der er udvalgt guidelines, standarder m.v. udstedt af EU, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), European Banking Authority (EBA) samt Financial Stability Board (FSB). Disse organisationer er udvalgt, da guidelines m.v. herfra som regel også har betydning for den regulering, der indføres i Danmark.

2.2.1 EU – Guidelines on Internal Governance

EU har vedtaget regler for den governance, der skal etableres i kreditinstitutter, som har aktiviteter i EU. Europarlamentet og Europarådet har således vedtaget direktiv 2006/48/EF om adgang til at optage og udøve virksomhed som kreditinstitut. I dette direktiv er der anført bestemmelser om governance. Af artikel 22 fremgår følgende:

”1. Hjemlandets kompetente myndigheder kræver, at der i alle kreditinstitutter findes effektive former for virksomhedsstyring, hvilket indebærer en klar organisatorisk struktur med en veldefineret, gennemskuelig og konsekvent ansvarsfordeling og effektive procedurer til at identificere, forvalte, overvåge og rapportere om de risici, kreditinstitutterne er eller kan blive udsat for, samt hensigtsmæssige interne kontrolmekanismer, herunder en god administrativ og regnskabsmæssig praksis og fyldestgørende interne kontrolprocedurer.

2. De i stk. 1 omhandlede former, procedurer og mekanismer skal omfatte hele virksomheden og være proportionale med arten, omfanget og kompleksitetsgraden af kreditinstituttets aktiviteter. Der tages hensyn til de tekniske kriterier, der er fastsat i bilag V.”

Ovennævnte artikel i direktivet opstiller overordnede krav for governance i kreditinstitutter, der har aktiviteter i et EU land. European Banking Authority³¹ (EBA) har i november måned 2011 offentliggjort ”EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44)”. Af disse guidelines fremgår det, at et af formålene med de udstedte guidelines er at harmonisere forventningerne på tilsynsområdet samt forbedre implementering af god intern governance i kreditinstitutterne³². EBA henviser i disse guidelines til Artikel 22 og bilag V³³. Det må derfor være EBAs vurdering, at de udsendte guidelines specificerer hvilke krav, der skal være opfyldt for at leve op til de overordnede krav, der fremgår af Artikel 22 og bilag V i direktiv 2006/48/EF.

Et direktiv fra EU skal implementeres i dansk lovgivning, inden det har retsvirkning for danske virksomheder³⁴. Hvorvidt guidelines m.v. skal implementeres i dansk lovgivning, inden danske virksomheder er forpligtet til at overholde de guidelines, som EBA har offentliggjort, er ikke undersøgt i denne hovedopgave. Jf. problemformuleringen vil danske kreditinstitutter have en interesse i at leve op til internationale standarder. Det vil derfor også være relevant for danske kreditinstitutter at forholde sig til indholdet i de offentliggjorte guidelines. EBA vurderer også, at kreditinstitutterne bør overholde de offentliggjorte guidelines. Det fremgår således, at: ”*Competent authorities shall require institutions to comply with the provisions laid down in the Guidelines on Internal Governance*”³⁵.

³¹ European Banking Authority (EBA) er etableret af Europa-parlamentet og Det Europæiske Råd. EBA er opstartet 1. januar 2011, og har overtaget alle Committee of European Banking Supervisors (CEBS) opgaver og ansvarsområder

³² Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 16

³³ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 16

³⁴ Se <http://www.eu-oplysningen.dk/dkeu/implementering/>

³⁵ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 16

Det fremgår af EBAs hjemmeside, at det danske Finanstilsyn har tilkendegivet, at Danmark overholder EBAs guidelines³⁶.

Direktivet er dateret 14. juni 2006, og dermed vedtaget inden den såkaldte finanskrisen startede. Af EBA's guidelines fremgår det, at der som følge af den såkaldte finanskrisen, der startede i løbet af 2007, er foretaget en undersøgelse af implementeringen af intern governance i kreditinstitutter og hos relevante myndigheder. En svag intern governance blev ikke identificeret som en direkte årsag til finanskrisen, men mere som en afgørende bagved liggende faktor. De svagheder, der er konstateret i forbindelse med undersøgelsen, skyldes ofte mangelfuld implementering af de eksisterende guidelines³⁷.

Af de offentliggjorte guidelines fremgår det, at der udelukkende er tale om intern governance. Den betydning som aktionærer, eksterne revisorer og andre eksterne interessenter har på kreditinstituttets governance struktur er således ikke medtaget³⁸.

EBA's guidelines er forenelig med den såkaldte "three-lines-of defence model"³⁹. Som antydnet består modellen af tre overordnede elementer, der tilsammen skal sikre en korrekt behandling af de risici, som er en del af kreditinstituttets hverdag. "First-line-of -defence" medfører, at kreditinstituttet har en effektiv risk management proces. "Second-line-of-defence" medfører, at der eksisterer et effektivt internt kontrol set up. "Third-line-of-defence" er den interne revision, der foretager en uafhængig revision af hvor effektivt de to første "forsvarsværker" er.

Overordnet er EBA's guidelines opdelt i følgende områder:

- Virksomhedsstruktur og organisering
- Ledelsesorgan (management body)
 - Ledelsesorganets pligter og opgaver
 - Ledelsesorganets sammensætning og funktion

³⁶ http://eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/EBA-2012-03-30--Confirmation-of-Compliance-table---GL44-Internal-Governance_revised-Table-.pdf

³⁷ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 3

³⁸ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 9

³⁹ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 10

- Ramme for forretningsadfærd
- Politikker for outsourcing og aflønning
- Risikostyring
- Intern kontrol
- Informationssystemer og beredskabsplaner
- Gennemsigtighed.

I EBA's guidelines er begrebet "management body" anvendt (oversat til ledelsesorgan i punkttopstillingen ovenfor). Der er i guidelines anført en definition af begrebet management body. Det fremgår af definitionen, at: "*.. the term management body shall have the following meaning: the governing body (or bodies) of an institution, comprising the supervisory and the managerial function, which has the ultimate decision-making authority and is empowered to set the institution's strategy, objectives and overall direction. The management body shall include persons who effectively direct the business of an institution*"⁴⁰.

I Danmark eksisterer der en såkaldt tostrengt ledelsesstruktur, der består af en bestyrelse og en direktion. De handlinger, der er nævnt i definitionen, dækker både bestyrelsesopgaver (eks. fremgår det af definitionen, at ledelsesorganet er bemyndiget til at fastlægge strategien) samt direktionsopgaver (eks. fremgår det, at ledelsesorganet skal inkludere personer, der varetager den daglige ledelse af kreditinstituttet).

I EBAs guidelines er ledelsesorganets opgaver ikke opdelt på bestyrelsen og direktion. Det er derfor op til myndighederne i Danmark at vurdere, hvilke af kravene til ledelsesorganet, der vedrører kreditinstituttets bestyrelse og hvilke krav, der vedrører kreditinstituttets direktion.

De anbefalinger, som vedrører de områder, der er oplistet ovenfor, er medtaget nedenfor. Alle de anbefalinger, der fremgår af de offentliggjorte guidelines, er ikke medtaget, da der er foretaget en kortfattet opsummering af de centrale krav, der fremgår af guidelines. Det enkelte kreditinstitut skal overholde samtlige anbefalinger i de offentliggjorte guidelines for at kreditinstituttet lever op til god intern governance.

⁴⁰ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 16

Virksomhedsstruktur og organisering⁴¹

Ledelsesorganet bør sikre, at der eksisterer en passende og transparent virksomhedsstruktur. Strukturen skal være klar og gennemsigtig for kreditinstituttets medarbejdere samt tilsynsmyndigheder. Rapporteringslinjer og ansvarsfordelingen bør være tydelige, veldefinerede, sammenhængende og blive håndhævet.

Der er anført krav til de kontrolforanstaltninger, som ledelsen bør etablere i en koncernstruktur.

Ledelsesorganet bør kende og forstå koncernstrukturen samt sikre, at strukturen er i overensstemmelse med kreditinstituttets forretningsstrategi og risikoprofil. Ledelsesorganet bør sikre, at de forskellige enheder i koncernen modtager tilstrækkelig information så de forskellige enheder har et klart billede af kreditinstituttets mål og risici. Ledelsesorganet skal selv holde sig ajour med de risici, som koncernstrukturen giver anledning til.

Hvis kreditinstituttet anvender selskaber oprettet til særlige formål (eks. ”special purpose vehicles”) og/eller hvis kreditinstituttet har aktiviteter i lande, der ikke lever op til internationale bankstandarder, bør ledelsesorganet forstå formålet med den anvendte struktur samt de særlige risici, der er forbundet hermed. Ledelsesorganet bør kun acceptere disse ”ikke standardiserede eller uigennemsigtige aktiviteter”, hvis ledelsesorganet vurderer at risici forbundet hermed vil blive håndteret korrekt. Ledelsesorganet bør sikre, at der er passende procedurer for at undgå eller reducere risiciene ved sådanne aktiviteter. De forholdsregler, der er taget vedrørende kreditinstituttets egne aktiviteter bør også gælde, når kreditinstituttet udfører kundeaktiviteter, der ikke er standard eller gennemsigtige.

Ledelsesorgan⁴²

Ifølge EBA bør ledelsen have det overordnede ansvar for kreditinstituttet. Ledelsesorganet bør fastlægge kreditinstituttets strategi, og ledelsesorganets opgaver bør være beskrevet.

Det fremgår af de offentliggjorte guidelines, at nogle af ledelsesorganets væsentligste opgaver bør være at beslutte kreditinstituttets strategi (inkl. strategi for risici), politikker for risikotagning, kreditinstituttets risikoappetit samt rammerne for risikostyring. Det er ligeledes en væsentlig

⁴¹ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 16 - 21

⁴² Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 21 - 32

opgave for ledelsesorganet at beslutte en aflønningsstruktur, der underbygger kreditinstituttets strategi. Ledelsesorganet bør fastlægge en effektiv intern kontrolramme, der blandt andet bør bestå af en risikostyringsfunktion, en compliance funktion samt en intern revision.

Det er en væsentlig opgave for ledelsesorganet at føre tilsyn med opgaver og funktioner. Af guidelines fremgår det, at den del af ledelsesorganet, der fører tilsyn bør være klar til at udfordre og på en konstruktiv og kritisk måde gennemgå det materiale, som stilles til rådighed af medlemmer af ledelsesorganets ledelsesfunktion. Ledelsesorganet bør overvåge, at kreditinstituttets strategi, risikoappetit og politikker overholdes.

Ledelsesorganet bør have et tilstrækkeligt antal medlemmer og være sammensat således, at ledelsesorganet har de fornødne kvalifikationer. Ledelsesorganet bør sikre, at ledelsesorganet har tilstrækkelig ekspertise. Endvidere bør det sikres, at medlemmer af ledelsesorganet kan afsætte den fornødne tid til deres hverv og yde den fornødne indsats effektivt. Det foreslås i guidelines, at der udarbejdes et dokument, hvoraf det fremgår hvor meget tid medlemmerne af ledelsesorganet som minimum bør afsætte⁴³. Det bør sikres, at ledelsesorganet er i stand til at handle objektivt, kritisk og uafhængigt.

Afhængig af kreditinstituttets størrelse og kompleksitet bør ledelsesorganet nedsætte specialiserede udvalg. Som eksempler nævner EBA revisionsudvalg, risikoudvalg, vederlagsudvalg og et complianceudvalg. Uddelegering til disse udvalg friholder ikke det samlede ledelsesorgan fra kollektivt at leve op til sine pligter og sit ansvar.

Det er ledelsesorganets opgave at udvikle og fremme høje etiske forretningsmæssige standarder.

Ledelsesorganet bør sikre, at der er etableret foranstaltninger vedrørende interessekonflikter. Eksempelvis bør der være etableret tilstrækkelig funktionsadskillelse imellem modstridende aktiviteter. Ligeledes bør der være etableret informationsbarrierer mellem forskellige afdelinger.

Der bør være etableret interne advarsels procedurer, eksempelvis i form af en whistleblower funktion.

⁴³ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 24, pkt. 12-4

Ledelsesorganet bør godkende og løbende gennemgå kreditinstituttets outsourcing politik. Uanset outsourcing er kreditinstituttet fuldt ud ansvarlig for alle outsourcete ydelser og aktiviteter.

I Danmark vil tilsynsfunktionen være en opgave for bestyrelsen, og ledelsesfunktionen vil være en opgave for direktionen.

Risikostyring⁴⁴

Kreditinstituttet bør etablere en risikokultur, der er baseret på forståelse af de risici, som kreditinstituttet er eksponeret overfor samt styring af disse risici. Risikokulturen bør udvikles gennem politikker, eksempler, kommunikation samt uddannelse og oplæring af medarbejdere vedrørende det ansvar medarbejderne har i forbindelse med risikostyringen.

Den struktur, der etableres for risikostyring bør være omfattet af en uafhængig intern eller ekstern gennemgang og bør regelmæssigt revurderes. Ved denne revurdering bør blandt andet kreditinstituttets risikoappetit og oplysninger fra risikostyringsfunktionen indgå. Herudover bør der tages hensyn til interne og eksterne udviklinger, herunder vækst i balance og indtjening, ændringer i kompleksitet m.v.

Aflønningspolitikken og –praksis bør være i overensstemmelse med kreditinstituttets risikoprofil og bør fremme en forsvarlig og effektiv risikostyring. Fratrædelsesgodtgørelser, der ender med at belønne fejl og svigt er ikke i overensstemmelse med god risikostyring.

Af EBA's guidelines fremgår krav til de elementer som kreditinstituttets struktur for risikostyring bør omfatte. Det fremgår således, at der bør være politikker, procedurer og interne kontroller, der sikrer:

- tilstrækkelig og rettidig identifikation af risici, der er forbundet med aktiviteterne i de forskellige enheder samt på kreditinstitut niveau
- måling eller vurdering, overvågning og rapportering af disse risici
- risikominimerede handlinger, hvis der er behov for dette.

⁴⁴ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 32 - 37

Intern kontrol⁴⁵

Der bør etableres en effektiv og omfattende struktur for intern kontrol. Denne struktur bør inkludere oprettelse af nogle uafhængige kontrolfunktioner (risikostyringsfunktion, compliancefunktion og intern revision).

Den interne kontrol bør ifølge EBA's guidelines sikre mange forhold, herunder effektive og effektive processer, tilstrækkelig intern kontrol af risici, pålidelige oplysninger (både finansielle og ikke finansielle), overholdelse af love og anden regulering samt overholdelse af kreditinstituttets egne regler. Der bør etableres en entydig beslutningsproces ligesom der bør eksistere en klar fordeling af ansvar og beføjelser med henblik på at sikre overholdelse af interne regler og beslutninger.

