

Er faglig dygtighed resultatet af øget regulering

- En afhandling om kompetencerne i bestyrelserne i de danske pengeinstitutter.



Udarbejdet af:

Liselotte Larsen & Camilla Højegaard

Hovedopgave
HD 2. Del, CBS 2017

Vejleder: Kasper Schiøth

Aflevering: D. 02. maj 2017

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1 Problemstilling.....	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Afgrænsning	6
1.4 Metode.....	8
1.4.1 Struktur	8
1.4.2 Point-skala	10
1.5 Kildekritik.....	11
2. Tilsynsmyndigheder	12
2.1 EU-regulering.....	13
2.1.1 EBA - fokus på ledelse af pengeinstitutter.....	13
2.2 Finanstilsynet	14
2.3 Finansiell Stabilitet	15
2.4 Delkonklusion	16
3 Ledelse af danske pengeinstitutter	16
3.1 Corporate Governance.....	17
3.2 Selskabsloven	19
3.3 Lov om finansiell virksomhed	21
3.3.1 De individuelle krav, egnethed og hæderlighed	21
3.3.2 Ansvar og opgaver i bestyrelserne	24
4. Den øgede regulering	26
4.1 De nye krav i FiL § 64	27
4.2 De nye krav i FiL § 70	30
4.3 Ledelsesbekendtgørelsen herunder bestyrelsens opgaver	32
4.4 Delkonklusion	33
5 Offentliggørelser	34
5.1 Finanstilsynets offentliggørelser	34
5.1.2 Påbud med efterfølgende afskedigelse	35
5.1.3 Manglende hæderlighed og egnethed	35
5.1.4 Nedlæggelses af hverv	35
5.1.5 Sammenfatning af offentliggørelserne	36
5.2 Advokatundersøgelser	36
5.2.1 Amagerbanken	37
5.2.2 Roskilde bank.....	39
5.2.3 EBH Bank	40
5.2.4 Sammenfatning af advokatundersøgelserne	40
5.3 Delkonklusion	42
6 Bestyrelsesmedlemmerne	42
6.1 Faglige kompetencer i bestyrelserne	42
6.1.1 Danske Bank	43

6.1.2 Jyske Bank	47
6.1.3 Sydbank	50
6.1.4 Spar Nord	53
6.1.4 Arbejdernes Landsbank	55
6.1.5 Sparekassen Sjælland	58
6.1.6 Lån og Spar Bank A/S	60
6.1.7 Merkur, den almennyttige andelskasse	62
6.1.8 Sparekassen Vendsyssel	64
6.1.10 Ringkjøbing Landbobank	66
6.2 Sammenfatning af den samlede udvikling i bestyrelserne i de danske pengeinstitutter ..	68
6.2.1 Professionelle bestyrelser	69
6.2.2 Vederlag	69
6.2.3 Bankernes størrelse	71
6.2.4 Ledelseshverv	71
6.2.5 Manglede faglige kompetencer	72
6.2.6 Faglige kompetencer vs. kundetilfredshed	73
6.2.7 Fit&Proper	73
7 Konklusion	75
Litteraturliste,	77
Rapporter	78
Notater	78
Regnskaber	78
Hjemmesider	79
Links til yderligere hjemmesider: Alle links er besøgt senest den 26. april 2017	79
Bilag	81
Bilag 1	81
Bilag 2	81
Bilag 3	82
Bilag 4	82
Bilag 5 Arbejdernes Landsbank Årsrapport 2005	83
Bilag 6 Arbejdernes Landsbank Årsrapport 2005	84
Bilag 7 Arbejdernes Landsbank Årsrapport 2005	85
Bilag 8 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005	86
Bilag 9 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005	87
Bilag 10 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005	88

1. Indledning

Den finansielle krise i 2008 medførte en væsentlig uro på det finansielle marked og en svækket tillid til de danske pengeinstitutter. Krisen medførte, at en del mindre og mellemstore pengeinstitutter måtte erklæres konkurs, og selv de store banker som SIFI institutter var udfordret på deres kapital¹. Krisen viste os, hvor stor en betydning de danske pengeinstitutter har på samfundets stabilitet, og hvor meget det kan koste samfundet, når det samlede tab skal gøres op².

Pengeinstitutterne har til opgave at kanalisere pengene de rigtig steder hen imellem de offentlige myndigheder, borgere og virksomheder. Den usikkerhed der skabes på et ustabil marked giver usikkerhed på interbankmarkedet og begrænser udlån og hæmmer derfor væksten i samfundet³.

Inden den finansielle krise var der allerede opmærksomhed på ledelsen og driften af pengeinstitutter. Der blev i 2001 udgivet en rapport ved navn Nørby-rapporten, som havde fokus på corporate governance i finansielle virksomheder, men efter 2008 blev opmærksomheden øget markant, og både lovgivning og tilsynsmyndigheden kom i fokus. Dette skyldes, at flere pengeinstitutter var ramt af økonomiske udfordringer samt konkurser⁴. Flere af de økonomisk udfordrede og nødlidende pengeinstitutter havde nogle væsentlige ledelsesmæssige svigt til fælles. Bestyrelserne havde ikke fastlagt nødvendige retningslinjer overfor direktionerne, så direktionerne havde frie tøjler til at handle og ændre adfærd overfor forretningsstrategier uden modspil fra bestyrelserne⁵.

Der blev op til den finansielle krise ikke løbende fulgt op på overtrædelser af allerede eksisterende retningslinjer, og bankerne havde bevæget sig udover deres normale

¹ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s.14

² <http://www.business.dk/oekonomi/saa-meget-har-krisen-kostet-danmark>

³ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/bankernes-betydning-i-samfundet.aspx>

⁴ <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/noerby-udvalgets-rapport-fra-2001.pdf>

⁵ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s.41

forretningsområder⁶. De nye forretningsområder betød for pengeinstitutterne, at de oplevede en overeksponering på blandt andet ejendomsmarkedet⁷.

De satsede på ukendte markeder og det gav pengeinstitutterne en svag kreditkultur⁸.

Direktionerne og bestyrelserne havde ikke den tilstrækkelige erfaring eller viden til at vurdere risikoen som de udsatte pengeinstitutterne for⁹.

Flere rapporter såsom Rangvid og Larosières rapporten fremhæver ledelsesmæssige svigt hos pengeinstitutternes bestyrelser og advokatundersøgelser på de konkursramte banker i Danmark understreger de udpegede fællestræk, nemlig ledelsesmæssige svigt¹⁰. Denne konstatering skabte et behov for skærper og uddybning af allerede eksisterende lovgivning, for at kunne arbejde hen imod en fremadrettet tillid til de danske pengeinstitutter.

Ændringerne i lov om finansiel virksomhed gav Finanstilsynet udvidede beføjelser¹¹ og jf. FiL § 64¹², Fit & Proper blev der sat krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer. Der blev ligeledes jf. FiL § 70 sat krav til bestyrelsens funktion og ansvar samt risikostyring¹³.

Tiltagene viste en vilje til at sætte nye retningslinjer samt sikre en fremadrettet stabilitet. Samtidig med at vi i Danmark ændrede på lovgivningen, skete der også ændringer i EU. EU-kommissionen udgav en Grønbog, som omhandler corporate governance i finansielle institutioner og aflønningspolitik. Bogen understreger, at der er behov for at ændre bestyrelsernes adfærd og, at der skal være mere fokus på corporate governance. Bogen understreger ligeledes, at der har manglet styring og kontrol og at det har været en af årsagerne til den finansielle krise i 2008¹⁴.