Der er i EBA's guidelines medtaget retningslinjer vedrørende de ovenfor nævnte kontrolfunktioner. Eksempelvis fremgår det, at kontrolfunktioner bør etableres på et passende hierarkisk niveau. Kontrolfunktionerne bør rapportere direkte til ledelsesorganet samt være uafhængig af de enheder, som de kontrollerer. Kontrolfunktionerne bør regelmæssigt rapportere til ledelsesorganet.

Informationssystemer og beredskabsplaner⁴⁶

Af EBA's guidelines fremgår det, at kreditinstituttet bør have pålidelige informationssystemer, der dækker alle væsentlige aktiviteter. Dette da ledelsesorganets beslutninger er afhængig af de informationer, ledelsesorganet modtager. Hvis informationerne ikke er korrekte, risikerer ledelsesorganet at træffe forkerte beslutninger, idet grundlaget for beslutningen er forkert.

Det fremgår endvidere, at der bør være udarbejdet beredskabsplaner, der kan sikre, at kreditinstituttet kan fortsætte driften, hvis der skulle opstå alvorlige driftsforstyrrelser. Et kreditinstitut er meget afhængig af flere af sine it-systemer. Uden disse it-systemer vil det være stort set umuligt at betjene kreditinstituttets kunder. Det er derfor vigtigt, at kreditinstituttet har nogle beredskabsplaner, der er afprøvet, hvis der skulle opstå driftsforstyrrelser i it-systemerne.

⁴⁵ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 37 - 44

⁴⁶ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 44 - 46

Gennemsigtighed⁴⁷

Alle kreditinstituttets strategier og politikker bør være kendte for medarbejderne. Ledelsesorganet bør sikre dette ved at sørge for at der foreligger skriftlige retningslinjer, manualer eller lignende.

Det fremgår af guidelines, at formålet med gennemsigtighed er at give alle relevante interessenter (aktionærer, medarbejdere, kunder, og offentligheden) de informationer, der er nødvendige for at sætte disse interessenter i stand til at vurdere ledelsesorganets effektivitet med hensyn til at lede instituttet. Af guidelines fremgår de oplysninger, der som minimum bør offentliggøres.

2.2.2 BCBS – Principles for Enhancing Corporate Governance

I 1999 udsendte BCBS for første gang guidance vedrørende corporate governance i finansielle virksomheder. Denne guidance blev opdateret i 2006. I 2010 har BCBS udsendt "Principles for Enhancing Corporate Governance". BCBS har udsendt de opdaterede guidelines, idet der siden finanskrisens start medio 2007 er konstateret en række svagheder i corporate governance hos flere finansielle virksomheder⁴⁸. BCBS nævner utilstrækkelig overvågning af ledelsen, utilstrækkelig risikostyring samt kompleks og uigennemsigtige organisationsstrukturer som eksempler på svagheder i corporate governance.

I "Principles for Enhancing Corporate Governance" oplister BCBS 14 principper for corporate governance i finansielle virksomheder. De 14 principper er opdelt i 6 områder, som fokus bør rettes mod ifølge BCBS. Disse områder er⁴⁹:

- Bestyrelsespraksis
- Direktionen
- Risikostyring og interne kontroller
- Aflønning
- Organisationsstruktur
- Offentliggørelse og gennemsigtighed

⁴⁷ Guidelines on Internal Governance (GL 44), side 46 - 47

⁴⁸ Principles for enhancing corporate governance, side 2

⁴⁹ Principles for enhancing corporate governance, side 2 – 3

Nedenfor er principperne vedrørende de nævnte områder, opsummeret. Alle detaljerede krav i principperne er ikke medtaget, da der udelukkende er foretaget en kortfattet opsummering af de centrale dele af principperne. Det enkelte kreditinstitut skal leve op til (eller forklare, hvorfor de ikke overholder) alle detaljerede krav i principperne for at leve op til god corporate governance.

Bestyrelsespraksis (principperne 1 – 4)⁵⁰

Af princip nr. 1 fremgår det, at bestyrelsen skal godkende kreditinstitutets overordnede strategi for risici, inklusiv kreditinstitutets risikoappetit. Herudover skal bestyrelsen godkende politikker for risici, risikostyring og compliance. Bestyrelsen skal overvåge, at disse strategier og politikker implementeres⁵¹. Endvidere skal bestyrelsen effektivt overvåge direktionen. Politikker og interne kontroller bør regelmæssigt ajourføres i samarbejde med direktionen og interne kontrol funktioner⁵². Formålet hermed er at undersøge om der er områder, hvor der skal iværksættes tiltag til forbedringer, eller om der er risici eller lignende forhold, der ikke er taget højde for.

Ovenstående stiller høje krav til bestyrelsesmedlemmernes kvalifikationer. Af princip nr. 2 fremgår således også guidelines vedrørende bestyrelsesmedlemmernes kvalifikationer, uddannelse/undervisning samt bestyrelsens sammensætning.

Princip nr. 3 opstiller krav til, hvordan bestyrelsen bør tilrettelægge sit arbejde, herunder hvilke udvalg bestyrelsen bør overveje at oprette.

Af princip nr. 4 fremgår de krav, der bør stilles til modervirksomhedens bestyrelse i en koncern.

Direktionen (princip 5)⁵³

Af princip nr. 5 fremgår det, at direktionen bidrager væsentligt til kreditinstitutets corporate governance. Dette da det er den daglige ledelse, der skal sikre, at kreditinstitutets aktiviteter er i overensstemmelse med de strategier, risikoappetit og politikker, der er godkendt af bestyrelsen.

⁵⁰ Principles for enhancing corporate governance, side 7 - 15

⁵¹ Principles for enhancing corporate governance, side 7 - 8

⁵² Interne kontrolfunktioner kan ifølge Principles for enhancing corporate governance være Intern Revision, Risikostyringsfunktion eller Compliancefunktion, side 9

⁵³ Principles for enhancing corporate governance, side 16

Af princip nr. 5 fremgår det, at direktionen bør være ansvarlig for at overvåge den daglige ledelse af kreditinstituttet. Det fremgår endvidere, at direktionen bør være ansvarlig for at implementere hensigtsmæssige systemer til styring af kreditinstituttets risici.

Risikostyring og interne kontroller (principperne 6 – 9)⁵⁴

Af princip nr. 6 fremgår det, at især store og internationale banker bør have en uafhængig ledende medarbejder/direktør, der udelukkende har ansvaret for en risikostyringsfunktion. Titlen for denne medarbejder vil ofte være CRO (= Chief Risk Officer). Risikostyringsfunktionen bør være ansvarlig for at ”*identifying, measuring, monitoring, controlling or mitigating, and reporting on risk exposures*”⁵⁵. Dette bør ifølge BCBS omfatte samtlige bankens risici. Jf. BCBS er det altafgørende, at risikostyringsfunktionen er uafhængig af de enheder, der er omfattet af risikostyringsfunktionens overvågning. Det er endvidere vigtigt, at risikostyringsfunktionen har en vis status i organisationen. Det fremgår af BCBS’s guidelines, at risikostyringsfunktionen organisatorisk kan placeres, så der rapporteres til den øverste daglige ledelse. Hvis dette vælges bør det sikres, at risikostyringsfunktionen også rapporterer til, og har direkte adgang til, bestyrelsen og til et eventuelt risiko udvalg. Afskedigelse af CRO bør godkendes af bestyrelsen.

Af princip nr. 7 fremgår nogle mere detaljerede guidelines for hvilke metoder m.v., der bør anvendes ved identifikation og monitorering af bankens risici. Det fremgår blandt andet, at bankens risikostyring og interne kontrol set-up, bør følge med, når der sker ændringer i banken – eksempelvis vækst i udlån, indtjening m.v.⁵⁶.

Princip nr. 8 beskriver krav til intern kommunikation og ledelsesrapportering. Endvidere fremgår det af dette princip, at der i finansielle virksomheder med god corporate governance vil eksistere en kultur, hvor det forventes, at ledelse og medarbejdere også deltager i identifikation af risici. Denne forventning fremgår ikke udelukkende af politikker og forretningsgangsbeskrivelser men også af “tone at the top”⁵⁷.

⁵⁴ Principles for enhancing corporate governance, side 17 - 25

⁵⁵ Principles for enhancing corporate governance, side 18, pkt. 75

⁵⁶ Principles for enhancing corporate governance, side 21, pkt. 87

⁵⁷ Principles for enhancing corporate governance, side 22, pkt. 92

Vigtigheden af Intern Revisions og andre interne kontrol funktioners arbejde fremgår af princip nr. 9. Af dette princip fremgår det også, at det er vigtigt med gode interne kontroller.

Aflønning (principperne 10 – 11)⁵⁸

Af BCBS's guidelines fremgår det, at kreditinstituttet bør implementere de guidelines, der fremgår af "Principles for Sound Compensation Practices" udsendt af Financial Stability Board eller tilsvarende nationale retningslinjer.

Af FSB's "Principles for Sound Compensation Practices, Implementation Standards" fremgår det, at der som en del af governance strukturen bør være etableret et bestyrelsesudvalg (benævnt aflønningsudvalg), der skal føre tilsyn med kreditinstituttets lønpraksis og -politik. Der er endvidere principper for hvordan aflønningsstrukturen bør sikre en god balance mellem medarbejderes aflønning og risikotagning. Endelig er der principper for offentliggørelse af oplysninger vedrørende aflønningen. Der bør eksempelvis oplyses om hvordan kreditinstituttets lønpolitik beslutes, de centrale dele af aflønningssystemet, herunder hvilke kriterier, som bliver anvendt ved måling af det resultat, der er grundlag for aflønningen⁵⁹.

Herudover fremgår det af princip nr. 10, at bestyrelsen er overordnet ansvarlig for aflønningssystemet. Det er vigtigt, at dem, der er med til at afgøre, hvordan aflønningssystemet skal designes, har en forståelse for, hvordan forskellige aflønningsformer kan påvirke kreditinstituttets risikoprofil.

Ifølge princip nr. 11 bør alle former for risici indgå i overvejelserne, når aflønningsformen designes, herunder også om aflønningsformen kan påvirke bankens risikoprofil på længere sigt. Sammensætningen af lønnen (likvider, aktier, optioner m.v.) skal harmonere med bankens risikoprofil. "Gyldne håndtryk" er som udgangspunkt ikke en del af en god aflønnings praksis.

⁵⁸ Principles for enhancing corporate governance, side 25 - 26

⁵⁹ Principles for Sound Compensation Practises

Organisationsstruktur (principperne 12 – 13)⁶⁰

Det fremgår af princip nr. 12, at bestyrelse og daglig ledelse skal sikre, at kreditinstituttets struktur ikke bliver unødigt kompliceret. Det fremgår endvidere, at det er vigtigt at bestyrelse og daglig ledelse forstår bankens struktur og de risici dette medfører.

Princip nr. 13 omhandler principper for etablering af enheder i lande, der ikke overholder internationale standarder for banker, samt principper for oprettelse af særlige juridiske enheder til særlige lejligheder. Direktion og bestyrelse bør være opmærksomme på de risici, der er forbundet med sådanne konstruktioner, og der bør eksistere procedurer for styring af disse risici.

Offentliggørelse og gennemsigtighed (princip 14)⁶¹

Af princip nr. 14 fremgår det, at gennemsigtighed er vigtig for en god og effektiv corporate governance. Dette da det er med til at sikre, at relevante interessenter kan overvåge den finansielle virksomhed. Ud over finansielle oplysninger fremgår det, at kreditinstituttet også bør offentliggøre relevant og brugbar information vedrørende de områder, der er nævnt ovenfor. Det fremgår specifikt, at banken bør offentliggøre væsentlige oplysninger vedrørende kreditinstituttets risikoappetit (dog uden at offentliggøre fortrolige oplysninger), herunder oplysninger om kreditinstituttets proces for at definere risikoappetitten samt bestyrelsens involvering i denne proces.

BCBS henviser endvidere til OECD ”Principles of Corporate Governance”, og anbefaler, at kreditinstituttet følger anbefalingerne for offentliggørelse og gennemsigtighed (section V i de nævnte principles).

2.2.3 FSB – Thematic Review on Risk Governance

Som omtalt ovenfor har FSB foretaget en undersøgelse af risk governance i udvalgte finansielle virksomheder. Et af undersøgelsens resultater er, at flere af de konstaterede best practises vedrørende risk governance er mere avanceret end den risk governance som national regulering kræ-

⁶⁰ Principles for enhancing corporate governance, side 26 - 29

⁶¹ Principles for enhancing corporate governance, side 29 - 30

ver. Ifølge rapporten kan dette skyldes, at de finansielle virksomheder har været nødt til at genvinde markedets tillid, og derfor har været nødt til at sikre en god risk governance struktur⁶².

FSB har på grundlag af undersøgelsen opstillet en liste med nogle af de elementer som god risk governance bør bestå af. Et af formålene med listen er ifølge FSB, at hjælpe myndigheder og finansielle virksomheder med fortsat at forbedre risk governance⁶³. De oplistede elementer er grupperet i nedennævnte hovedområder:

- Bestyrelsen
 - Risikoudvalg
 - Revisionsudvalg
- Risikostyringsfunktion
 - CRO
 - Risikostyringsfunktion
- Uafhængig vurdering af risk governance struktur.

Nedenfor er god praksis for de nævnte områder gennemgået.

Bestyrelsen⁶⁴

Det fremgår, at bestyrelsen bør bestå af medlemmer, der tilsammen sikrer den nødvendige ekspertise indenfor eksempelvis risikostyring og hvordan finansielle virksomheder fungerer. Bestyrelsen sætter ”Tone at the top”, og sørger for effektivt at indskærpe en hensigtsmæssig risikokultur i virksomheden. Endvidere fremgår det, at bestyrelsen er ansvarlig for at overvåge, at den daglige ledelse har implementeret en effektiv risikostyring i hele virksomheden, og at bestyrelsen godkender virksomhedens rammer for risikoappetit. Endelig fremgår det af listen for god praksis, at bestyrelsen modtager den information den efterspørger, og at bestyrelsen minimum kvartalvis afholder møder med relevante myndigheder.

I FSB’s liste er der medtaget anbefalinger vedrørende to bestyrelsesudvalg. De to udvalg er et risikoudvalg og et revisionsudvalg.

⁶² Thematic Review on Risk Governance, side 2

⁶³ Thematic Review on Risk Governance, side 30

⁶⁴ Thematic Review on Risk Governance, side 30 - 31

Ifølge FSB's liste bør risikoudvalget være et særskilt udvalg med uafhængige og kvalificerede medlemmer. Minimum en gang om året gennemgår og godkender udvalget kreditinstituttets risikopolitikker. Risikoudvalget overvåger, at den daglige ledelse har processer, der kan sikre, at virksomheden overholder godkendte risikopolitikker.

Revisionsudvalget bør også være et særskilt udvalg med uafhængige og kvalificerede medlemmer. Revisionsudvalget bør gennemgå resultatet af de revisioner, der er foretaget af risk governance strukturen. Endvidere bør revisionsudvalget foretage en årlig gennemgang af rapporter udarbejdet af tredjepart om risk governance strukturens design og effektivitet.

Risikostyringsfunktion⁶⁵

CRO bør have den nødvendige status i organisationen. CRO bør ligeledes være i besiddelse af tilstrækkelige faglige evner samt den personlige fremtræden, der er nødvendig for at risikostyringsfunktionen kan føre tilsyn med virksomhedens risikostyring og relaterede processer, samt sikre at den daglige ledelse og bestyrelse er bekendt med virksomhedens risikoprofil samt relevante risici. CRO bør rapportere direkte til den administrerende direktør samt til bestyrelsen og/eller risikoudvalget.

CRO bør afholde regelmæssige møder med bestyrelse og risikoudvalget uden deltagelse af den daglige ledelse. CRO bør være uafhængig af den øvrige del af forretningen. For at sikre denne uafhængighed anbefales det, at risikoudvalget gennemgår og godkender lønforhold samt budget for risikostyringsfunktionen. Minimum kvartalsvist bør CRO afholde møder med relevante tilsynsmyndigheder.

Risikostyringsfunktionen bør etableres som en uafhængig enhed, der rapporterer til CRO. Risikostyringsfunktionen bør have beføjelser til at påvirke beslutninger, der har betydning for kreditinstituttets risikoeksponering. Funktionen bør være ansvarlig for at etablere og gennemgå kreditinstituttets risk governance struktur. Dette kræver blandt andet, at funktionen har adgang til alle kreditinstituttets oplysninger om risici, således risikostyringsfunktionen kan udarbejde nøjagtig

⁶⁵ Thematic Review on Risk Governance, side 31 - 33

og pålidelig information om kreditinstituttets risici til den daglige ledelse og bestyrelse. Intern Revision eller anden uafhængig tredjepart bør gennemgå funktionen.

Uafhængig vurdering af risk governance struktur⁶⁶

Bestyrelsen bør kræve, at der foretages en uafhængig vurdering af virksomhedens overordnede risk governance struktur. Bestyrelsen bør føre tilsyn med den proces, der er etableret for at foretage vurderingen. Bestyrelse og revisionsudvalg bør sikre, at den interne revision er uafhængig af virksomheden, og at revisionschefen har uhindret adgang til revisionsudvalget.

Revisionsudvalget og risikoudvalg bør mødes periodisk for at sikre en effektiv udveksling af information.

Det er vigtigt, at der er etableret en uafhængig og kompetent intern revision, og at den interne revision opfylder de forpligtelser, den har overfor bestyrelse og tilsynsmyndigheder. Disse forpligtelser er blandt andet, at rapportere de forhold, der identificeres i forbindelse med de revisioner, der udføres samt kvartalsvist at afholde møde med tilsynsmyndighederne.

En uafhængig tredje part kan anvendes som supplement til intern revision blandt andet for at øge det område, der bliver omfattet af revision.

2.3 Mulige årsager til kreditinstitutternes krise

Som beskrevet i problemformuleringen er flere kreditinstitutter blevet afviklet de seneste år. Der er foretaget undersøgelser og skrevet flere artikler om årsagen til at nogle kreditinstitutter kom i krise.

En af disse artikler er offentliggjort i Finans/Invest i 2008⁶⁷. Af artiklen fremgår det, at ifølge teorien skal et kreditinstituts aktionærer kontrollere kreditinstituttets ledelse ved at vælge en bestyrelse. Virkeligheden er imidlertid ofte, at aktionærerne i de lokale og regionale danske kredit-

⁶⁶ Thematic Review on Risk Governance, side 33 - 34

⁶⁷ Bankkriser og løsningsforslag

institutter ikke har ret meget kontrol med ledelsen. Dette skyldes, at aktierne ofte er spredt på mange aktionærer, og der er derfor ikke nogle store og professionelle aktionærer, der kan udfordre den siddende bestyrelse. Manglen på sådanne store og professionelle aktionærer kan medføre, at der ikke vælges kvalificerede medlemmer til bestyrelsen, og at der ikke foretages udskiftning af bestyrelsens medlemmer, hvis dette er nødvendigt⁶⁸.

Af artiklen fremgår det, at *"Nyhedsbrev for Bestyrelser var i august 2008 ude med en hård kritik af kvalifikationer hos bestyrelser i en række mindre og mellemstore banker"*⁶⁹. Der var ifølge artiklen overvejelser om at stramme kravene til bestyrelsernes kompetencer og overholdelse af anbefalinger for god selskabsledelse. Ifølge artiklens forfattere løser dette imidlertid ikke årsagen til problemet. Årsagen til problemet er manglende aktionærkontrol, og dette løses bedre ved at afskaffe stemmeretsbegrænsninger og mindske antallet af aktionærer. Ifølge forfatterne er de stærke stemmeretsbegrænsninger med til at svække aktionærkontrollen, da store og professionelle investorer ikke opnår en indflydelse, der er proportional med deres investering⁷⁰. Investorerne ønsker derfor ikke at investere i kreditinstitutterne.

Af en anden artikel⁷¹ fremgår det, at *"der er en udpræget mangel på bremseklodser i nogle banker"*⁷². Ifølge artiklen har to ud af tre danske kreditinstitutter ikke nogle større aktionærer, der er uafhængige af kreditinstituttet. Dette er ifølge artiklen et problem, fordi småaktionærer ikke overvåger ledelsen, da dette som følge af små aktiebeholdninger ikke kan betale sig. I 2009 var der, jf. artiklen, stemmeretsbegrænsninger i 86 % af de danske børsnoterede kreditinstitutter. Til sammenligning var der stemmeretsbegrænsninger i 2 % af de øvrige børsnoterede selskaber. Der er derfor noget, som tyder på, at det har været mere udpræget med stemmeretsbegrænsninger i børsnoterede kreditinstitutter i forhold til andre børsnoterede selskaber.

En interessant observation, der fremgår af artiklen er, at de banker, som var afviklet/under afvikling i august måned 2009 alle *"var isoleret fra aktiemarkedet og manglede bremseklodser på ledelsen"*⁷³. Kreditinstitutterne er defineret som isoleret fra aktiemarkedet, hvis kreditinstituttet ikke

⁶⁸ Bankriser og løsningsforslag, side 6 - 7

⁶⁹ Bankriser og løsningsforslag, side 7

⁷⁰ Bankriser og løsningsforslag, side 10.

⁷¹ Manglende bremseklodser i danske banker

⁷² Manglende bremseklodser i danske banker, side 5

⁷³ Manglende bremseklodser i danske banker, side 9

har mindst en større aktionær (ejerandel på 5 % eller derover). Hertil kommer, at der i flere af kreditinstitutterne er en eller flere forskellige former for aktionærhindringer; eksempelvis ejerbegrænsninger, stemmeretsbegrænsninger, navnenotering af aktier m.v.

I forfatternes undersøgelser indgår 44 børsnoterede kreditinstitutter. Der er foretaget forskellige undersøgelser, herunder hvordan aktionærhindringer og isolering fra aktiemarkedet påvirker risikotagning og resultat. Der er anvendt data fra 2006 og 2008 som grundlag for de foretagne undersøgelser. Af artiklen fremgår det, at *”banker uden stemme og ejerbegrænsninger i gennemsnit påtager sig mindre risiko”*⁷⁴. Det fremgår endvidere, at risikotagningen i de kreditinstitutter, der er isoleret fra aktiemarkedet, er højere end risikotagningen i de kreditinstitutter, der ikke er isoleret fra aktiemarkedet. Hvad angår resultat kan det også være en ulempe at være isoleret fra aktiemarkedet, da det af undersøgelsen fremgår, at til trods for den højere risiko er resultatet for 2008 lavere i disse kreditinstitutter (resultatet er målt på egenkapitalforrentning og aktieafkast).

Der er således flere forhold, der indikerer, at hvis der ikke er nogle professionelle aktionærer til at overvåge ledelsen, er der en risiko for, at der påtages for store risici. Forfatterne slutter således også af med at konkludere, at de otte børsnoterede kreditinstitutter, der er blevet afviklet, alle er kendetegnet ved at være isoleret fra aktiemarkedet samt for at have haft aktionærhindringer. Det er forfatternes vurdering, at *”vi kunne således formentligt have undgået de fleste af disse ulykker, hvis der havde været en sædvanlig corporate governance struktur i disse banker”*⁷⁵. Denne sædvanlige corporate governance struktur kræver ifølge forfatterne, at aktionærerne har ret til at stemme for de aktier, som de ejer.

Ken L. Bechmann og Johannes Raaballe har i et working paper fra 2009 undersøgt hvilken betydning incitamentsbaseret aflønning har haft på kreditinstitutternes risikotagning⁷⁶. I undersøgelsen indgår data fra perioden 1995 – 2008. Nogle af de resultater som undersøgelsen afdækker er interessante i credit risk governance sammenhæng.

Undersøgelserne har afdækket, at de kreditinstitutter, der har opnået de dårligste resultater, og som har foretaget overdreven risikotagning, er kendetegnet ved, at de er isoleret fra aktiemarke-

⁷⁴ Manglende bremseklodser i danske banker, side 10

⁷⁵ Manglende bremseklodser i danske banker, side 12

⁷⁶ Bad Corporate Governance and Powerful CEOs in Banks

det, samt at CEO har incitamentsaf lønning. Ifølge forfatterne har uheldige egenskaber ved CEO kombineret med manglende overvågning fra aktionærene og bestyrelsens manglende tilsyn, medført så overdreven risikotagning og så dårlige resultater, at flere af disse kreditinstitutter er blevet afviklet i forbindelse med den såkaldte finansielle krise⁷⁷.

Af undersøgelsens konklusion fremgår det, at den incitamentsaf lønning, der har været benyttet i flere af de kreditinstitutter, der er afviklet, ikke er den direkte årsag til afvikling. Den reelle årsag er svagheder i corporate governance, herunder manglende overvågning fra aktionærene. Den manglende overvågning fra aktionærene forklares med mange småaktionærer som følge af forskellige former for aktionærhindringer⁷⁸.

Der er også foretaget internationale undersøgelser. Eksempelvis har European Commission i juni måned 2010 offentliggjort et Commission Staff Working Document⁷⁹. Af dette dokument fremgår det, ligesom ovenfor, at der er meget, som indikerer, at aktionærene ikke har opfyldt deres rolle som ansvarlige aktionærer. Det fremgår af dokumentet, at aktionærene ikke identificerede svagheder i bestyrelser og ledelser, ikke fik bremsset meget aggressive vækst strategier samt ikke fik forhindret vedtagelse af aflønningspolitikker, der indeholdt incitamentet for overdreven risikotagning⁸⁰. Dette harmonerer med de resultater, som fremgår af ovennævnte danske undersøgelser.

Af Commission Staff Working dokumentet fremgår det, at institutionelle investorer har udgjort den største andel af aktionærer i kreditinstitutterne. Der er imidlertid ikke noget, der indikerer, at disse institutionelle investorer har forsøgt at dæmpe risikotagningen, nok nærmere tværtimod. Der er ifølge det offentliggjorte dokument dokumentation for, at i de kreditinstitutter, hvor aktionærkredsen primært bestod af institutionelle investorer er der taget større risici end i andre kreditinstitutter med en anden ejerkreds. Dette kan ifølge dokumentet skyldes, at de institutionelle investorer har en kortsigtet investeringspolitik, der er baseret på en portefølje af aktier. I disse

⁷⁷ Bad Corporate Governance and Powerful CEOs in Banks, side 28

⁷⁸ Bad Corporate Governance and Powerful CEOs in Banks, side 29

⁷⁹ Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices

⁸⁰ Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices, side 23 - 24

porteføljer har de institutionelle investorer foretaget diversifikation med henblik på at minimere deres risiko for tab⁸¹.

Dette resultat harmonerer ikke umiddelbart med konklusionerne i artiklen ”Manglende bremsklodser i danske banker” og working paper ”Bad Corporate Governance and Powerful CEOs in Banks”, hvor der argumenteres for, at den overdrevne risikotagning kan skyldes manglende aktionærkontrol som følge af manglende store aktionærer. I dokumentet fra Europa Commission argumenteres der for, at disse store aktionærer kan have et ønske om at der tages store risici.

2.4 Oversigt elementer i Credit Risk Governance struktur

I nedenstående tabel er opsummeret den struktur som er anvendt i Finanstilsynets bekendtgørelse om ledelse og styring samt guidance fra internationale organisationer. Formålet med dette er at få et overblik over hvilke overordnede elementer de forskellige myndigheder og organisationer mener bør indgå i governance strukturen, og dermed også indgå i credit risk governance strukturen.

Tabel 1⁸²:

	Danske regler	EBA	BCBS	FSB
Overordnet struktur i de gennemgåede regelsæt / guidelines	<ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsens opgaver og ansvar • Direktions opgaver og ansvar • Organisation og ansvarsfordeling • Administrativ og regnskabsmæssig praksis • Forretningsgange • Risikostyring og Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedsstruktur og organisering • Ledelsesorgan (management body) • Risikostyring • Intern kontrol • Informationssystemer og beredskabsplaner • Gennemsigtighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsespraksis • Direktionen • Risikostyring og interne kontroller • Aflønning • Organisationsstruktur • Offentliggørelse og gennemsigtighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen • Risikostyringsfunktion • Uafhængig vurdering af risk governance struktur

⁸¹ Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices, side 24

⁸² Egen tilvirkning på grundlag af oplysningerne i kapitlerne 2.1 og 2.2

Af tabel 1 fremgår det, at der er valgt forskellige måder at opdele de forskellige regler/guidelines for den governance struktur, der bør eksistere i de enkelte kreditinstitutter. Der er også enkelte forskelle i de danske krav og de anbefalinger, der fremgår af de internationale guidelines. Overordnet kan det dog konkluderes, at det danske regelsæt harmonerer med de internationale guidelines. De væsentligste forskelle er, at der i de internationale guidelines er medtaget anbefalinger om, at bestyrelsen skal definere kreditinstituttets risikoappetit, og at der ifølge de internationale guidelines bør nedsættes flere bestyrelsesudvalg, herunder et risikoudvalg.

I tabel 2 er opsummeret de krav og anbefalinger, der fremgår af det danske regelsæt og internationale guidelines. Der er anvendt samme struktur som i bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl., idet danske kreditinstitutter som minimum skal overholde disse krav.

Der er i bilag 1 til bekendtgørelsen om ledelse og styring af kreditinstitutter anført flere og mere detaljerede krav end i tabel 2 nedenfor. Dette skyldes, at der i tabel 2 er medtaget de mere generelle og overordnede krav. I tabel 2 er de enkelte krav og anbefalinger kun nævnt en gang. Dette betyder også, at hvis samme anbefaling er medtaget i guidelines fra flere internationale organisationer, er anbefalingen kun nævnt en gang.