Ud fra ovenstående kan man stille sig selv spørgsmålet, om den øgede regulering, der har fundet sted, er tilstrækkelig for at opnå en bedre finansiell stabilitet. Kan man se en positiv

⁶ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s.35

⁷ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s.36

⁸ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s. 296

⁹ Rangvid Rapporten, Den finansielle krise i Danmark s.41

¹⁰ <https://www.finanstilstabilitet.dk/Default.aspx?ID=1855>

¹¹ lov om finansiel virksomhed § 351 stk. 2 & 3

¹² <https://www.retsinformation.dk/FormS/R0710.aspx?id=167820#Kap8>

¹³ <https://www.retsinformation.dk/FormS/R0710.aspx?id=167820#Kap8>

¹⁴ Grønbog Corporate governance i finansielle institutioner og aflønningspolitik {KOM (2010) 0285 endelig}

ændring i de faglige kompetencer hos bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter før og nu.

1.1 Problemstilling

Krisen har understreget behovet for skærpet regulering, som skal sikre, at pengeinstitutterne har tilstrækkelige stødpuder til at imødegå kriser. Ny regulering skal sikre, at bankerne opbygger buffere i de gode tider, som de kan tære på i de dårlige.

I kraft af den øgede regulering til bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter er det interessant at kigge på, hvordan reguleringen er blevet skærpet. Altså hvordan har reguleringen påvirket sammensætningen og de faglige kompetencer i bestyrelserne i de danske pengeinstitutter.

Formålet med denne afhandling er at analysere, hvilke ændringer der har været til bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter og hvad ændringerne særlig blev afledt af. Vi vil analysere udviklingen i lovgivningen og kompetenceniveauet i bestyrelserne før og efter krisen. Ændringerne i lovgivningen skal anvendes til at underbygge vores analyse, som skal blandt andet skal undersøge hvorvidt den øgede regulering har haft en positiv effekt på sammensætningen af kompetencerne i bestyrelserne.

For at kunne vurdere kompetencerne i de enkelte bestyrelser kigger vi på, hvilke bestyrelsesmedlemmer der har været i en række danske pengeinstitutter fra 2005 til 2015, altså over en 10-års periode.

Vi skal bruge informationen til at undersøge, hvorvidt de skærpede krav til bestyrelsesmedlemmerne via ændringer i selskabsloven og lov om finansiel virksomhed, har hævet det faglige niveau. Er bestyrelsernes sammensætninger blevet bedre og er kompetencer niveauet blevet løftet efter den øgede regulering.

Vores betragtninger og vores analyser laves ud fra et tilsynsmæssigt synspunkt, og vores analyser vil være baseret på lovgivningstekster, advokatundersøgelser, regnskaber fra de pågældende banker samt offentlig tilgængelig information..

1.2 Problemformulering

Hvordan er lov om finansiel virksomhed blevet reguleret i forhold til pengeinstitutternes bestyrelsesmedlemmer, og hvilken betydning har det for bestyrelsesmedlemmernes kompetencer i dag, samt hvorvidt er det faglige niveau tilstrækkelig.

- Hvorledes og hvorfor er der indført skærper overfor bestyrelsesmedlemmerne i de danske pengeinstitutter?
- Hvem sad i bestyrelsen i 2005 og i 2015, og hvorledes har det faglige niveau ændret sig?
- Hvordan vurderes det faglige niveau efter den øgede regulering?

1.3 Afgrænsning

I denne afhandling har vi valgt at have fokus på ledelsesreglerne i lov om finansiel virksomhed, som står beskrevet i kapitel 8. Da vores fokus er på bestyrelsesmedlemmerne, kigger vi nærmere på FiL § 64 som bl.a. omhandler egnethed og hæderlighed og § 70, som omhandler bestyrelsens ansvar og opgaver. Ved at kigge nærmere på disse to paragraffer, vil vi få et bedre overblik over de samlede krav til bestyrelsesmedlemmerne og deres samlede opgaver. Vi har valgt ikke at komme nærmere ind omkring FiL § 71, da den fastsætter regler for virksomhedens organisation og indretning, hvilket ikke er relevant for vores afhandling.

Vi har valgt kort at beskrive tilsynsmyndighederne, men har primært fokus på ændringerne i lovgivningen og årsagerne til disse.

Afhandlingen omhandler kun bestyrelser i danske pengeinstitutter, selvom lov om finansiel virksomhed også omhandler realkreditinstitutter, skadesforsikringsselskaber, livsforsikringsselskaber og pensionskasser.

Vi har i vores analyse valgt at kigge nærmere på 10 pengeinstitutter. Pengeinstitutterne er valgt ud fra hhv. gruppe 1, 2 og 3¹⁵ for at kunne give os en blanding af store, mellemstore og mindre pengeinstitutter. På baggrund af bankernes størrelse vil vi ligeledes analysere, om der kan trækkes nogle paralleller. I forhold til at vurdere kompetencerne i de enkelte bestyrelser har vi valgt at basere vores analyse på en 10-års periode ved at sammenligne bestyrelsesmedlemmerne i forskellige pengeinstitutters fra 2005 til 2015. Perioden er valgt ud fra at vi gerne vil se på bestyrelserne før og efter krisen i takt med reguleringen.

Vi har valgt kun at fokusere på generalforsamlingsvalgte medlemmer og kommer derfor ikke til at berøre medarbejdervalgte medlemmers kompetencer. Årsagen til dette er, at de medarbejdervalgte medlemmer har tilknytning til den specifikke virksomhed og ikke nødvendigvis har erfaring fra andre bestyrelsesposter eller lignende virksomheder.

I vores analyse, har vi valgt ikke at tage den enkelte banks forretningsmodel med som data eller bankens regnskabstal, da vi udelukkende fokuserer på de enkelte profiler i bestyrelserne.

Vi har i afhandlingen benyttet os af forkortelserne FiL, LBK og SL hvilket hhv. står for lov om finansiell virksomhed, ledelsesbekendtgørelsen og Selskabsloven.

1.3.1 Pengeinstitutter vi har valgt at inddrage i vores analyse

Gruppeinddelingen er fra 2005, pengeinstitutterne har anden gruppeinddeling i 2015.

Gruppe 1 & 2 pr. 2005

- Danske Bank A/S
- Jyske Bank A/S
- Sydbank A/S
- Spar Nord
- Arbejdernes Landsbank
- Sparekassen Sjælland

15

https://www.finanstilsynet.dk/graphics/finanstilsynet/publik/publikationer/penge2005/kap6_1_gruppering.htm

- Lån og Spar bank A/S

Gruppe 3 pr. 2005

- Merkur, Den almennyttige andelskasse
- Vendsyssel Sparekasse
- Ringkjøbing Landbobank

1.4 Metode

Denne afhandling består både af en kvalitativ og en kvantitativ analyse.

For at udarbejde rapporten har vi benyttet ledelsesbekendtgørelsen, vejledninger fra Finanstilsynet og rapporter omkring den finansielle krise og årsager hertil.

Vi har også anvendt lovsamling i forhold til lov om finansiell virksomhed og artikler fra forskellige tidsskrifter og hjemmesider samt regnskaber.

Vi udarbejdet nogle grafer ud fra data vi har fundet i pengeinstitutternes regnskaber og bankernes hjemmesider samt forskellige tidsskrifter. Dette er vores kvantitative analysedel og anvendes til at underbygge vores gennemgående analyse.

Da det er svært at vurdere og måle kompetencer hos bestyrelsesmedlemmerne i de danske pengeinstitutter, er vores analyse primært en kvalitativ analyse.

Da der er tale om et emne der baseres på lovgivning samt en stor mængde litteratur, er den beskrivende del af denne afhandling fyldestgørende, dette er for at give læseren en forståelse af hvad vi baserer vores analyse på. Vi har valgt at medbringe lovgivningen og udviklingen heraf, afgørelser fra finanstilsynet samt advokatundersøgelser da de underbygger vores analysedel, som skal være med til at undersøge den samlede udvikling i loven og faglige niveau i pengeinstitutternes bestyrelser.

1.4.1 Struktur

Vi har valgt at inddele vores afhandling i to dele, der begge har en redegørelse samt en analyserende del, som til sidst drager en samlet konklusion og besvarer vores problemstilling.

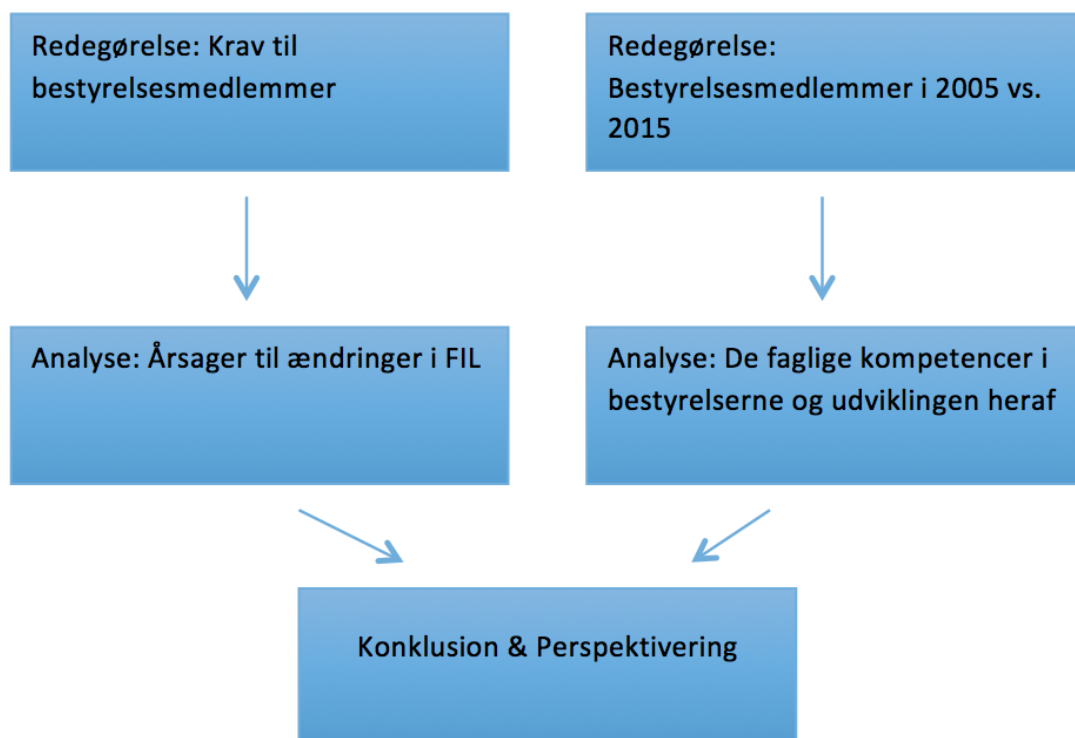
I første del af afhandlingen beskrives tilsynsmyndighederne herhjemme og i EU. Der er tale om en kort præcision for at give læseren det nødvendige kendskab til emnet.

Herefter udarbejdes der en kort beskrivelse af tilsynets opgaver, begrebet corporate governance og krav og retningslinjer til bestyrelsesmedlemmerne.

Vi anvender afgørelserne i advokatundersøgelserne til, at underbygge analysen af udviklingen i lov om finansiel virksomhed, som i vores afhandling vedrører kravene til bestyrelsesmedlemmerne og deres kompetencer.

Anden del af opgaven beskriver bestyrelsesmedlemmerne i de udvalgte pengeinstitutter i 2005 og 2015. Herefter analyserer vi på udviklingen i bestyrelsernes kompetencer og faglige niveau, som til sidst danner et grundlag for vores samlet målepunkt af bestyrelsen.

Afslutningsvist udarbejdes konklusionen i afhandling og dermed besvarelsen på vores problemformulering.



1.4.2 Point-skala

Da det er svært at vurdere, hvilke faglige kompetencer der er gode, samt hvilken erfaring der er bedre end andet erfaring, har vi haft behov for at udarbejde en måleskala, som vi kan anvende til at vurdere bestyrelsernes udvikling fra 2005 og i 2015 samt for kunne måle det faglige niveau bankerne imellem. Vores analyse vil afspejle vores egne holdninger og vores vurdering til medlemmernes kompetencer ud fra de oplysninger, der er offentligt tilgængelige omkring bestyrelsesmedlemmerne.

Måleskalaen går fra 1-5

Dårlig	Mindre god	Middel	God	Meget god
1	2	3	4	5

Målepunkter vi har valgt at tage udgangspunkt i er:

- Mængden af andre ledelseshverv
- Medlemmernes erhvervserfaring
- Uddannelse
- S sammensætningen af kompetencer i bestyrelsen

1.4.2.1 Pointgivning

Antallet af andre ledelseshverv anses for at være et tegn på faglig dygtighed, da flere poster kræver mere ansvar og arbejde for den enkelte. Der er dog stor forskel på hvilke ledelseshverv de forskellige bestyrelsesmedlemmer har samt i hvilke virksomheder. Dette betyder derfor at antallet af ledelseshverv vurderes ud fra, medlemmets faglige viden og erfaring til branchen. Har bestyrelsesposterne en faglig relation til hinanden, er det positivt for karaktergivningen, men er det poster i meget spredte brancher, kan det have en negativ effekt. Dette skyldes, at man ikke kan bruge den samme viden i alle virksomheder.

Poster i andre finansielle virksomheder, f.eks. forsikring, pension og realkreditinstitutter anses som positiv erfaring, da det giver branchekendskab til den finansielle sektor. Vi vurderer dog at erfaring inden for bankledelse og bankdrift er mest værdifuldt. Dette skyldes at der er en stor forskel i kredit-og risikostyring grundet de forskellige forretningsmodeller. I

andre ledelseshverv medregnes andre bestyrelsesposter, repræsentantskaber, direktørstillinger mv. på nær bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv og post i den aktuelle banks bestyrelse.

Erhvervserfaring bliver vurderet ud fra bestyrelsesmedlemmernes tidligere poster og antal år i branchen. Der fokuseres ligeledes på, hvorvidt erfaringen er brancherelateret eller ej. Jo mere erfaring der er indenfor den finansielle sektor, jo bedre.

Sammensætningen af bestyrelsens kompetencer vurderes ud fra medlemmernes uddannelse, erfaring og branchekendskab, med fokus på det modspil bestyrelsen skal kunne give direktionen i forhold til pengeinstituttets forretningsmodel.

1.5 Kildekritik

I forhold til at finde informationer omkring bankernes bestyrelser anvendes der årsrapporter fra de enkelte pengeinstitutter samt bankernes egne hjemmesider. Bankernes hjemmesider og årsrapporter anses som troværdige, da det er bankernes ansigt udadtil og afspejler bankernes image. Vi er opmærksomme på at de informationer vi får stillet til rådighed fra pengeinstitutterne selv, fremstår positive og at det er oplysninger der skal få pengeinstituttet til at fremstå godt. Vi vurderer dog, at der ikke fremgår ukorrekte oplysninger, men blot at visse informationer kan være tilbageholdt. Det er ud fra årsrapporterne, at vi har haft mulighed for at finde mest relevant og troværdigt information omkring uddannelsesniveau og kompetencer.

Årsrapporterne fra 2005 er meget sparsomme med oplysninger både om andre ledelseshverv og uddannelsesniveau. Da mange af bestyrelsesmedlemmerne er mindre kendte erhvervsprofiler, har vi været nødsaget til at antage et fagligt niveau flere steder i afhandlingen og vi er opmærksomme på at dette medbringer, at måleskalaen på netop dette punkt i analysen bliver mindre repræsentativ. Vi har dog stadig valgt, at have punktet med i vores afhandling, da informationerne ang. andre ledelseshverv og uddannelse er mere tilgængelige i 2015 og er med til at underbygge besvarelsen af vores problemformulering.