Tabel 2 anvendes i det efterfølgende kapitel, hvor der skal foretages en vurdering af i hvilket omfang Danske Bank har en credit risk governance struktur, som lever op til de krav, der er stillet af de danske myndigheder.

Tabel 2⁸³

	Krav og anbefalinger
Aktionærer	<p><u>Krav</u></p> <p><u>Finanstilsynet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansøgning til Finanstilsynet hvis der påtænkes at anskaffe en kvalificeret andel i en finansiel virksomhed • Offentliggøre målsætninger og politikker for risikostyring⁸⁴ • Der skal udarbejdes en lønpolitik og lønpolitikken skal godkendes af kreditinstituttets øverste organ⁸⁵ (= lønpolitikken skal godkendes på generalfor-

⁸³ Egen tilvirkning på grundlag af oplysningerne i kapitlerne 2.1 og 2.2

⁸⁴ Jf. § 60 i bekendtgørelse om kapitaldækning

	Krav og anbefalinger
	<p>samlingen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvalgte dele af de oplysninger, der fremgår af kreditinstituttets lønpolitik og –praksis for bestyrelsen, direktionen og andre ansatte, hvis aktiviteter har en væsentlig indflydelse på virksomhedens risikoprofil skal offentliggøres.⁸⁶ <p><u>Anbefalinger</u></p> <p><u>Finanstilsynet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanstilsynet har henvist til de anbefalinger, som komitéen for god selskabsledelse har udsendt. Komiteén for god selskabsledelse har opstillet anbefalinger vedrørende “Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen”⁸⁷. Komiteén anbefaler, at “bestyrelsen med passende mellemrum vurderer hvorvidt, selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport”.⁸⁸ <p><u>BCBS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstituttet bør sikre, at interessenter modtager relevant og brugbar information. Kreditinstituttet bør derfor offentliggøre væsentlige oplysninger vedrørende kreditinstituttets risikoappetit (dog uden at offentliggøre fortrolige oplysninger), herunder oplysninger om kreditinstituttets proces for at definere risikoappetitten samt bestyrelsens involvering i denne proces.
Bestyrelsens opgaver og ansvar	<p><u>Krav</u></p> <p><u>Finanstilsynet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen har det overordnede ansvar og skal træffe beslutning om forretningsmodel, vurdere om risikoprofil og politikker er forsvarlige i forhold til kreditinstituttets aktiviteter m.v. • Bestyrelsen skal overvåge direktionen • Det enkelte bestyrelsesmedlems egnethed og hæderlighed skal leve op til

⁸⁵ Jf. § 4 i bekendtgørelse om lønpolitik samt oplysningsforpligtelser om aflønning i finansielle virksomheder og finansielle holdingvirksomheder

⁸⁶ Jf. § 15 i bekendtgørelse om lønpolitik samt oplysningsforpligtelser om aflønning i finansielle virksomheder og finansielle holdingvirksomheder

⁸⁷ Komiteén for god selskabsledelses Anbefalinger for god selskabsledelse

⁸⁸ Komiteén for god selskabsledelses Anbefalinger for god selskabsledelse, anbefaling 2 i hovedafsnittet om Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

	Krav og anbefalinger
	<p>bestemmelserne i FiL § 64</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen skal minimum en gang årligt foretage en evaluering af, om den samlede bestyrelse har den fornødne erfaring og ekspertise • Bestyrelsen skal fastlægge virksomhedens lønpolitik⁸⁹. <p><u>Anbefalinger</u></p> <p><u>EBA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen bør have det overordnede ansvar, og bør fastlægge strategi, politikker for risikotagning, risikoappetit samt rammerne for risikostyring • Bestyrelsen skal fastlægge en effektiv intern kontrolramme, der blandt andet består af en risikostyringsfunktion, en compliancefunktion og en intern revision • Bestyrelsen skal føre tilsyn med opgaver og funktioner, herunder overvåge, at strategi, risikoappetit og politikker overholdes • Der bør nedsættes specialiserede udvalg (vederlags-, compliance-, risiko- og revisionsudvalg⁹⁰) • Der bør være etableret interne advarelsesprocedurer, eksempelvis en whistleblower funktion. <p><u>BCBS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen bør sikre, at det enkelte bestyrelsesmedlem har adgang til uddannelse m.v. indenfor relevante områder. <p><u>FSB</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen bør sætte ”tone at the top” • Bestyrelsen bør afholde kvartalsvise møder med relevante myndigheder.
Direktionens opgaver og ansvar	<p><u>Krav</u></p> <p><u>Finanstilsynet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direktionen skal varetage den daglige ledelse • Direktionen skal sikre at vedtagne politikker og retningslinjer er implementeret

⁸⁹ Jf. § 4 i bekendtgørelse om lønpolitik samt oplysningsforpligtelser om aflønning i finansielle virksomheder og finansielle holdingvirksomheder

⁹⁰ De fleste danske kreditinstitutter vil også skulle etablere et revisionsudvalg. Kravene fremgår af bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder samt koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet

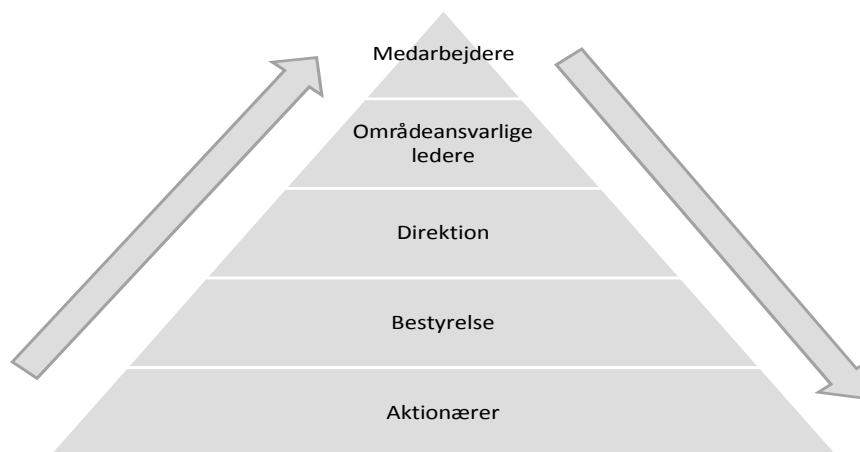
	<p>Krav og anbefalinger</p>
	<p>teret i den daglige drift</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direktionen skal udarbejde redegørelse til bestyrelsen, hvoraf det skal fremgå hvordan kreditpolitikken har resulteret i de kreditrisici som kreditinstituttet har påtaget sig. <p><u>Anbefalinger</u></p> <p><u>BCBS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Den daglige ledelse skal sikre, at kreditinstituttets aktiviteter er i overensstemmelse med de strategier, risikoappetit og politikker, der er godkendt af bestyrelsen.
<p>Organisation og ansvarsfordeling</p>	<p><u>Krav</u></p> <p><u>Finanstilsynet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstituttet skal være organiseret i enheder, der hver har klart definerede arbejdsopgaver • Alle medarbejdere skal have klare beføjelser, ansvarsområder og referencelinjer • Organiseringen skal være indrettet således det sikres, at alt relevant information rapporteres rettidigt • Der skal være etableret den nødvendige funktionsadskillelse. <p><u>Anbefalinger</u></p> <p><u>EBA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis der anvendes selskaber oprettet til særlige formål (eks. ”special purpose vehicles”) og/eller hvis kreditinstituttet har aktiviteter i lande, der ikke lever op til internationale bankstandarder, bør bestyrelse og direktion forstå formålet samt de særlige risici, der er forbundet hermed. Kreditinstituttet bør sikre, at der er passende procedurer for at undgå eller reducere risiciene ved sådanne aktiviteter. De forholdsregler, der er taget vedrørende kreditinstituttets egne aktiviteter bør også gælde, når kreditinstituttet udfører kundeaktiviteter, der ikke er standard eller gennemsigtige.

	Krav og anbefalinger
	<u>BCBS</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelse og den daglige ledelse bør sikre, at kreditinstituttets organisationsstruktur ikke bliver unødigt kompleks.
Administrativ og regnskabsmæssig praksis.	<u>Krav</u> <u>Finanstilsynet</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstituttet skal have de nødvendige forretningsgange, arbejdsbeskrivelser og beredskabsplaner • Medarbejderne skal have de systemer og øvrige redskaber, der er nødvendig for at kunne udføre deres opgaver. <u>Anbefalinger</u> <u>EBA</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstituttet bør have pålidelige informationssystemer, der dækker alle væsentlige aktiviteter. Dette da ledelsen er afhængig af korrekt ledelsesinformation.
Forretningsgange	<u>Krav</u> <u>Finanstilsynet</u> <ul style="list-style-type: none"> • Der er detaljerede krav om hvilke aktivitetsområder, der skal være beskrevet i forretningsgange • Der er detaljerede krav til, hvordan forretningsgangene skal være udformet.
Risikostyring og compliance	<u>Krav</u> <u>Finanstilsynet</u> <ul style="list-style-type: none"> • Der skal udpeges en risikoansvarlig, der refererer direkte til direktionen. Den risikoansvarlige skal have de kompetencer og den uafhængighed, der er nødvendig for at kunne vurdere virksomhedens risici • Der skal oprettes en compliancefunktion, som skal sikre, at kreditinstituttet overholder den lovgivning, der er relevant for kreditinstituttet • Der skal foretages intern kontrol af alle væsentlige og risikofyldte opgaver Eks. skal der foretages intern kontrol af, at kreditpolitikken efterleves af kreditinstituttets medarbejdere

	Krav og anbefalinger
	<ul style="list-style-type: none"> • Der skal ske monitorering af overholdelse af samtlige grænser for risikotagning • Bestyrelsen skal minimum en gang i kvartalet modtage rapportering, hvoraf det fremgår i hvilket omfang kreditinstituttet overholder kreditpolitikken • Der skal foreligge retningslinjer for udvikling af nye produkter. Retningslinjerne skal være godkendt af direktionen. <p><u>Anbefalinger</u></p> <p><u>EBA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstituttet bør etablere en risikokultur, der er baseret på forståelse af de risici, som kreditinstituttet er eksponeret overfor samt styring af disse risici • Den struktur, der etableres for risikostyring bør være omfattet af en uafhængig intern eller ekstern gennemgang og bør regelmæssigt revurderes. Ved denne revurdering bør blandt andet kreditinstituttets risikoappetit og oplysninger fra risikostyringsfunktionen indgå • Aflønningspolitikken og –praksis bør være i overensstemmelse med kreditinstituttets risikoprofil og bør fremme en forsvarlig og effektiv risikostyring. Fratrædelsesgodtgørelser, der ender med at belønne fejl og svigt er ikke i overensstemmelse med god risikostyring • Der bør etableres en effektiv og omfattende struktur for intern kontrol. Denne struktur bør inkludere oprettelse af nogle uafhængige kontrolfunktioner (risikostyringsfunktion, compliancefunktion og intern revision⁹¹). <p><u>FSB</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CRO bør afholde regelmæssige møder med bestyrelse og risikoudvalget uden deltagelse af den daglige ledelse • Minimum kvartalsvist bør CRO afholde møder med relevante tilsynsmyndigheder.

⁹¹ Oprettelse af en Intern Revision er også et krav i danske finansielle virksomheder, der overskrider nogle fastsatte grænser. Kravene fremgår af revisionsbekendtgørelsens § 9

Af tabel 2 fremgår det, at der er omfattende krav og anbefalinger til kreditinstituttets credit risk governance struktur. Hertil kommer de erfaringer, der fremgår af de artikler, som er gennemgået i kapitel 2.3. Helt overordnet kan det konkluderes, at strukturen bør være som illustreret i nedenstående figur:



Pilen opad skal illustrere, at der skal stilles krav, udstikkes politikker, retningslinjer m.v. fra et niveau til det næste.

Pilen nedad skal illustrere, at der skal ske rapportering fra et niveau til det næste, så der kan foretages overvågning.

Figur 2. Egen tilvirkning.

Af figuren fremgår det, at fundamentet for en god credit risk governance struktur er aktionærene, der opstiller de generelle rammer og krav for kreditinstituttet. Krav og rammer bliver mere og mere detaljerede op igennem pyramiden. Samtidig er det vigtigt, at der kommer rapportering den anden vej, så det er muligt at føre tilsyn med overholdelse af de udstukne politikker og retningslinjer m.v.

2.5 Delkonklusion

Det er i dette kapitel undersøgt hvilke krav de danske myndigheder stiller til kreditinstitutter, der har aktiviteter i Danmark. De krav, der stilles fremgår af lov om finansiell virksomhed samt bekendtgørelser udstedt af Finanstilsynet. I bekendtgørelse om ledelse og styring fremgår flere krav

til kreditinstitutternes governance struktur, og dermed også kreditinstitutternes credit risk governance struktur.

Finanstilsynet har i 2012 udsendt en vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter. Finanstilsynet har udsendt vejledningen, da det er Finanstilsynets vurdering, at det for mange af de nødlidende kreditinstitutter har været kendetegnende, at virksomhederne har været ledet af meget stærke direktioner, der har haft vide rammer for deres arbejde.

Der er foretaget gennemgang af guidelines fra EBA, BCBS samt FSB. Der er enkelte forskelle i de danske krav, og de anbefalinger, der fremgår af disse guidelines. Overordnet kan det dog konkluderes, at det danske regelsæt harmonerer med de internationale guidelines. De væsentligste forskelle er, at der i de internationale guidelines er medtaget anbefalinger om, at bestyrelsen skal definere kreditinstituttets risikoappetit, og at der ifølge de internationale guidelines bør ned-sættes flere bestyrelsesudvalg, herunder et risikoudvalg.

Der er foretaget undersøgelser og skrevet artikler om årsagen til at nogle kreditinstitutter kom i krise. Af de artikler, der er gennemgået, fremgår det, at manglende aktionærkontrol kan have været en årsag til at kreditinstitutterne kom i krise.

Generelt kan det konkluderes, at det af det danske regelsæt og internationale guidelines fremgår, at bestyrelsen skal fastlægge overordnede rammer for kreditinstituttets risikotagning. De fastlagte rammer skal fremgå af kreditpolitik og risikoappetit. Bestyrelsen skal udstikke retningslinjer til direktionen, og der skal oprettes kontrolfunktioner, der kan være med til at sikre at fastlagte rammer og udstukne retningslinjer overholdes.

Videre kan det konkluderes, at en god credit risk governance struktur kræver, at flere forhold er opfyldt. Der skal være nogle ansvarlige investorer/aktionærer, der overvåger det kreditinstitut, der er investeret i. Denne overvågning skal medføre udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, hvis de ikke varetager deres opgave. En forudsætning for, at aktionærerne kan udfylde denne rolle er, at der er tilstrækkelig gennemsigtighed, hvor relevant materiale offentliggøres, og at der ikke er aktionærhindringer.