I vores afhandling har vi suppleret årsrapporterne fra bankerne med oplysninger fra blandt andet Børsen, Berlingske og Berlingske Business, Finanswatch, Finans, LinkedIn mv. Vi er her opmærksomme på, at materialet er farvet af mediernes pågældende holdning samt samfundets syn på det pågældende tidspunkt.

Graferne der er fremstillet i vores analysedel, er blevet udarbejdet ud fra tilgængelige oplysninger fra pengeinstitutternes hjemmesider og årsrapporter. Resultaterne fra 2015 anses for retvisende og repræsentative da kilderne, vi har anvendt er årsrapporter og pengeinstitutternes hjemmesider, som anses for retvisende kilder. I 2005 har vi ikke kunne finde retvisende oplysninger på alle pengeinstitutterne, og vi har derfor lavet nogle antagelser der påvirker resultatet. Der er argumenteret for antagelserne løbende igennem analysedelen og hvad vi ligger til grund for de forskellige antagelser der er lavet.

De anvendte rapporter i afhandlingen dækker offentlig tilgængelige rapporter, som er udarbejdet af finansielle tilsynet, EU-kommissionen, akademiske økonomer og professorer, der alle har haft job i større finansielle institutioner. Rapporterne vurderes til at være troværdige og retvisende, hvorfor vi ikke har nogen nævneværdig kildekritik overfor disse. Lovsamlinger og bekendtgørelser vurderes ligeledes som troværdige kilder og dermed retvisende.

2. Tilsynsmyndigheder

Det var ikke kun i Danmark den finansielle krise satte sine spor på den finansielle sektor og det var derfor heller ikke kun det danske finanstilsyn der kom på arbejde. I EU arbejdede man ligeledes på nogle retningslinjer der fremadrettet skulle forhindre lignende udsving og ustabilitet¹⁶. Når et pengeinstitut må dreje nøglen om grundet konkurs, er det et stort omkostningstungt arbejde som på falder samfundet i sidste ende.

Når der reguleres med ny lovgivning, er det ligeledes vigtigt at have fokus på, hvem der skal kontrollere og holde tilsyn med, om pengeinstitutterne overholder de nye tiltag.

For at kunne analysere udviklingen af reguleringen inden for danske pengeinstitutter, beskrives her de to tilsynsmyndigheder, som påvirker danske pengeinstitutter.

¹⁶ http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Samfundsøkonomiske_forhold/Finanskrisen

2.1 EU-regulering

Efter 2008 er der blevet udgivet flere rapporter, hvor man sætter fokus på, hvad årsagerne var til den finansielle krise. Rapporter som Rangvid og Larosiére fremhæver begge, at det manglende tilsyn har været en af årsagerne til den finansielle krise. Man opfordrer i rapporterne til, at der på EU-plan laves en omstrukturering, som skal sikre finansiell stabilitet fremadrettet. Det har været med til at påvirke opførelsen af en fælles tilsynsmyndighed.

I januar 2011 blev der indført tre europæiske finansielle tilsynsmyndigheder¹⁷

1. Den Europæiske Banktilsynsmyndighed, EBA
2. Den Europæiske Værdipapir- og Markedstilsynsmyndighed, ESMA
3. Den Europæiske Tilsynsmyndighed for Forsikrings- og Arbejdsmarkedspensionsordninger, EIOPA

Den væsentligste af de ovenstående grupper er EBA, da den omhandler retningslinjerne for pengeinstitutterne.

2.1.1 EBA - fokus på ledelse af pengeinstitutter.

EBA er en uafhængig tilsynsmyndighed, hvis opgave er at sikre et effektivt og konsekvent regulerings- og tilsynsniveau for alle pengeinstitutter i den europæiske banksektor. Dens overordnede mål er at opretholde den finansielle stabilitet i EU og sikre banksektorens integritet, effektivitet og ordnede funktion¹⁸. Tilsynets opgave er at skabe ensartede vilkår og lave passende reguleringer samt opsætte standarder, som gør det muligt at opretholde en stabil banksektor. Dette er med til at beskytte indskydere, investorer og forbrugere¹⁹.

EBA har sat retningslinjer op for, hvilken egnethed ledelses- og bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder skal besidde samt bestemmelser for, hvordan samarbejdet mellem tilsynsmyndigheden og pengeinstituttet skal foregå. Der er ligeledes sat rammer op for pengeinstitutternes organisatoriske struktur og kontrolmekanismer²⁰.

¹⁷ https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eba_da

¹⁸ https://www.eba.europa.eu/languages/home_da

¹⁹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?qid=1488202961906&uri=CELEX:52015DC0630>

²⁰ <https://www.eba.europa.eu/-/guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body-and-key-function-holders-eba-gl-2012-06->

I forhold til egnethedsvurderingen anbefales det, at der i hvert pengeinstitut er en fast politik, der tager højde for virksomhedens kompleksitet, størrelse og hvordan virksomheden vurderer bestyrelsesmedlemmernes egnethed. Det anbefales ligeledes, at der lægges vægt på medlemmernes omdømme og erfaring, og at der ikke må være tvivl om medlemmernes hæderlighed. Pengeinstitutter må ikke have medlemmer i bestyrelsen, som er indblandet i økonomisk kriminalitet, konkurssager eller skattesvig.

Både medlemmernes praktiske og teoretiske erfaringer er vigtige, når man vurderer egnethed, og der ses både på erfaring fra tidligere ansættelser og uddannelse. Der skal i egnethedsvurderingen også ses på mulige interessekonflikter samt bestyrelsesmedlemmernes selvstændighed²¹.

2.2 Finanstilsynet

Den finansielle sektor i Danmark har en stor samfundsmæssig betydning grundet dens størrelse og virke. Der er behov for et tilsyn, der sikrer at de finansielle virksomheder blandt andet ikke påtager sig for meget risiko, som i sidste ende kan have en negativ betydning for samfundet. Tilsynet blev etableret i 1988 og der er derfor ikke tale om en ny myndighed, men en tilsynsmyndighed som har udviklet sig over tid²².

I Danmark betød krisen at flere banker måtte dreje nøglen om og det medførte, at finanstilsynet fik yderligere fokus på bankernes bestyrelser. Finanstilsynet ønskede at hæve det faglige niveau i de eksisterende og fremadrettede bestyrelser og der skulle ligeledes laves en præcisering af den eksisterende lovgivning, så der fremadrettet ikke kunne sættes spørgsmålstejn ved betydningen af lovgivningen.

I takt med at reguleringen blev skærpet overfor pengeinstitutterne fik Finanstilsynet udvidet deres beføjelser til at kontrollere og gribe ind i de danske pengeinstitutter.

²¹<https://www.eba.europa.eu/-/guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body-and-key-function-holders-eba-gl-2012-06->

²² http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Pengeinstitutter_mv./Finanstilsynet

Det der især kom fokus på var holdbarheden af det enkeltes pengeinstituts forretningsmodel ud fra bestyrelsens kompetencer²³. Dette satte fokus på vigtigheden af, at nye medlemmer havde den tilstrækkelige faglige viden²⁴ og at pengeinstituttet overholdte den aktuelle lovgivning²⁵.

Finanstilsynets beføjelser giver dem mulighed for at afsætte direktører og bestyrelsesmedlemmer jf. FiL § 351²⁶ og Jf. FiL § 351 stk. 2²⁷. Finanstilsynet har beføjelser til at afsætte direktøren og påbyde bestyrelsesmedlemmet, at nedlægge deres hverv, såfremt vedkommende ikke lever op til de krav, der stilles Jf. FiL § 64 stk. 2, 3 og 4 samt § 64 a²⁸.

Da finanstilsynet er med til at skabe og sikre en tillid til den finansielle sektor i samfundet, er det vigtigt, at de netop får beføjelserne til at kunne gribe ind, når der er behov for det. Disse beføjelser har medført en del sager omkring både bestyrelsesmedlemmer samt direktionsmedlemmer, hvor de ikke vurderede de enkelte medlemmer egnet til at kunne varetage deres stilling på en forsvarlig måde.