Der skal være en bestyrelse, hvor medlemmerne har tilstrækkelige kompetencer. Bestyrelsen skal have en høj grad af integritet, der kan sikre en ”god tone at the top”. Bestyrelsen skal fastlægge kreditpolitik og risikoappetit. Bestyrelsen skal føre tilsyn med, at kreditpolitik, risikoappetit og udstukne retningslinjer overholdes. Dette medfører bl.a. oprettelse af nogle kontrolfunktioner, herunder en intern revision.

Der skal være en direktion med en høj grad af integritet, og direktionen skal opfordre til en kreditkultur, hvor alle deltager i risikostyringen. Direktionen skal sikre at den fastlagte kreditpolitik og risikoappetit overholdes.

Endelig kan kreditinstituttet have valgt at strukturere sin risikostyring i overensstemmelse med den såkaldte ”three-lines-of-defence” model.

3. Credit Risk Governance struktur i Danske Bank

Credit risk governance strukturen i Danske Bank er afdækket ved hjælp af den information, der er offentliggjort på Danske Banks hjemmeside (www.danskebank.dk).

Nedenfor er der en beskrivelse af det ansvar og de opgaver, som de forskellige organer i banken varetager som en del af bankens credit risk governance.

3.1 Aktionærer – generalforsamlingen

Indledningsvist er det undersøgt hvor stor indflydelse bankens aktionærer har på Danske Banks forhold, og dermed også på bankens credit risk governance struktur.

Af Danske Banks vedtægter fremgår det af § 4, stk. 3, at ingen kapitalandele (aktier) har særlige rettigheder. En aktie er således ensbetydende med en stemme. Herudover fremgår det af § 9, stk. 4, at alle aktionærer har ret til at få et bestemt emne optaget på dagsordenen til den ordinære generalforsamling, hvis der fremsættes skriftligt krav herom. Kravet skal være fremkommet senest 6 uger før generalforsamlingen eller senest ugedagen efter offentliggørelse af årsrapporten.

Danske Banks vedtægter giver således alle aktionærer lige muligheder for at bestemme på generalforsamlingen, ligesom alle aktionærer har mulighed for at få optaget emner på dagsordenen, herunder emner der er relevante som følge af oplysninger i årsrapporten. I årsrapporten kan der være forhold, der er relevant i credit risk governance sammenhæng (eks. udviklingen i udlån, udviklingen i restancer samt nedskrivninger og tab m.v.), og derfor er det også vigtigt, at aktionærerne har mulighed for at få optaget emner vedrørende områder, der ikke udvikler sig som forventet.

Umiddelbart synes ovenstående at være meget naturligt, men på vestjyskBANK's hjemmeside ligger nedenstående finanskalender:

Finanskalender

vestjyskBANK forventer at offentliggøre regnskabsmeddelelser på følgende dage i 2013:

Finanskalender 2013	
11. februar	Fristdato for aktionærenes indsendelse af ønske om emner til behandling på generalforsamling
19. februar	Ekstraordinær generalforsamling
28. februar	Årsrapport for 2012
26. marts	Generalforsamling
1. maj	Kvartalsrapport for 1. kvartal 2013
29. august	Halvårsrapport 2013
6. november	Kvartalsrapport for 1.-3. kvartal 2013

Figur 3. Udskrift fra vestjyskBANK's hjemmeside⁹²

Jf. figuren ligger fristdatoen for indsendelse af ønske om emner, der skal behandles på generalforsamlingen 17 dage tidligere end offentliggørelse af årsrapporten. Dette må være ensbetydende med, at det ikke er muligt at få behandlet emner, der opstår i forbindelse med aktionærenes gennemgang af årsrapporten.

Pr. 31. december 2012 havde Danske Bank tre aktionærer, der ejede mere end 5 % af aktiekapitalen⁹³. Den største aktionær er A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal og selskaber i A.P. Møller – Mærsk Gruppen, der ejer 22,84 % af aktierne. Den næststørste aktionær er Realdania, der ejede 10,07 % af aktierne⁹⁴ herefter kom Cevian Capital II GP Limited, der ejede 5,06 % af aktierne.

Af den dagsorden, der er udsendt sammen med indkaldelse til generalforsamlingen, er der et CV for de enkelte bestyrelsesmedlemmer. CV'et fylder ca. en A4 side og beskriver kort de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer.

⁹² <https://www.vestjyskbank.dk/ir/finanskalender?opendocument>

⁹³ Årsrapport 2012, side 43

⁹⁴ Realdania har i marts måned 2013 solgt en væsentlig del af sine Danske Bank aktier, og ejer herefter mindre end 5 % af aktiekapitalen

3.2 Bestyrelsen

Danske Bank har offentliggjort en risikoreport, benævnt ”Risk Management 2012”⁹⁵. Risikoreporten skal blandt andet sikre, at Danske Bank overholder de oplysningsforpligtelser, der fremgår af § 60 i kapitaldækningsbekendtgørelsen. Den information, der skal oplyses, er specificeret i bilag 20 til kapitaldækningsbekendtgørelsen. Kreditinstituttet skal ifølge bilag 20 offentliggøre målsætninger og politikker for risikostyring. Der skal endvidere oplyses om strategier og målsætninger for styring af de pågældende risici. Oplysningerne skal ifølge kapitaldækningsbekendtgørelsen § 64 offentliggøres mindst en gang årligt.

Endvidere har Danske Bank offentliggjort en Corporate Governance rapport for 2012. Af Corporate Governance rapporten for 2012 fremgår det, at med undtagelse af en enkelt anbefaling følger Danske Bank alle anbefalingerne. Den anbefaling, der ikke følges er anbefalingen om, at samtlige medlemmer af bestyrelse og direktion bør være til stede på generalforsamlingen. Dette var ikke muligt for to bestyrelsesmedlemmer i 2012. Rapporten giver det indtryk, at Danske Bank ønsker at følge anbefalingerne, og den manglende overholdelse af den ene anbefaling vurderes derfor ikke at have den store betydning for Danske Banks corporate governance.

Danske Banks risikoprofil skal ifølge risikoreporten være konservativ⁹⁶.

Af risikoreporten fremgår det, at det øverste ledelsesorgan er en bestyrelse, der består af 13 medlemmer (8 generalforsamlingsvalgte og 5 medarbejderrepræsentanter). Bestyrelsen har nedsat 4 udvalg, et Kredit- og risikoudvalg, et Revisionsudvalg, et Nomineringsudvalg samt et Aflønningsudvalg. Der er oprettet en Intern Revision, der refererer direkte til bestyrelsen.

Det er bestyrelsen, der fastlægger de overordnede politikker (herunder risikopolitikker)⁹⁷, hvilket må være ensbetydende med, at det er bestyrelsen, der beslutter Danske Banks overordnede kreditpolitik for hele koncernen. Det er bestyrelsen, der ansætter og afskediger direktionsmedlemmerne, revisionschefen samt bestyrelsessekretæren. CRO er medlem af direktionen, hvilket må

⁹⁵ Rapporten kan findes her: <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/regnskaber/Pages/finansiel-information.aspx>

⁹⁶ Risikoreporten, side 5

⁹⁷ Risikoreporten, side 9

være ensbetydende med, at han også skal ansættes og afskediges af bestyrelsen. Dette er med til at sikre CROs uafhængighed fra de øvrige funktioner i kreditinstituttet.

De største kreditengagementer skal bevilges af bestyrelsen ligesom der regelmæssigt modtages rapportering således bestyrelsen kan føre tilsyn med, at udstukne risikopolitikker og retningslinjer overholdes. Danske Bank har tilladelse til at anvende den såkaldte avancerede metode til opgørelse af de risikovægtede aktiver⁹⁸, der indgår i beregningen af bankens solvens (denne metode betegnes A-IRB).

Anvendelse af A-IRB er ensbetydende med, at Danske Bank har matematiske modeller til at estimere sandsynligheden for at kunden misligholder sine forpligtelser (Probability of Default og derfor benævnt PD) samt estimere det tab som kreditinstituttet kan forvente givet kunden misligholder (Loss Given Default og derfor benævnt LGD). Hvorvidt eksempelvis kundernes PD indgår når det skal afgøres om et engagement skal bevilges af bestyrelsen fremgår ikke af risikorapporten. Hvis ikke, bør det overvejes om beløbsgrænsen for, hvornår engagementet skal bevilges af bestyrelsen, skal være afhængig af kundens risikoklassifikation (= kundens PD), sådan at for kunder med en høj PD er grænsen for hvornår engagementet skal bevilges af bestyrelsen mindre end for engagementer med en bedre risikoklassifikation (og dermed en lavere PD). En sådan differentiering af engagementsstørrelsen afhængig af risikoklassifikation, vil medføre at bestyrelsen får forelagt flere af de risikofyldte engagementer, og dermed opnår et bedre indblik i hvordan kreditinstituttet behandler disse risikofyldte engagementer.

Den interne revision skal ifølge risikorapporten blandt andet undersøge om bankens administrative og regnskabsmæssige praksis er tilfredsstillende. Det fremgår ikke af risikorapporten, hvorvidt det er en del af den ordinære interne revision at foretage revision af bankens credit risk governance struktur. Danske Banks interne revision påtegner årsrapporten, hvilket den interne revision formodentligt må anvende en del ressourcer på. Derfor vil det nok være på ad hoc basis, hvis der foretages en fuldstændig revision af bankens credit risk governance struktur.

De fire udvalg, der er oprettet, har hver sit ansvarsområde. Udvalgene er oprettet dels af lovgivningsmæssige årsager, dels for at sikre en mere dybdegående behandling af væsentlige områ-

⁹⁸ Risikorapporten, side 16

der/emner. De 4 udvalg kan udelukkende forberede sager, der skal behandles i den samlede bestyrelse. Det fremgår af Danske Banks hjemmeside, hvilke bestyrelsesmedlemmer der deltager i de forskellige udvalg. Der er ligeledes adgang til de kommissorier, der er udarbejdet for udvalgenes arbejde⁹⁹.

Af kommissoriet for Kredit- og risikoudvalget fremgår det, at formålet med udvalget er, at ”*fungere som høringspanel vedrørende koncernens risikovillighed og vurderer i den forbindelse risikoprofilen, herunder væsentlige risikokoncentrationer og enkeltrisici*”¹⁰⁰. Risikovillighed må i denne sammenhæng være lig med risikoappetit. I kommissoriet er også oplyst forskellige typer af opgaver, som udvalget udfører. Eksempelvis er det beskrevet, at ændringer i risikopolitikker og –instrukser skal forelægges udvalget til stillingtagen, inden disse risikopolitikker og -instrukser forelægges bestyrelsen.

Af kommissoriet for Aflønningsudvalget fremgår det, at formålet med udvalget er løbende at overvåge, at lønpolitikken:

- ”• *er i overensstemmelse med og fremmer en sund og effektiv risikostyring, som ikke tilskynder til overdreven risikotagning*
- *er i overensstemmelse med koncernens forretningsstrategi, værdier og langsigtede mål*
- *harmonerer med beskyttelse af kunder og investorer, herunder fremmer en vedvarende og langsigtet værdiskabelse for aktionærerne samt indeholder foranstaltninger, der kan afværge interessekonflikter.*”¹⁰¹

Udvalget for nominering skal ifølge kommissoriet foretage en årlig evaluering af de enkelte medlemmer af bestyrelse og direktionen. Det er endvidere Nomineringsudvalget, der skal vurdere, hvilke kompetencer, der er behov for i bestyrelse og direktion.

Endelig er der Revisionsudvalget, der varetager regnskabs- og revisionsmæssige forhold. Revisionsudvalget har dog også nogle væsentlige opgaver i relation til credit risk governance strukturen. Af kommissoriet for Revisionsudvalget fremgår det, at Revisionsudvalget skal ”*overvåge de interne kontrol- og risikostyringssystemer og Intern Revision for at sikre, at de fungerer effektivt. I relation til risikostyringssystemer at overvåge, at der er etableret risikopolitikker på koncernens væsentligste*

⁹⁹ <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/ledelse/bestyrelse/Pages/Udvalg.aspx>

¹⁰⁰ Kommissorium for Kredit- og risikoudvalget, pkt. 1.3.

¹⁰¹ Kommissorium for Aflønningsudvalget, pkt. 1.5.

*aktivitetsområder herunder, at der er etableret dækkende opfølgings- og kontrolfunktioner. Den specifikke opfølgning i relation til udstukne politikker med videre overvåges af Kredit- og risikoudvalget”.*¹⁰²

Arbejdsfordelingen mellem de to udvalg må således være sådan, at Revisionsudvalget fører tilsyn med, at der er etableret de nødvendige funktioner, samt at systemer og procedurer er designet hensigtsmæssigt, og at de fungerer. Kredit- og risikoudvalget derimod er ansvarlig for at fastlægge de politikker m.v., disse funktioner og systemer skal være med til at sikre bliver overholdt.

3.3 Direktion

Direktionen refererer direkte til bestyrelsen og består af 6 direktører¹⁰³. De 6 direktører har hver sit ansvarsområde. Disse ansvarsområder er:

- Overordnet ansvar
- Personal Banking
- Business Banking
- Corporates & Institutions
- Finance & Legal
- Risk Management.

Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af Danske Bank. Der er udarbejdet specifikke risikoinstrukser m.v. til de tre forretningsenheder (Personal Banking, Business Banking samt Corporate & Institutions). Disse risikoinstrukser er udarbejdet på grundlag af de instrukser, som direktionen har modtaget fra bestyrelsen¹⁰⁴.

På Danske Banks hjemmeside fremgår oplysninger om de enkelte direktionsmedlemmer. Der er således et CV, hvoraf blandt andet direktørernes kompetencer fremgår. Der er ligeledes oplysninger om de enkelte direktørers løn, opdelt i kontraktligt vederlag, pension, variabelt kontant

¹⁰² Kommissorium for Revisionsudvalget, pkt. 5.1.2.

¹⁰³ <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/ledelse/direktion/Pages/direktion.aspx>

¹⁰⁴ Risikoreporten, side 9

vederlag, variabelt aktiebaseret vederlag samt beholdningen af Danske Bank aktier. Der er medtaget oplysninger for de seneste tre år.

Direktionen har oprettet en All-Risk komité¹⁰⁵. Sammen med direktionen indgår ledende medarbejdere fra udvalgte fagområder i denne komité.

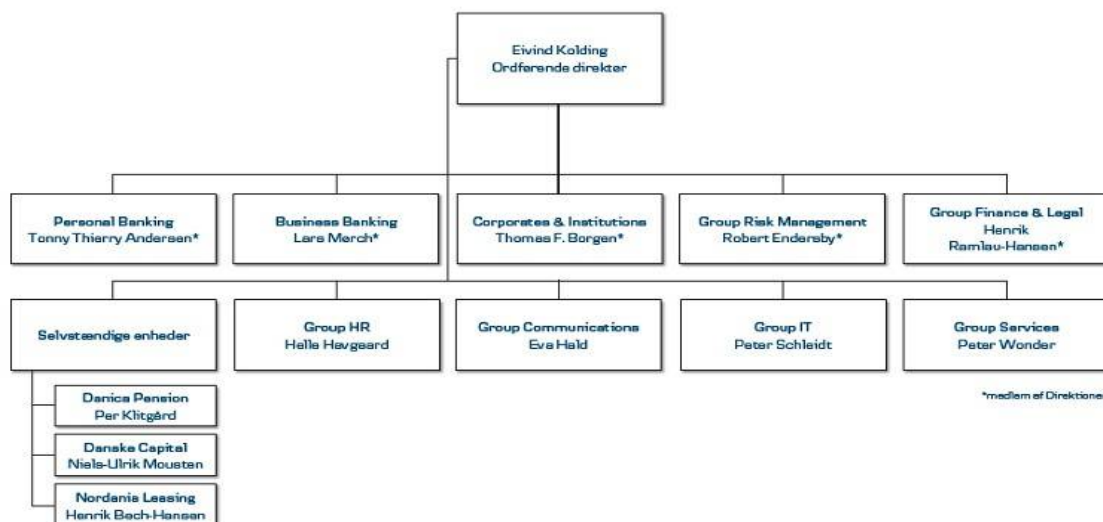
All-Risk komitéen har ansvaret for at fastlægge de generelle principper for måling, styring og rapportering af bankens kreditrisici samt sikre, at bankens risikostyring er robust og velfungerende.

3.4 Organisering

Nedenfor er vist organisationsdiagrammet for Danske Bank¹⁰⁶. Ifølge organisationsdiagrammet eksisterer der tre forretningsenheder (Personal Banking, Business Banking og Corporates & Institutions). Hver af disse forretningsenheder ledes af en direktør, der er en del af direktionen. Herudover eksisterer der en Group Risk Management samt en Group Finance & Legal. Cheferne for disse områder er også en del af direktionen.

Danske Banks organisation - januar 2013

Danske Bank



Figur 4. Danske Banks organisation¹⁰⁷

¹⁰⁵ Risikoreporten, side 11

¹⁰⁶ Organisationsdiagrammet kan downloades her: <http://danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Documents/Organisation-Diagram-jan-2013.pdf>

¹⁰⁷ <http://danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Documents/Organisation-Diagram-jan-2013.pdf>

Der eksisterer endvidere en Group IT samt en Group Services. Cheferne for disse afdelinger er ikke en del af den samlede direktionen, men cheferne refererer direkte til den ordførende direktør.

Ud over aktiviteter i Danmark har Danske Bank aktiviteter i flere andre, primært europæiske, lande. Af årsrapporten for 2012 fremgår det, at Danske Bank har aktiviteter i 15 lande. Men hvordan indgår aktiviteterne i disse lande i de tre forretningsenheder?

Af risikorapporten fremgår det, at organisationsændringen har medført, at ansvaret for alle forretningsrelaterede risici er placeret hos chefen for forretningsenheden samt cheferne for ”*operations and services*”¹⁰⁸. Det fremgår ikke direkte af risikorapporten hvem cheferne for Operation og Services er. Men baseret på organisationsdiagrammet må det primært være cheferne for Group IT og Group Services.

Ansvaret for risikostyringen i Personal Banking, Business Banking samt Corporates & Institutions er således placeret hos direktøren for det respektive forretningsområde i samarbejde med cheferne for Group IT og Group Services. Af risikorapporten fremgår det, at den forretningsmæssige opdeling gør det muligt at målrette risikostyringen til de kundetyper, der betjenes i den pågældende forretningsenhed samt ensrette risikostyringen på tværs af landegrænser.

Ifølge risikorapporten er der også et behov for at sikre overholdelse af lokal regulering. Der er derfor også lokale chefer og lokale risk officers, som skal sikre governance strukturen i de lokale enheder.

Opdelingen i tre bankenheder med særskilt risikostyring kan være et fornuftigt tiltag, da det sikrer ekspertise inden for de områder forretningsenheden er ansvarlig for, og dermed en mere målrettet risikostyring. Omvendt er Danske Bank nødt til at vurdere, hvor kunder, der har forretninger i ”begge banker” skal placeres. Eks. landmanden eller andre erhvervsdrivende, der har både erhvervsengagementer samt private engagementer i Danske Bank. Hvis sådanne kunder er afhængig af erhvervsvirksomheden vil det private engagement formodentligt også være afhængig

¹⁰⁸ Risikorapporten, side 12

af udviklingen i erhvervsvirksomheden. Overvågning af sådan et engagement kræver derfor umiddelbart indsigt i både kundens erhvervs-mæssige og private forhold.

At der også er lokale chefer og lokale risk officers i de enkelte lande er også fornuftigt, da dette er med til at sikre, at der også bliver taget højde for eventuelle lokale forhold samt, at der lokalt er fokus på risikostyring, og dermed fokus på at overholde udstukne kreditpolitikker og bevilningsbeføjelser.

3.5 Risikostyring

Koncernens risikostyring er overordnet organiseret som ”*three lines of defence*”¹⁰⁹. Denne organisering sikrer, at der er funktionsadskillelse mellem de medarbejdere, der bevilger kreditfaciliteter til kunderne eller på anden måde påtager risiko, og de medarbejdere, som udfører intern kontrol og foretager overvågning af risici. Endelig er der oprettet en Intern Revision, som er uafhængig af alle funktionerne.

First line of defence er de forretningsenheder, der udfører deres handlinger i overensstemmelse med risikopolitikker og de beføjelser, som de har fået tildelt. Der er endvidere oprettet uafhængige risikofunktioner i de enkelte enheder. Enhederne er ansvarlige for, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer, at der er de nødvendige it-systemer, at der foreligger forretningsgange og at der er etableret interne kontroller således enheden kan sikre overholdelse af kreditpolitikker og tildelte beføjelser samt så det er muligt at foretage risikostyring¹¹⁰. De forretningsenheder, der er omtalt, må være henholdsvis Personal Banking, Business Banking samt Corporates & Institutions.

Second line of defence er koncern funktionerne, som fører tilsyn med, at enhederne overholder kreditpolitikken, herunder overholder tildelte beføjelser. De funktioner, der fører tilsyn, er organisatorisk placeret i Group Risk Management og Group Finance & Legal¹¹¹.

¹⁰⁹ Risikorapporten, side 11

¹¹⁰ Risikorapporten, side 11

¹¹¹ Risikorapporten, side 11

Third line of defence er Intern Revision¹¹², der kontrollerer, at både first og second line of defence fungerer.

Af risikorapporten fremgår det, at Danske Bank betragter risikostyring som en proces. Det er bestyrelsen, der fastlægger den overordnede kreditpolitik. Bestyrelsen fastlægger også grænser for hvor store kreditfaciliteter direktionen kan bevilge. Direktionen kan videredelegere beføjelserne til cheferne for de forretningsenheder, der er omtalt ovenfor (der igen kan videredelegere til medarbejdere i deres organisationer).

Group Risk Management bearbejder den kreditpolitik, som bestyrelsen har fastlagt. Dette resulterer i en kreditpolitik, som fastlægger de kreditpolitiske rammer for hele koncernen. De enkelte forretningsenheder er ansvarlige for, at udarbejde kreditpolitikker, der er indenfor disse rammer.

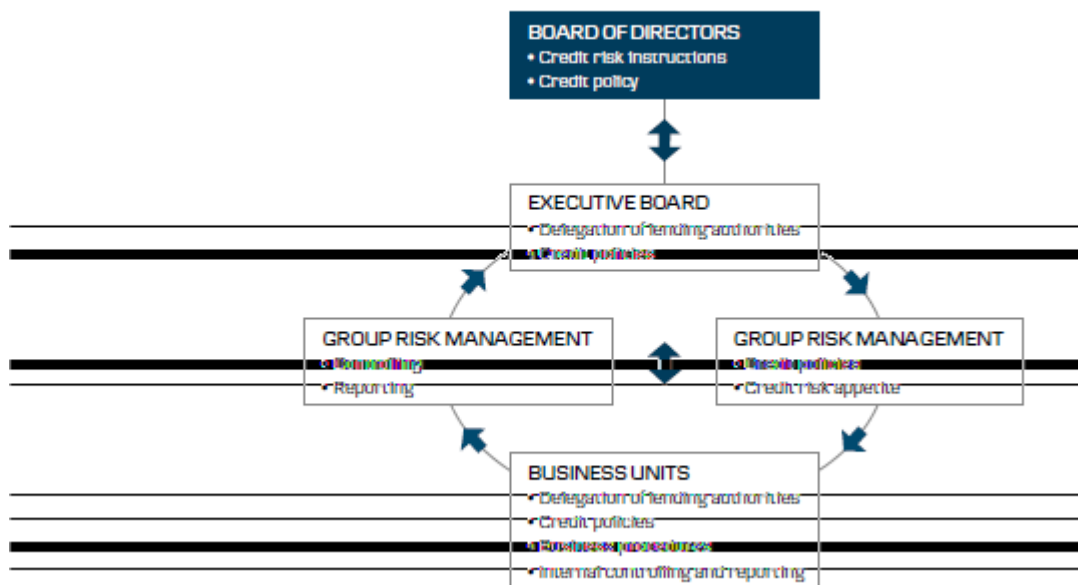
De enkelte forretningsenheder skal udarbejde forretningsgangsbeskrivelser for egne områder. Det er ligeledes op til de enkelte forretningsenheder at foretage controlling af aktiviteterne i forretningsenheden. Endelig er det de enkelte forretningsenheders ansvar at sikre rapportering om overholdelse af fastlagte grænser m.v. Det er Group Risk Management, der modtager denne rapportering. Det fremgår ikke direkte af risikorapporten i hvilket omfang, der rapporteres til de ledere, der er ansvarlig for risikotagningen (chefer for rådgivere og chefer for kreditmedarbejdere). En sådan rapportering vil også være relevant, da det er grundlaget for at sikre opfølgning på eventuelle overskridelser af kreditpolitik m.v. samt grundlaget for at afhjælpe de dele af processen, der eventuelt ikke fungerer.

Group Risk Management foretager controlling og rapportering vedrørende alle koncernens kreditaktiviteter. Rapporteringen tilgår bestyrelsen.

Danske Bank har illustreret kredit processen således:

¹¹² Risikorapporten, side 11

DANSKE BANK GROUP'S CREDIT PROCESS



Figur 5. Kreditprocessen i Danske Bank¹¹³

Finanstilsynet har i september måned 2012 foretaget en såkaldt funktionsundersøgelse af Danske Banks ledelse og styring på kreditområdet¹¹⁴. Af redegørelsen om inspektionen fremgår det, at Finanstilsynet konstaterede, ”at der manglede dokumentation af den risikoansvarliges og risikostyringsfunktionens indsats”¹¹⁵. Danske Bank fik et påbud om få forholdene på plads. Det var endvidere Finanstilsynets vurdering, at der burde tilføres medarbejderressourcer til risikostyringsfunktionen.

Hvorvidt de forhold, der har givet anledning til Finanstilsynets påbud, har haft væsentlig betydning for Danske Banks kreditstyring er vanskeligt at vurdere. Men jf. problemformuleringen har nogle forskere ved Aalborg Universitet konstateret, at Danske Banks erhvervskunder har lavere kreditgearing end andre kreditinstitutters erhvervskunder, hvilket ifølge forskerne kan pege på en konsekvent og målrettet eksekvering af en god kreditpolitik. Dette kunne således godt tyde på, at Finanstilsynets påbud i dette tilfælde er baseret på formalia mere end substans.

¹¹³ Risikoreport, side 34.

¹¹⁴ Redegørelse om inspektion i Danske Bank A/S (ledelse og styring på kreditområdet), dateret 18. december 2012

¹¹⁵ Redegørelse om inspektion i Danske Bank A/S

I risikorapporten har Danske Bank omtalt de forhold, der fremgår af Finanstilsynets redegørelse¹¹⁶. Af risikorapporten fremgår det, at Danske Bank vurderer, at den nye organisation sikrer, at de forhold, der gav anledning til påbuddet er udbedret.

3.6 Delkonklusion

I dette kapitel er Danske Banks credit risk governance struktur afdækket.

Det er konstateret, at Danske Bank har offentliggjort mange relevante informationer på sin hjemmeside. Det offentliggjorte materiale sikrer en høj grad af gennemsigtighed, og aktionærer og andre eksterne interessenter har derfor mulighed for at overvåge Danske Banks ledelse.

Danske Banks vedtægter giver alle aktionærer lige muligheder for at bestemme på generalforsamlingen, ligesom alle aktionærer har mulighed for at få optaget emner på dagsordenen, herunder emner, der er relevante som følge af oplysninger i årsrapporten. Danske Bank havde pr. 31. december 2012 tre aktionærer, der ejede mere end 5 % af aktiekapitalen.

Bestyrelsen i Danske Bank består af 13 medlemmer, 8 generalforsamlingsvalgte og 5 medarbejdervalgte. Bestyrelsens kompetencer, der er beskrevet i et CV, fremgår af Danske Banks hjemmeside.

Bestyrelsen har nedsat 4 bestyrelsesudvalg, et Kredit- og risikoudvalg, et Revisionsudvalg, et Nomineringsudvalg samt et Aflønningsudvalg.

Det er bestyrelsen, der fastlægger Danske Banks overordnede kreditpolitik. Bestyrelsen ansætter og afskediger direktionsmedlemmerne (herunder CRO), revisionschefen og bestyrelsessekretæren. De største engagementer skal bevilges af bestyrelsen. Det fremgår ikke af tilgængeligt materiale, hvorvidt kundernes risikoklassifikation (PD) indgår, når størrelsen på de engagementer, der skal bevilges af bestyrelsen beslutes.

¹¹⁶ Risikorapporten, side 12-13

Direktionen, der refererer direkte til bestyrelsen, består af 6 direktører. På Danske Banks hjemmeside fremgår oplysninger, i form af et CV, om de enkelte direktionsmedlemmer. Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af Danske Bank.

Koncernens risikostyring er overordnet organiseret som three lines of defence.

Danske Bank er opdelt i tre forretningsenheder, der er benævnt Personal Banking, Business Banking og Corporates & Institutions. Ansvar for risikostyringen i de tre forretningsenheder er placeret hos chefen for forretningsenhederne samt cheferne for Operations og Services. Opdelingen i tre bankenheder med særskilt risikostyring kan være et fornuftigt tiltag, da det sikrer ekspertise inden for de områder forretningsenheden er ansvarlig for, og dermed en mere målrettet risikostyring. Omvendt er det nødvendigt at vurdere, hvor kunder, der har engagementer i både Personal Banking og Business Banking skal placeres.