Finanstilsynet laver løbende en strategiplan for de kommende år, hvor de offentliggøre, hvad der er af strategier fremadrettet. Dette er med til at give borgerne en indsigt i, de fremadrettet tiltag og strategier, således at tilliden overfor den finansielle sektor igen bliver opbygget ovenpå den finansielle krise.

2.3 Finansiell Stabilitet

Finansiell stabilitet blev oprettet i 2008, efter at mange danske banker måtte begære sig konkurs²⁹. Finansiell Stabilitet har til opgave at afvikle de pengeinstitutter, som er overtaget

²³ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68> lov om finansiell virksomhed kapital 8 § 344

²⁴ <https://www.finanstilsynet.dk/da/Lovgivning/Information-om-udvalgte-tilsynsomraader/Governance/Krav-til-bestyrelsesmedlemmers-viden-og-erfaring>

²⁵ <https://finanstilsynet.dk/Om-os/Finanstilsynets-opgaver>

²⁶ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

²⁷ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

²⁸ Lov om finansiell virksomhed <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

²⁹ <https://www.finansiellstabilitet.dk/Default.aspx?ID=1749>

under bankpakke I , III og Bankpakke IV. Finansiell Stabilitet administrerer de individuelle statsgarantier under Bankpakke II og afvikler aktiviteter i FS Property Finance A/S, som er et datterselskaber af Finansiell Stabilitet³⁰.

Finansiell stabilitet arbejder ud fra strategien *“Fra røde engagementer til kontanter”*³¹.

De fokuserer på, hvordan de skal afvikle overtagne engagementer så hurtigt som muligt, men stadig på en økonomisk forsvarlig måde og i overensstemmelse med deres retningslinjer.

Finansiell stabilitet har overtaget 12 nødlidende pengeinstitutter under de fem forskellige bankpakker, som er vedtaget igennem årene³². Dette vidner om, at den finansielle krise havde en alvorlig påvirkning på danske pengeinstitutter og at der var behov for en væsentlig regulering over for blandt andet bestyrelserne i de danske pengeinstitutter.

2.4 Delkonklusion

Den finansielle krise har været med til at sætte fokus på vigtigheden med løbende kontrol af de danske pengeinstitutter, da deres indflydelse på vores samfund i helhed kan få store økonomiske konsekvenser. Finanstilsynets øgede beføjelser skal være med til at genskabe tilliden til den finansielle sektor og hjælpe med at undgå lignende situationer i fremtiden. Det kan konkluderes, at Finanstilsynet er den primære drivkraft til at kunne genskabe tilliden i den finansielle sektor. Det konkluderes ligeledes, at det fokus, som vi har set på bestyrelsernes kompetencer i de enkelte pengeinstitutter, stadig er en vigtig faktor fremadrettet da manglende opsyn kan få store konsekvenser for den danske økonomi.

3 Ledelse af danske pengeinstitutter

Inden den finansielle krise var der også fokus på god selskabsledelse i de danske pengeinstitutter. Dog viste flere rapporter at der var plads til forbedring. Dette afspejler sig i den øgede regulering der har været i lov om finansiell virksomhed, udvidelserne i anbefalingerne omkring god selskabsledelse og det øgede tilsyn fra Finanstilsynet.

³⁰ www.finanstabilitet.dk -> om bankpakkerne -> datterselskaber > FS Property Finance

³¹ <https://www.finanstabilitet.dk/Default.aspx?ID=1824>

³² <https://www.finanstabilitet.dk/Default.aspx?ID=1859>

I dette afsnit vil vi komme ind på den aktuelle lovgivning, der stilles overfor bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter. Dette vil vi gøre for, at kunne besvare vores spørgsmål i vores problemformulering, omkring, hvorledes der er indført skærper i lovgivningen.

Vi vil til at starte med kigge nærmere på corporate governance og baggrunden for det øget fokus. Vi vil her komme ind på selskabsloven og lov om finansiel virksomhed for kort at opridse ledelsesstrukturen i pengeinstitutterne. Vi fokusere kun på retningslinjerne i selskabsloven, der påvirker pengeinstitutterne samt lov om finansiel virksomhed FiL § 64 og § 70.

3.1 Corporate Governance

Corporate governance står overordnet for god selskabsledelse og omhandler forholdet mellem en virksomheds direktion, bestyrelse, aktionærer m.fl., og hvordan mål fastsættes samt opnås³³. Der er tale om en overordnet målsætning, som virksomheden skal følge, samt hvilke principper og hvilken struktur virksomheden ledes efter for at opnå de fastsatte mål³⁴.

Allerede i 2001 udkom Nørby-rapporten fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med titlen "Corporate Governance i Danmark – anbefalinger for god Selskabsledelse i Danmark"³⁵. Udover at definere begrebet corporate governance, sættes der ligeledes rammer for, hvilke opgaver bestyrelsen skal varetage, hhv. ledelsesmæssig kontrol med virksomheden, løbende vurdering af direktionens arbejde samt overordnet strategisk ledelse³⁶. Rapporten er løbende blevet opdateret og tilpasses løbende med EU kommissionens retningslinjer, der er udgivet i Grøn bog med titlen Corporate Governance i finansielle virksomheder³⁷.

Corporate governance har altså været aktuel i Danmark en del år før den finansielle krise, men da krisen viste, at der ikke var taget de nødvendige forholdsregler for at overholde den gode selskabsledelse, blev der sat skarpt fokus på området.

³³ <https://corporategovernance.dk/anbefalinger-god-selskabsledelse>

³⁴ Dansk Bankvæsen 6. udgave, Karnov

³⁵ Nørby-rapporten, forside

³⁶ Nørby-rapporten, side 57

³⁷ <https://corporategovernance.dk/anbefalinger-god-selskabsledelse>

“En række pengeinstitutter var inden og under krisen præget af dårlig ledelse og uhensigtsmæssige ledelsesstrukturer”³⁸

Den finansielle krise skabte usikkerhed hos investorerne, og investorerne satte derfor efterfølgende en del flere krav end tidligere, når de skulle placere deres midler. Kravene går på gennemsigtighed over for virksomhedernes struktur og deres holdning og implementering af corporate governance³⁹.

Pengeinstitutter i Danmark anbefales at følge vejledningerne om corporate governance, men der er ikke tale om et direkte krav. Vælger pengeinstituttet at afvige eller slet ikke at anvende anbefalingerne, skal de dog skriftligt redegøre hvorfor⁴⁰. Ud fra investorernes stigende krav til netop udførelsen af corporate governance kan det for pengeinstitutter, som afviger fra anbefalingerne, gøre det svært at finde kapital.

Mange bestyrelser og ledelser i pengeinstitutter forstod ikke egenskaberne ved de nye meget komplekse finansielle produkter, de beskæftigede sig med, og var derfor heller ikke klar over hvilken eksponering deres virksomhed påtog sig⁴¹. Fokus på corporate governance anbefaler fokus på kompetencer der passer til virksomhedens forretningsmodel. Havde man fuldt den anbefaling fra Nørby-rapporten havde man i takt med nye finansielle produkter sikret sig, at man havde de nødvendige kompetencer⁴².

Både Rangvid & Larosiére rapporten lægger vægt på, at der er behov for stærke og kompetente bestyrelser for at kunne give det nødvendige modspil til direktionerne, samtidig med at aktionærernes krav bliver indfriet efter bedste evne. Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en anbefaling, som løbende opdateres, og som sidst blev opdateret i november 2014. Det er

³⁸ Rangvid rapporten, Den finansielle krise i Danmark - årsager, konsekvenser og læring, s. 41

³⁹ Dansk Bankvæsen 6. udgave, Karnov, s. 200-201

⁴⁰ Dansk Bankvæsen 6. udgave, Karnov, s. 200-201

⁴¹ De Larosiére Report, af Jaques De Larosiére - The High-Level Group on Financial Supervision in the EU

⁴² <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/noerby-udvalgets-rapport-fra-2001.pdf> s.17

disse anbefalinger, virksomhederne skriftligt skal redegøre for, hvis de vælger ikke at følge dem eller på nogen måde afviger fra dem⁴³.