4. Overholder Danske Banks Credit Risk Governance struktur gældende krav?

I dette kapitel foretages en sammenligning af Danske Banks credit risk governance struktur med de elementer, der er identificeret ved gennemgang af danske myndigheders krav og anbefalinger fra internationale organisationer. De forhold, der er afdækket i forbindelse med nationale og internationale undersøgelser vil også indgå.

Aktionærer

De undersøgelser, der er omtalt i kapitel 2.3 har afdækket, at en væsentlig forudsætning for en god credit risk governance struktur er nogle ansvarlige aktionærer, der overvåger udviklingen i kreditinstituttet, og som tager initiativ til at medlemmer af bestyrelsen udskiftes, hvis dette er nødvendigt. Det fremgår, at forskellige former for aktionærhindringer (eks. stemmerets- og ejerbegrænsninger) kan medføre, at de aktionærer, der har kompetencerne til at foretage denne overvågning ikke er til stede i ejerkredsen.

Af Danske Banks vedtægter fremgår det, at der ikke er aktionærhindringer. I Danske Banks ejerkreds var der pr. 31. december 2012 tre aktionærer, der ejede mere end 5 % af aktiekapitalen. Især A.P. Møller koncernen har med sin store aktiepost en væsentlig interesse i at sikre, at Danske Bank skaber værdi for sine aktionærer.

Af en international undersøgelse fremgår det, at institutionelle investorer med en kortsigtet investeringsstrategi kan have et ønske om overdreven risikotagning i kreditinstituttet. Hvorvidt Cevian Capital II GP Limited har en kortsigtet investeringsstrategi eller et mere langsigtet formål med ejerskab af Danske Bank aktier vides ikke – men af Cevian Capital's hjemmeside fremgår det, at deres strategi er ”*acquiring substantial ownership positions in undervalued public companies and realizing their long term value through active ownership*”¹¹⁷. På grundlag af dette må det antages, at der er en mere langsigtet strategi med ejerskab af Danske Bank aktierne.

A.P. Møller gruppen har ejet sine Danske Bank aktier i en årrække. Der er således væsentlige aktionærer i Danske Banks aktionærkreds, der har de kompetencer, som er nødvendige for at

¹¹⁷ <http://www.ceviancapital.com/>

sikre, at der bliver stillet krav til bestyrelsen om en sund udvikling i selskabets værdi, og at der bliver foretaget tilstrækkelig opfølgning, hvis udviklingen ikke er som forventet.

Der er krav om offentliggørelse af målsætninger og politikker for risikostyring. Dette er opfyldt med Danske Banks risikorapport. Der er ligeledes krav om, at der skal udarbejdes en lønpolitik, og at denne skal godkendes af generalforsamlingen. Dette er opfyldt, da det af dagsordenen for generalforsamlingen, der blev afholdt 27. marts 2012 fremgår af pkt. f, at aflønningspolitikken skal behandles.

Danske Bank har offentliggjort en Corporate Governance rapport, hvor banken har redegjort for i hvilket omfang banken følger de anbefalinger som komiteén for god selskabsledelse har opstillet. Som beskrevet i kapitlet vedrørende Danske Bank er det indtrykket, at Danske Bank ønsker at følge anbefalingerne.

Ifølge guidelines fra BCBS bør kreditinstituttet sikre, at interessenter modtager relevant og brugbar information. Ifølge BCBS bør kreditinstituttet offentliggøre væsentlige oplysninger vedrørende kreditinstituttets risikoappetit. På Danske Banks hjemmeside er der offentliggjort mange relevante informationer, der er med til at sikre en høj grad af gennemsigtighed. Danske Bank har valgt kun at oplyse at Danske Banks risikoprofil skal være konservativ. Processen for beslutning af risikoappetit og bestyrelsens involvering er beskrevet. Anbefalingen er derfor fulgt.

Bestyrelsens opgaver og ansvar

Mere end halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen var uafhængige i 2012¹¹⁸. Dette er i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse¹¹⁹, og er med til at sikre, at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. Ud over anbefalingerne fra Komiteén for god Selskabsledelse er der i Danmark udelukkende krav om, at et af medlemmerne af revisionsudvalget skal være uafhængig af kreditinstituttet¹²⁰. Der fremgår heller ikke af guidelines fra de internationale organisationer, at der bør være bestyrelsesmedlemmer, der er uafhængige af kreditinstituttet.

¹¹⁸ Corporate Governance rapport 2012, side 13. Det fremgår også af Corporate Governance rapporten, hvilke betingelser, der skal være opfyldt for at være uafhængig.

¹¹⁹ Komiteén for god Selskabsledelse, hovedafsnit V, pkt. 4.

¹²⁰ § 5 i Bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder samt koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet

Af risikorapporten fremgår det, at bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at Danske Banks governance struktur, og dermed også credit risk governance strukturen er passende i forhold til den forretningsmodel, som er besluttet.

En væsentlig indikation for, at der må være fokus på styringen af kreditrisikoen (og øvrige typer risici), er at bestyrelsen har nedsat et udvalg, benævnt Kredit- og risikoudvalget, hvor der udelukkende er fokus på Danske Banks risici.

Der er krav om, at bestyrelsen skal overvåge direktionen. Dette krav må være opfyldt, da bestyrelsen regelmæssigt modtager rapportering. Hertil kommer, at de største kreditengagementer skal bevilges af bestyrelsen. Engagementer, der skal bevilges af bestyrelsen, må have været behandlet i overensstemmelse med de almindelige forretningsgange, og det må antages, at også medlemmer af direktionen har gennemgået engagementerne inden de sendes til bestyrelsen. Bestyrelsen får derfor på denne måde et indblik i, hvordan kreditbehandlingen foregår. Eller med andre ord, hvis de engagementer, der forelægges bestyrelsen, ikke er indenfor kreditpolitikken, hvis der ikke er foretaget en grundig creditsagsbehandling, og hvis creditsagsbehandling ikke er tilstrækkelig dokumenteret i det materiale, som tilgår bestyrelsen, så kunne det være et forhold, der indikerer, at kreditbehandlingsprocessen ikke er på plads. Dette da det må formodes, at de kreditengagementer, der tilgår bestyrelsen kan have et højere kvalitetsniveau end de creditsager, der ikke skal forelægges bestyrelsen. I det materiale, der er gennemgået, er der ikke forhold, der indikerer, at Danske Banks kreditproces ikke fungerer.

Der er oprettet et udvalg for nominering. Dette udvalg foretager en årlig evaluering af de enkelte medlemmer af bestyrelse og direktion. Videre er der oprettet et aflønningsudvalg, så det sikres, at det er bestyrelsen, der fastlægger Danske Banks kreditpolitik. Kreditpolitikken er drøftet og vedtaget på Danske Banks generalforsamling i 2012.

Af de internationale anbefalinger fremgår det, at der bør etableres en effektiv intern kontrolramme, der blandt andet består af en risikostyringsfunktion, compliance funktion og en intern revision. Af det offentliggjorte materiale fremgår det, at der er etableret en risikostyringsfunktion. Videre fremgår det, at chefen for funktionen (CRO) er sikret uafhængighed, da ansættelse og af-

skedigelse skal foretages af bestyrelsen. Af Danske Banks hjemmeside fremgår det, at der er oprettet en compliance funktion, ”der skal bistå ledelsen med at sikre, at koncernen og dens medarbejdere overholder gældende love og regler så vel som etiske standarder”¹²¹.

I Danmark er der krav om, at der er etableret en intern revision i finansielle virksomheder (hvis der er mere end 125 fuldtidsansatte i to på hinanden følgende år¹²²). Der er derfor oprettet en intern revision i Danske Bank.

Der er endvidere anbefalinger om mere bløde forhold. Eksempelvis er der anbefalinger om, at det enkelte bestyrelsesmedlem har adgang til uddannelse m.v. indenfor relevante områder. Videre anbefales det, at bestyrelsen sætter en god ”tone at the top”. Hvorvidt bestyrelsen i Danske Bank sætter en god ”tone at the top” kræver som udgangspunkt in-side information at vurdere. Omvendt er der flere forhold, der indikerer, at der er en god ”tone at the top”. Eksempelvis er der professionelle personer i bestyrelsen. Sådanne personer ønsker formodentligt ikke at deltage i aktiviteter, hvor der efterfølgende kan sættes spørgsmålstegn ved personens integritet.

Direktionens opgaver og ansvar

Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af Danske Bank.

Den All-Risk komité, som direktionen har oprettet, må være et udtryk for, at direktionen har fokus på de risici, som Danske Bank kan blive påvirket af. Af det gennemgåede materiale fremgår det, at All-Risk komité har ansvaret for at fastlægge de generelle principper for måling, styring og rapportering af Danske Banks kreditrisici samt sikre, at Danske Banks risikostyring er robust og velfungerende.

Organisation og ansvarsfordeling

Danske Bank er opdelt i tre forretningsenheder (Personal Banking, Business Banking samt Corporates & Institutions), nogle koncernenheder samt nogle selvstændige enheder. Denne opdeling må være med til at sikre en klar organisering, hvor de enkelte medarbejdere har klare beføjelser, ansvarsområder og referencelinjer.

¹²¹ <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/Corporate-Governance/kontroller/compliance/Pages/Compliance.aspx>

¹²² Revisionsbekendtgørelsen § 9, stk. 3

Det er et krav, at der er etableret den fornødne funktionsadskillelse. Ifølge risikorapporten er risikostyringen overordnet organiseret som three lines of defence. Dette sikrer ifølge risikorapporten, at der er funktionsadskillelse mellem de medarbejdere, der bevilger kreditfaciliteter til kunderne og de medarbejdere, der foretager intern kontrol og overvåger de risici som banken har påtaget sig.

BCBS anbefaler, at kreditinstituttets organisationsstruktur ikke bliver unødigt kompleks. Af beskrivelsen af Danske Banks organisation fremgår det, at Danske Bank er opdelt i tre forretningsenheder. Hertil kommer, at Danske Bank har aktiviteter i 15 europæiske lande. Det organisationsdiagram, der er offentliggjort på Danske Banks hjemmeside, giver udelukkende et meget overordnet billede af den struktur, der må eksistere.

Eksempelvis fremgår det ikke tydeligt, hvordan de udenlandske aktiviteter er integreret i Danske Bank koncernen. Det kræver således læsning af årsrapporten for at finde ud af, hvilke af de udenlandske aktiviteter, der er organiseret i selvstændige juridiske enheder og hvilke, der er filialer. Denne oplysning kan være relevant, da der i selvstændige juridiske enheder normalt vil være krav om etablering af en selvstændig struktur med bestyrelse m.v. I nogle lande vil der muligvis også være krav om, at et af bestyrelsens medlemmer er uafhængig af virksomheden. Hvorvidt en bestyrelse i dattervirksomheder forbedrer koncernens samlede governance struktur er ikke undersøgt. Pointen er blot at det for de interessenter, der ikke har adgang til inside information, ikke er helt tydeligt, hvordan Danske Bank er organiseret.

Administrativ og regnskabsmæssig praksis

Der er ikke offentliggjort redegørelser eller andet fra Finanstilsynet, hvoraf det fremgår, at Danske Bank ikke har de nødvendige forretningsgange. Hertil kommer, at både ekstern og intern revision har forsynet årsrapporten for 2012 med en såkaldt blandt revisionspåtegning. Dette må være ensbetydende med, at den regnskabsmæssige praksis fungerer.

Konklusionen i Intern Revisions revisionspåtegning er mere omfattende end ekstern revisions revisionspåtegning. I konklusionen har Intern Revision anført, at *”Det er tillige vores opfattelse, at de udarbejdede forretningsgange og interne kontrolprocedurer, herunder den af ledelsen tilrettelagte risiko- og kapitalstyring, der er rettet mod koncernens og moderselskabets rapporteringsprocesser og*

*væsentlige forretningsmæssige risici, fungerer tilfredsstillende*¹²³. Dette må være ensbetydende med, at Intern Revision har kontrolleret, at de nævnte forretningsgange og interne kontrolprocedurer fungerer, hvilket også er med til at underbygge, at den regnskabsmæssige praksis fungerer.

Forretningsgange

Der er i risikorapporten anført, at der er udarbejdet de forretningsgange, der er nødvendige. Herudover er det ikke muligt at identificere materiale, der be- eller afkræfter, at Danske Bank ikke har de nødvendige forretningsgange.

Risikostyring og compliance

Der er krav om, at der udpeges en risikoansvarlig, der refererer direkte til direktionen. Dette er opfyldt i Danske Bank, da CRO er en del af direktionen. Af CROs CV, der er tilgængelig på Danske Banks hjemmeside, fremgår det at CRO har erfaring fra andre store europæiske kreditinstitutter. Det må derfor formodes, at CRO har de kompetencer, der er nødvendige for at kunne vurdere Danske Banks risici. Kravet om uafhængighed er også opfyldt, da det af risikorapporten fremgår, at Group Risk Management udelukkende foretager controlling og rapportering. Der er således ikke risiko for, at Group Risk Management skal kontrollere sig selv.

Kravet om oprettelse af en compliancefunktion er også opfyldt. Videre er der krav om, at der skal ske monitorering af overholdelse af samtlige grænser for risikotagning og bestyrelsen skal minimum en gang i kvartalet modtage rapportering, hvoraf det fremgår i hvilket omfang Danske Bank overholder kreditpolitikken.

Danske Bank har ifølge risikorapporten valgt at organisere bankens risikostyring som three lines of defence.

Den aflønningspraksis, der er besluttet fremgår af Danske Banks lønpolitik. Danske Banks aflønningspraksis er i overensstemmelse med Danske Banks risikoprofil. Eksempelvis fremgår det af aflønningspolitikken, at *”Politikken afspejler målsætningen om en ordentlig governance proces samt en vedvarende og langsigtet værdiskabelse for koncernens aktionærer....”*¹²⁴. Videre fremgår det af aflønningspolitikken, at medarbejdere i kontrolfunktioner samt medarbejdere i kreditafdelinger

¹²³ Årsrapport 2012, Intern Revisions revisionspåtegning

¹²⁴ Danske Banks Aflønningspolitik, dateret marts 2012, side 1

udelukkende kan modtage fast løn. Der er bestemmelser om fratrædelsesgodtgørelser. Af disse bestemmelser fremgår det, at fratrædelsesgodtgørelser maksimalt kan udgøre op til 24 måneders løn.

Danske Bank har etableret en effektiv og omfattende struktur for intern kontrol. Af risikorapporten fremgår det således, at der er forretningsgange for væsentlige områder, at der foretages controlling af aktiviteterne og at der rapporteres om overholdelse af fastlagte grænser.

Der er i de internationale guidelines anbefalinger om, at der bør etableres en risikokultur, der er baseret på forståelse af de risici, som kreditinstituttet er eksponeret overfor samt styring af disse risici. Hvorvidt der i Danske Bank er etableret en sådan risikokultur vil kræve in-side information at vurdere.