Der er altså behov for en stærk corporate governance kultur i de danske pengeinstitutter for at sikre, at de drives på forsvarligvis samt efter bedste selskabsledelse.

3.2 Selskabsloven

Ledelsesstrukturen i danske pengeinstitutter består af en bestyrelse og en direktion samt evt. et repræsentantskab, som repræsenterer aktionærerne eller medlemmerne.

Selskabsloven belyser bestyrelsens ansvar og rolle i pengeinstitutterne.

Jf. SL § 111, stk. 2 skal en bestyrelse som minimum bestå af 3 medlemmer⁴⁴. Dog ses det ofte, at en bestyrelse består af 7-12 medlemmer inkl. de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Udover bestyrelsen er der direktionen, som omfatter direktører. Direktøren bliver ansat af bestyrelsen og er til dagligt pengeinstituttets udøvende ledelsesorgan. Direktionen har til opgave at varetage den daglige ledelse af pengeinstituttet, under de retningslinjer som bestyrelsen har vedtaget. Direktører kan ikke være medlem af bestyrelsen samtidig med, at de besidder stillingen som direktør i samme pengeinstitut jf. lov om finansiel virksomhed § 73⁴⁵.

I SL kapitel 7 fremgår bestemmelserne omkring kapitalselskabers ledelse. Et kapitalselskab kan vælge mellem to ledelsesstrukturer. Disse to ledelsesstrukturer fremgår af § SL kapitel 7 § 111 stk. 1 og 2⁴⁶.

- 1) *"En ledelsesstruktur hvor selskabet ledes af en bestyrelse og direktion. Her varetager bestyrelsen den overordnede ledelse og strategi"*⁴⁷
- 2) *"En ledelsesstruktur hvor selskabet ledes af en direktion og et tilsynsråd, her fører tilsynsrådet tilsyn med direktionen"*⁴⁸

⁴³ Corporate Governance, Anbefalinger for god selskabsledelse, Komitéen for god selskabsledelse maj 2013, Senest opdateret november 2014

⁴⁴<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁴⁵<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁴⁶<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁴⁷<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

Denne type ledelsesstruktur kaldes bl.a. for et tostrengt ledelsessystem, og selvom ansvaret er opdelt, har både ledelsen og direktionen et fælles ansvar om at drive virksomheden forsvarligt. I SL stilles der ikke nogle krav til de enkelte ledelsesmedlemmers egnethed og hæderlighed. Det fremgår dog af SL § 112, at medlemmer af kapitalselskabets ledelse skal være myndige personer og ikke må være under værgemål⁴⁹.

I SL § 115 fremgår bestyrelsens opgaver. Bestyrelsen skal udover at varetage den overordnede strategiske ledelse også påse, at organisationen drives forsvarligt under følgende punkter:

- 1) *"Bogføring og regnskabsaflæggelsen sker på forsvarlig vis"*⁵⁰
- 2) *"Sørge for at der er etableret de fornødne procedure for risikostyring og interne kontroller"*⁵¹
- 3) *"Løbende modtage rapportering om selskabets finansielle forhold"*⁵²
- 4) *"Påse at direktionen udøver sit hverv på behørig vis"*⁵³
- 5) *"Selskabets beredskab til enhver tid er forsvarlig, sikre at der er tilstrækkelig likviditet til at kunne opfylde de nuværende og de fremtidige forpligtelser"*⁵⁴

I SL § 117 skal de selskaber, som vælger at følge ledelsesstruktur 1 jf. SL § 111 stk. 1, følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen angiver⁵⁵.

FiL har opstillet krav omkring etablering og ledelsesstrukturen. I FiL § 12 stk. 2 stilles der et krav om, at ledelsen for selskaber, som er omfattet af SL § 111 stk. 1., skal have en bestyrelse og en direktion. Derfor afskaffes mulighed 2 i SL § 111 stk. 2, at pengeinstitutterne kan organisere sig med tilsynsråd. Dette skal ses i lyset af, at tilsynsrådet udelukkende har den opgave at tilse direktionen og kontrollere denne. I det, at bestyrelsen i pengeinstitutter ofte er mere involveret i den daglige drift end i andre kapitalselskaber, er det ikke muligt for

⁴⁸<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁴⁹<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵⁰<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵¹<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵²<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵³<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵⁴<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

⁵⁵<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205#id53e7dcd5-ff96-4888-ba44-603150ebdc31>

pengeinstitutter at vælge denne form for ledelsesstruktur. På den baggrund skriver FiL § 12, stk. 2, at ansvaret skal deles op mellem bestyrelse og direktion.

3.3 Lov om finansiel virksomhed

Ovenfor beskrev vi kort, hvilke retningslinjer der er til ledelsesstrukturen og bestyrelsens opgaver jf. SL. I dette afsnit kommer vi ind på de individuelle krav til bestyrelsesmedlemmerne jf. FiL

Vi vil her specificere de individuelle ledelseskrav, der er beskrevet i lov om finansiel virksomhed kapitel 8. Her beskrives hvorledes kravene fastsættes til bestyrelsesmedlemmerne. Lov om finansiel virksomhed stiller krav til de individuelle medlemmer samt de kollektive krav til bestyrelsen. Loven trådte i kraft i 2004, og den erstattede første udgave fra 2000⁵⁶. Loven er siden blevet reguleret i form af lovforslag, som efterfølgende er blevet vedtaget frem til i dag⁵⁷.

I loven er der både individuelle krav og kollektive krav. De individuelle vedrører egnethed og hæderlighed, også kendt under navnet Fit & Proper. De kollektive krav fremgår både af lov og finansiel virksomhed samt i bekendtgørelsen om ledelse af finansielle virksomheder. Bekendtgørelsen har hjemmel i lov om finansiel virksomhed og de følger derfor hinanden.

Reglerne skal sikre, at de pågældende bestyrelsesmedlemmer lever op til kravene til deres hverv i bestyrelsen og dermed ikke lader sig påvirke af særinteresser.

3.3.1 De individuelle krav, egnethed og hæderlighed

Finanstilsynets opgave om at påse, hvorvidt bestyrelsen og direktionen lever op til krav om egnethed og hæderlighed har i Danmark udmøntet sig i FiL §§ 64 og 64 a og b⁵⁸.

⁵⁶ Lov om finansiel virksomhed, 1. udgave januar 2007 s. 3

⁵⁷ Lov om finansiel virksomhed m. kommentar 1. udgave udgivet i januar 2007 s.

⁵⁸ Finanstilsynet.dk PDF fil - Vejledning om krav i den finansielle lovgivning til direktørers og bestyrelsesmedlemmers egnethed og hæderlighed (Fit & Proper)

Når et bestyrelsesmedlem indtræder i ledelsen af et pengeinstitut, skal vedkommende indsende oplysninger til Finanstilsynet. Finanstilsynet afgør efterfølgende, hvorvidt vedkommende opfylder lovens krav og er egnet til at besidde bestyrelsesposten⁵⁹.

I loven bliver der opstillet en rækkekrav, som medlemmerne skal opfylde, herunder både teoretiske og praktiske krav. Kravene har det formål at sikre at de personer, der varetager stillingerne i ledelsen af danske pengeinstitutter, driver virksomheden forsvarligt. På den måde styrker man tilliden fra samfundet til pengeinstitutterne, og man forhindrer dermed et samfundsøkonomisk tab ved at sikre, at pengeinstituttet ikke ender hos finansiell stabilitet.

I FiL § 64 fremgår det, at bestyrelsen samt direktionen skal opfylde følgende krav:

- *"De skal have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring jf. § 64"*⁶⁰.
- *"De må ikke være pålagt strafansvar jf. § 64 stk. 3"*⁶¹.
- *"De må ikke have indgivet begæring om konkurs el. lign. jf. § 64 stk. 3"*⁶².
- *"De må ikke have påført eller påfører virksomheden tab. jf. § 64 stk. 3"*⁶³.
- *"De må ikke udvise en uforsvarlig adfærd. jf. § 64 stk. 3"*⁶⁴.

Bestyrelsen skal besidde en vis erfaring og viden, da det er bestyrelsen, som vedtager virksomhedens forretningsmodel. Forretningsmodellen indeholder blandt andet pengeinstituttets strategi, og hvilke typer af forretningsområder samt geografiske områder, pengeinstituttet vil beskæftige sig med. De skal have den viden og erfaring, som kan være med til at drive virksomheden efter den forretningsmodel, de har vedtaget. Jo mere kompleks en forretningsmodel pengeinstituttet har, desto større krav stilles der til bestyrelsens samlede viden og erfaring. På baggrund af den vedtagne forretningsmodel, skal bestyrelsen mindst en

⁵⁹<https://www.finanstilsynet.dk/da/Lovgivning/Information-om-udvalgte-tilsynsomraader/Governance/Krav-til-bestyrelsesmedlemmers-viden-og-erfaring>

⁶⁰ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁶¹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁶² <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁶³ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁶⁴ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

gang årligt vurdere de risici, som knytter sig til deres forretningsmodel jf. ledelsesbekendtgørelsen § 3 stk. 3⁶⁵.

Bestyrelsen vedtager politikker på baggrund af forretningsmodellen og herudfra fastsætter skriftlige retningslinjer for direktionens arbejde. På den baggrund har bestyrelsen løbende pligt til at vurdere, om den samlede bestyrelse besidder den nødvendige viden og erfaring for at kunne sikre en forsvarlig drift af virksomheden⁶⁶.

Et bestyrelsesmedlem må ikke være pålagt strafansvar for overtrædelsen af straffeloven, det fremgår ikke implicit, hvilke typer af strafansvar eller, hvor langt der bliver kigget tilbage i tiden i forhold til bestyrelsesmedlemmernes tidligere bedrifter. Vurderingen bliver foretaget ud fra det enkelte medlem. Såfremt et bestyrelsesmedlem har en straf for økonomisk kriminalitet, må det vurderes at være diskvalificerende, men det strafbare forhold skal være afgjort ved dom, eller ved at den vedrørende person har accepteret en bøde. Det antages ligeledes, at tidligere straffe vurderes ud fra, hvornår straffen er idømt, og hvilke erhverv personen har været en del af efterfølgende⁶⁷.

I forhold til begæring om konkurs, gældssanering og rekonstruktion, må man som bestyrelsesmedlem eller kommende bestyrelsesmedlem ikke være indblandet i sådanne sager⁶⁸. Ønsker man at blive medlem af en bestyrelse, har man jf. FiL § 64 stk. 3, punkt 2 pligt til at oplyse, hvis man er involveret i lignende sager. Årsagen til, at man kigger på dette er, at man som bestyrelsesmedlem ikke må påføre eller have påført finansielle virksomheder økonomiske tab i forbindelse med ledelse og ejerskab. Man har som bestyrelsesmedlem ansvar for at udvise en adfærd, som på ingen måde skaber tvivl om, hvorvidt man kan varetage opgaverne som bestyrelsesmedlem på betryggende og ansvarlig vis.

Udover ovenstående krav, som de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal leve op til, skal bestyrelsen også have tilstrækkelig tid jf. FiL § 64 a. Forsvarlig tid dækker over, at man gerne

⁶⁵ Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl

⁶⁶ Finanstilsynet, Krav til bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter, 20. marts 2012

⁶⁷ Lov om finansiell virksomhed, 2. udgave 2011 side 316/317

⁶⁸ Lov om finansiell virksomhed, § 64 stk. 2 -

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

vil sikre at bestyrelsesmedlemmer sætter nok tid af til at varetage opgaverne der er i forbindelse med en bestyrelsespost. Den tilstrækkelige tid afhænger af det pengeinstitut vedkommende er bestyrelsesmedlem i samt størrelsen heraf.

Dette ses i lyset af, at de enkelte opgaver, som bestyrelsen skal varetage, er meget omfattende, og det er derfor vigtigt, at tiden er tilstrækkelig og bliver allokeret korrekt.

Via FiL § 64 b har man indsat krav om grundkursus, som alle nye bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter inden for 12 måneder skal gennemføre. Dette er for at sikre den fornødne viden, kompetencer og erfaring er til stede i de enkelte bestyrelser.

3.3.2 Ansvar og opgaver i bestyrelserne

De kollektive krav til bestyrelsen findes i Lov om finansiel virksomhed kapitel 8. Kravene til bestyrelsens opgaver og arbejdsdeling i forhold til direktionen, effektiv virksomhedsstyring og struktur, bliver defineret i hhv. FiL §§ 70 og 71. Vi har valgt ikke gå yderligere i dybden med stk. 6 i FiL § 70, da det vedrører nomineringsudvalg og vi ikke kommer nærmere ind på dette i afhandlingen.

Vi vil i dette afsnit komme ind på FiL § 70. Her fremgår bestyrelsens rolle i pengeinstitutterne. De regler som fremgår af FiL § 70 supplerer de regler og retningslinjer, som fremgår af SL § 115 som vedrører bestyrelsens opgaver.

Bestyrelsen skal jf. FiL § 70 stk. 1, punkt 1, 2, 3 og 4, fastlægge hvilke typer af forretningsmæssige aktiviteter pengeinstituttet skal udføre. Her skal bestyrelsen fastlægge hvilke typer af aktiviteter, som pengeinstituttet vil beskæftige sig med såsom typer af indlån og udlån, samt i hvor stor en grad de skal beskæftige sig med det. Det skal herudover opsætte regler for den risikoprofil bestyrelsen fastlægger og hvor stor en risiko pengeinstituttet kan og må påtage sig. Bestyrelsen skal fastlægge politikker, omkring hvordan pengeinstituttet skal drives, således den vedtaget risikoprofil overholdes. Her skal bestyrelsen også fastlægge hvordan pengeinstituttets kreditpolitik overholdes. Til sidst skal der i hvert pengeinstitut være fastlagt en mangfoldighedspolitik som har til formål at fremme en tilstrækkelig diversitet omkring kompetencer og dermed bestyrelsens samlede sammensætning.

Jf. FiL 70 stk. 2 skal der udarbejdes skriftlige retningslinjer til pengeinstituttets direktion.

Retningslinjerne skal sikre at pengeinstituttet kan overholde samt følge deres

forretningsmodel og det er derfor vigtigt at de indeholder følgende,

- *"Kontrollerbare rammer, for hvilke og hvor store risici direktionen må påføre den finansielle virksomhed"*⁶⁹
- *"principperne for opgørelse af de enkelte risikotyper"*⁷⁰
- *"regler om, hvilke dispositioner der kræver bestyrelsens stillingtagen, og hvilke dispositioner direktionen kan foretage som led i sin stilling"*⁷¹
- *"Regler for, hvordan og i hvilket omfang direktionen skal rapportere til bestyrelsen om virksomhedens risici"*⁷²

Retningslinjerne indeholder altså både kvantitative og kvalitative rammer, for hvorledes direktionen kan agere. Rammerne skal ligeledes være kontrollerbare, således at bestyrelsen kan kontrollere om rammerne overholdes. Derudover skal rammerne omkring risici være klare, således der ikke opstår misforståelser omkring rammernes omfang og de forbundne risici. Herudover skal arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen være klar og direktionen skal vide, hvilken stillingtagen de kan foretage uden bestyrelsens godkendelse. Den rapportering som direktionen skal foretage overfor bestyrelsen skal blandt andet omfatte, hvis der opstår vilkår i pengeinstituttet eller på markedet, som gør at politikker og risikoprofiler ikke længere kan overholdes.