4.1 Delkonklusion

Der er i dette kapitel foretaget en sammenholdelse af Danske Banks credit risk governance struktur med de krav og anbefalinger, der fremgår af kapitel 2. Ved sammenholdelsen er også medtaget de forhold, der er identificeret som medvirkende årsag til afvikling af nogle af de danske kreditinstitutter.

Det er konstateret, at der i Danske Banks aktionærkreds er væsentlige aktionærer, der har de kompetencer, som er nødvendige for at sikre, at der bliver stillet krav til bestyrelsen om en sund udvikling i selskabets værdi, og at der bliver foretaget tilstrækkelig opfølgning, hvis udviklingen ikke er som forventet.

På Danske Banks hjemmeside er der offentliggjort mange relevante informationer, der er med til at sikre en høj grad af gennemsigtighed.

Komiteén for god Selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige. Danske Bank følger denne anbefaling. Ud over krav om, at der i revisionsudvalget skal være et uafhængigt bestyrelsesmedlem, er der ikke danske krav om uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Det fremgår heller ikke af guidelines fra de internationale organisationer, at der i bestyrelsen bør være flere uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Som

udgangspunkt må det være en styrke for credit risk governance strukturen, at bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige, da dette sikrer, at bestyrelsesmedlemmerne kan handle uafhængigt af eksempelvis en aktionær med en betydelig andel af aktierne.

Bestyrelsen har nedsat flere bestyrelsesudvalg, herunder et Kredit- og risikoudvalg. Oprettelse af et sådant udvalg harmonerer med anbefalinger i flere af de internationale guidelines.

Der er etableret en effektiv intern kontrolramme, der blandt andet består af en risikostyringsfunktion, en compliance funktion og en intern revision.

Direktion har oprettet en såkaldt All-risk komité, hvilket må være udtryk for, at direktionen har fokus på de risici, som Danske Bank kan blive påvirket af. CRO er direktionsmedlem, hvilket er ensbetydende med, at ansættelse og afskedigelse skal foretages af bestyrelsen.

Danske Bank er opdelt i tre forretningsenheder (Personal Banking, Business Banking og Corporates & Institutions). Denne opdeling sikrer en klar organisering, hvor de enkelte medarbejdere har klare beføjelser, ansvarsområder og referencelinjer.

BCBS anbefaler, at kreditinstituttets organisationsstruktur ikke bliver unødvendig kompleks. Dette er umiddelbart opfyldt, men det er vanskeligt at få et fuldstændigt indblik i, hvilke af de udenlandske aktiviteter, der er organiseret i selvstændige juridiske enheder og hvilke, der er oprettet som udenlandske filialer. Det kan være relevant, at have denne viden, da der i selvstændige juridiske enheder normalt vil være krav om etablering af en selvstændig struktur med bestyrelse m.v.

Danske Bank har organiseret bankens risikostyring som three lines of defence.

Overordnet kan det konkluderes, at Danske Banks credit risk governance struktur lever op til de danske krav. Videre kan det konkluderes, at Danske Bank lever op til de internationale anbefalinger. Endelig kan det konkluderes, at de forhold, der er identificeret som medvirkende årsag til afvikling af nogle af de danske kreditinstitutter ikke er til stede i Danske Bank. Der er således ikke aktionærhindringer, og der er væsentlige aktionærer, der har en interesse i, at der er en positiv udvikling i værdien af Danske Bank.

5. Konklusion og perspektivering

5.1 Konklusion

I hovedopgavens problembaggrund er omtalt flere kreditinstitutter, der er blevet afviklet. Den direkte årsag til afvikling af kreditinstitutterne var, at kreditinstitutternes egenkapital var tabt. Dette opstod som følge af høje nedskrivninger, som medførte negative regnskabsresultater. En del af forklaringen på de høje nedskrivninger er, at kreditstyringen i de enkelte kreditinstitutter ikke var tilstrækkelig.

Afvikling af et dansk kreditinstitut medfører store tab for både aktionærer, medarbejdere, kreditorer, herunder de indskydere, som har indskudt et højere beløb end det beløb, indskydergarantifonden dækker. Afvikling af et kreditinstitut kan også medføre, at samfundets tillid til kreditinstitutterne bliver reduceret.

En væsentlig forudsætning for, at det finansielle system fungerer optimalt er tillid til det finansielle system. Det danske samfund har derfor en væsentlig interesse i, at der eksisterer en god credit risk governance struktur i kreditinstitutterne, så kreditinstitutterne på en professionel måde kan håndtere de kreditrisici, som er en del af hverdagen.

I Danmark eksisterer der lovgivning m.v. som skal sikre, at der etableres en hensigtsmæssig credit risk governance struktur i de danske kreditinstitutter. Lovgivning herom findes i lov om finansiel virksomhed samt i flere bekendtgørelser og vejledninger. I bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. er der flere krav til kreditinstitutternes governance struktur, og dermed også kreditinstitutternes credit risk governance struktur.

FSB har foretaget en international undersøgelse af risk governance. FSB har i den forbindelse afdækket, at der ikke eksisterer nogle specifikke principper eller standarder, som udtømmende adresserer risk governance. FSB har på grundlag af undersøgelsen opstillet en liste med de elementer, som en god risk governance bør indeholde.

EBA og BCBS har udstedt guidelines, der opstiller generelle krav til kreditinstitutternes governance struktur, og dermed også kreditinstitutternes credit risk governance struktur.

Overordnet kan det konkluderes, at det danske regelsæt harmonerer med de internationale guidelines. De væsentligste forskelle er, at der i de internationale guidelines er anført anbefalinger om, at bestyrelsen skal definere kreditinstituttets risikoappetit, samt anbefalinger om at der bør nedsættes nogle bestyrelsesudvalg, herunder et risikoudvalg.

Der er foretaget både danske og internationale undersøgelser af hvilke forhold, der var skyld i, at nogle kreditinstitutter kom i krise årene efter den såkaldte finanskrisen. I Danmark har aktionærhindringer i form af blandt andet stemmeretsbegrænsninger været med til at svække aktionærkontrollen. Årsagen til dette er, at store og professionelle investorer ikke har ønsket at investere i kreditinstitutter, hvor investorerne ikke kan opnå indflydelse, som er proportional med deres investering.

Omvendt har en international undersøgelse påpeget, at der ikke er noget, der indikerer, at institutionelle investorer har haft en positiv effekt på at minimere kreditinstitutternes risikotagning. Begge undersøgelser understreger, at en god credit risk governance struktur forudsætter, at der er nogle ansvarlige aktionærer i kreditinstituttets ejerkreds, som overvåger udviklingen i kreditinstituttet.

En god credit risk governance kræver et solidt fundament i form af nogle ansvarlige aktionærer, der overvåger selskabet. Videre kræves en kompetent bestyrelse, der kan fastlægge kreditpolitikken og udstikke retningslinjer samt foretage tilsyn med overholdelse heraf. Bestyrelsen har ansvaret for, at der er ansat en direktion, som kan sikre, at kreditpolitik og udstukne retningslinjer efterleves af kreditinstituttet. Direktionen har ansvaret for, at der bliver etableret de systemer og designet de forretningsgange, som er nødvendige for at kreditpolitik og udstukne retningslinjer overholdes. En væsentlig opgave for direktionen er også at sikre, at kreditinstituttet har de nødvendige ressourcer, og at medarbejderne har de fornødne kompetencer til at udføre opgaverne.

Danske Banks credit risk governance struktur er analyseret. Det er konstateret, at Danske Bank sikrer en høj grad af gennemsigtighed, idet en række relevante informationer offentliggøres på Danske Banks hjemmeside. Danske Banks aktionærer har således mulighed for at overvåge udviklingen i Danske Bank.

Pr. 31. december 2012 var der tre aktionærer, der ejede mere end 5 % af aktierne i Danske Bank. Der er således flere betydelige aktionærer i Danske Bank, som kan sikre den nødvendige aktionærkontrol.

Bestyrelsen har nedsat fire bestyrelsesudvalg. Et af disse udvalg er et Kredit- og risikoudvalg.

Danske Bank er opdelt i tre forretningsenheder. Ansvar for risikostyringen i de tre forretningsenheder er placeret hos chefen for forretningsenhederne samt cheferne for Operations og Services. Herudover er der en koncernfunktion benævnt Group Risk Management, som foretager overordnet risikostyring.

Flere af Danske Banks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, hvilket er i overensstemmelse med anbefaling fra Komiteén for god Selskabsledelse.

Danske Bank opfylder de krav og anbefalinger, der er identificeret i dansk lovgivning og øvrige guidelines i denne hovedopgave. Hertil kommer, at Danske Banks aktionærsammensætning også kan imødegå de forhold, der er identificeret som årsag til at nogle kreditinstitutter kom i krise i årene efter den såkaldte finanskrisen.

5.2 Perspektivering

Af konklusionen fremgår det, at en forudsætning for en god credit risk governance struktur er en kompetent bestyrelsen. I en kronik i Dagbladet Børsen har Steen Thomsen skrevet, at *”Kompetence er blevet et mantra i corporate governance debatten. Bestyrelserne i de nødstedte banker skulle allerede før krisen have erkendt deres manglende kompetencer, hedder det. Det virker rimeligt, at der sidder bestyrelsesmedlemmer i en bankbestyrelse, som har forstand på bankvæsen og finansiering. Sådan tænker vi nu, men det har vi ikke altid gjort”*¹²⁵.

Det synes meget rimeligt, at den samlede bestyrelse har den fornødne ekspertise for at kunne varetage de opgaver, som en bestyrelse for et kreditinstitut skal varetage. Der har således også

¹²⁵ Dagbladet Børsen 22. marts 2013, side 4. Kronik skrevet af Steen Thomsen

igennem flere år været bestemmelser i FiL¹²⁶, der skal sikre, at bestyrelsesmedlemmerne er egnede. Hvorvidt dette har været håndhævet tilstrækkeligt, kan der sættes spørgsmålstegn ved, da et af kendetegnene ved nogle af de nødlidende kreditinstitutter, der er omtalt i problembaggrunden er, at kreditinstitutterne var ledet af meget stærke direktioner. Videre er der meget, som indikerer, at bestyrelsen ikke fik fastlagt de nødvendige rammer og/eller ikke fulgte op på de fastlagte rammer.

Det må formodes, at en kompetent bestyrelse griber ind, hvis der er flere forhold, som indikerer, at credit risk governance strukturen ikke fungerer.

I 2012 udsendte Finanstilsynet en vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter. Umiddelbart et fornuftigt tiltag, men spørgsmålet er, om det er flere skemaer og mere detailregulering, som fremadrettet skal sikre en god credit risk governance struktur i de danske kreditinstitutter, eller om det mere er et spørgsmål om at sikre nogle solide rammer. En begyndelse kunne være at sikre, at kreditinstitutterne ikke er isoleret fra aktiemarkedet.

¹²⁶ FiL § 64

6. Litteraturliste

Anvendte guidelines, working papers, faglige artikler, redegørelser m.v.

Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, dateret oktober 2010

European Banking Authority, EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44), dateret 27. september 2011

European Commission, Commission staff working document, Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices, dateret 2. juni 2010

Europa-Parlamentets og Rådets Direktiv 2006/48/EF af 14. juni 2006 om adgang til at optage og udøve virksomhed som kreditinstitut

Financial Stability Board, Thematic Review on Risk Governance, Peer Review Report, 12. februar 2013.

Financial Stability Board, FSB Principles for Sound Compensation Practices, Implementation Standards, dateret 25. september 2009

Finans / Invest, Michael Møller og Claus Parum, Bankkriser og løsningsforslag, 7/08

Finans / Invest, Ken L. Bechmann og Johannes Raaballe, "Manglende bremseklodser i danske banker", 8/09

The Institute of Risk Management, "Guidance Paper, Risk Appetite & Tolerance", dateret september 2011

Ken L. Bechmann og Johannes Raaballe, Bad Corporate Governance and Powerful CEOs in Banks, dateret 12. december 2009

Komitéen for god selskabsledelse, Anbefalinger for god selskabsledelse, dateret 10. december 2008

Redegørelsen om advokatundersøgelse af visse forhold i Fionia Bank, dateret juni 2010 (redegørelsen kan downloades fra Finansiell Stabilitet hjemmeside)

Redegørelse om advokatundersøgelse af visse forhold i Roskilde Bank, dateret 24. juli 2009 (redegørelsen kan downloades fra Finansiell Stabilitets hjemmeside)

Redegørelse fra Finanstilsynet om forløbet op til Amagerbanken A/S' konkurs i henhold til § 352 a i lov om finansiell virksomhed, dateret 24. august 2011 (redegørelsen kan downloades fra Finanstilsynets hjemmeside)

Anvendte love, bekendtgørelser m.v.

Erhvervs- og Vækstministeriet, Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed, udgivet 30. juni 2012

Erhvervs- og vækstministeriet, Bekendtgørelse om revisionsudvalg i virksomheder samt koncerner, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, udgivet 29. december 2011

Finanstilsynet, Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl., udgivet 3. december 2010

Finanstilsynet, Bekendtgørelse om kapitaldækning, udgivet 30. december 2011

Finanstilsynet, Bekendtgørelse om lønpolitik samt oplysningsforpligtelser om aflønning i finansielle virksomheder og finansielle holdingvirksomheder, udgivet 9. februar 2012

Finanstilsynet, Bekendtgørelse om revisionens gennemførelse i finansielle virksomheder m.v. samt finansielle koncerner, udgivet 10. januar 2012

Finanstilsynet, Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter, dateret 4. juli 2012

Anvendte årsrapporter, avis artikler m.v.

Danske Bank, Årsrapport 2012

Danske Bank, Risk Management 2012

Danske Bank, Corporate Governance rapport 2012

Danske Bank, Kommisorium for Kredit- og risikoudvalget, dateret 5. maj 2011

Danske Bank, Kommisorium for Aflønningsudvalget, dateret 18. december 2011

Danske Bank, Kommisorium for Revisionsudvalget, dateret 2011

Kronik i Dagbladet Børsen, 22. marts 2013, ”Skueproces mod bankbestyrelser”

Artikel i Dagbladet Børsen, 15. april 2013, ”Fem af de 35 største banker har indlånsunderskud”

Artikel i Jyllands Posten, 12. april 2013, Erhverv & Økonomi, ”Danske Bank sidder på de sikre kunder”

Anvendte hjemmesider

Finanstilsynet: www.ftnet.dk

Finansiel Stabilitet: www.finansielstabilitet.dk

Folketinget (EU-oplysningen): www.eu-oplysningen.dk

EU: www.ec.europa.eu

European Banking Authority: www.eba.europa.eu

Financial Stability Board: www.financialstabilityboard.org

Basel Committee on Banking Supervision: www.bis.org/bcbs

The Institute of Risk Management: www.theirm.org

Danske Bank: www.danskebank.dk

Vestjysk Bank: www.vestjyskbank.dk

Cevian Capital: www.ceviancapital.com

Dagbladet Børsen: www.borsen.dk