I stk. 3 skal bestyrelsen samlet tage stilling til hvorvidt risikoprofilen, politikker og retningslinjer overfor direktionen er forsvarlige. Bestyrelsen skal altså vurdere om politikker og retningslinjer er egnet til at sikre, at pengeinstituttets risici stadig kan holdes indenfor den vedtaget risikoprofil. Herudover skal bestyrelsen sikre, at der er tilstrækkelige medarbejderressourcer og systemmæssige ressourcer til stede for at kunne drive den daglige drift af pengeinstituttet. Der skal løbende laves en revurdering af den eksisterende

⁶⁹<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁷⁰<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁷¹<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁷²<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

risikoprofil, og bestyrelsen skal tage stilling til virksomhedens individuelle solvensbehov jf. FiL 124 stk. 2 og stk. 4⁷³.

Bestyrelsen skal sikre, at alle medlemmer har den tilstrækkelig kollektiv viden, de faglige kompetencer og den nødvendige erfaring for at kunne forstå virksomhedens forretningsmæssige områder og de forbundne risici jf. FiL § 70 stk. 4⁷⁴.

Det er ligeledes vigtigt at bestyrelsen kan kontrollere om direktionen varetager deres opgaver i overensstemmelse med risikoprofil, politikker og retningslinjer, jf. FiL § 70 stk. 5. Hvilket er en opfølgning på at bestyrelsen har overholdt lovgivningen jf. FiL § 70 stk. 3⁷⁵

Viser det sig at Finanstilsynet ikke synes bestyrelsen har udført ovenstående lovgivning fyldestgørende kan de jf. FiL § 70 stk. 7 fastsætte nærmere regler og forpligtelser som bestyrelsen skal forholde sig til⁷⁶.

Kravene i FiL § 70 indebærer altså ikke krav om en bestemt procedure, men indeholder derimod krav om at bestyrelsen løbende skal sikre sig, at der er overensstemmelse med det pengeinstitut vil gøre og kan gøre.

4. Den øgede regulering

Kravene til bestyrelsesmedlemmer er blevet reguleret og præciseret særligt efter finanskrisen. Vi har nu redegjort for de individuelle og kollektive krav til bestyrelsen. Vi vil i dette afsnit komme ind på de reguleringer der er blevet udarbejdet med henblik på pengeinstitutternes bestyrelsesmedlemmer. Vi vil analysere udviklingen i lov og finansiel virksomhed for, at kunne konkludere på udviklingen i lovgivningen og samtidig kunne drage nogle parraller til omfanget af reguleringen omkring kompetencer.

⁷³ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#ideaf7a842-6c60-4250-8673-481f335eece4>

⁷⁴ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁷⁵ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

⁷⁶ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

4.1 De nye krav i FiL § 64

De første reguleringer vi så i lov om finansiel virksomhed blev vedtaget i 2010 og reguleringen vedrører FiL § 64 blev ændret ved lov nr. 579 d. 01.06.2010⁷⁷. Ændringen bestod af en skærpelse af kravene til bestyrelsesmedlemmernes egnethed og hæderlighed. Der blev i FiL § 64 stk. 2 nr. 4 indsat følgende:

“Må ikke have udvist eller udvise en adfærd, hvor der er grund til at antage, at vedkommende ikke vil varetage hvervet eller stillingen på forsvarlig måde. Ved vurderingen af, om et medlem af bestyrelsen eller direktionen udviser eller har udvist en uforsvarlig adfærd, skal der lægges vægt på hensynet til at opretholde tilliden til den finansielle sektor.”⁷⁸

Ændringen i loven var en specifikation af den allerede eksisterende lov som lød således:

“Den pågældende har udvist en sådan adfærd, at der er grund til at antage, at den pågældende ikke vil varetage hvervet eller stillingen på forsvarlig måde”⁷⁹.

Eksisterende lovgivning bliver her præciseret for at løfte tilliden til den finansielle sektor ovenpå den finansielle krise. Der bliver sat fokus på, at Finanstilsynet efter reguleringen skal vurdere og godkende eksisterende og nye bestyrelsesmedlemmer og dermed sikre en hæderlig adfærd.

Finanstilsynet udarbejdede i 2012 et notat, som pengeinstitutterne kunne bruge som vejledning til, hvad der fra tilsynsmyndighedens side menes med egnethed og hæderlighed jf. Fit & Proper⁸⁰. Notatet indeholder bla. at der minimum bør være et bestyrelsesmedlem, som skal have tidligere ledelsesmæssig erfaring fra en finansiel virksomhed, når der er tale om gruppe 1 og 2 pengeinstitutter⁸¹, samt at bestyrelsen skal kunne være i stand til at udfordre direktionen og forholde sig kritisk til sager og ikke mindst overfor direktionen.

⁷⁷ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=132204>

⁷⁸ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=132204>

⁷⁹ Lov om finansiel virksomhed fra 2007 s. 283

⁸⁰ www.finanstilsynet.dk -> Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter

⁸¹ Notat, Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter, s.5

Notatet kommer ligeledes ind på, at bestyrelserne skal lave en selvevaluering af dem selv. Denne har til formål at hjælpe bestyrelserne med at evaluere egne kompetencer og erfaring. Bestyrelserne skal ligeledes indsende dokumentation på, at de overholder den eksisterende lovgivning om Fit & Proper. Viser det sig, at kompetencerne i bestyrelsen er mangelfulde eller utilstrækkelige, skal det tages op på næstkommende generalforsamling, så forretningsmodellen kan tilpasses bestyrelsens kompetencer, således de ikke driver pengeinstituttet efter en forretningsmodel, som de ikke har de nødvendige kompetencer til at kunne drive pengeinstituttet ud fra.

Fyldestgørende erfaring er ligeledes en central del i FiL § 64 stk. 1 og var tidligere beskrevet som følgende:

“Et medlem af bestyrelsen og direktionen i en finansiel virksomhed skal have fyldestgørende erfaring til at udøve hvervet eller stilling”⁸².

Udfordringen ved lovgivningen var, at “fyldestgørende erfaring” kunne tolkes på mange forskellige måder. Loven blev derfor præciseret til:

“Et medlem af bestyrelsen eller direktionen i en finansiel virksomhed skal til enhver tid have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne udøve sit hverv eller varetage sin stilling i den pågældende virksomhed”⁸³.

Fyldestgørende erfaring blev nu uddybet til både at omfatte faglige kompetencer og erfaring samt at det i loven blev noteret at bestyrelsesmedlemmet skulle kunne varetage sin stilling i den pågældende virksomhed.

Bestyrelsens vigtigste opgave er at fastsætte virksomhedens forretningsmodel. Har bestyrelsen ikke de fornødne kompetence, kan de ikke arbejde videre med den planlagte

⁸² Lov om finansiel virksomhed med kommentar 1. og 2. udgave s. 283 og 314.

⁸³ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=186075#id8700b483-72a2-4583-87af-061cec06fc68>

strategi, før kompetencerne er til stede. Sker dette ikke, vil finanstillsynet kunne give pengeinstituttet et påbud⁸⁴.

Fra 2014 bliver der lagt vægt på faglige kompetencer og erfaring samt tilstrækkelig tid. Den eksisterende lov i FiL § 64 stk. 1 ophæves og erstattes med:

“Et medlem af bestyrelsen eller direktionen i en finansiel virksomhed skal til enhver tid have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne udøve sit hverv eller varetage sin stilling i den pågældende virksomhed”⁸⁵.

I forbindelse med det øgede fokus på bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og viden, bliver der via FiL § 64 a også lagt vægt på, at bestyrelsesmedlemmerne har den tilstrækkelige tid til at varetage opgaverne, der følger med bestyrelsesposterne. Der skal derfor løbende vurderes, om medlemmet overholder disse regler.

Stk. 2 til jf. FiL § 64 sætter fokus på bestyrelsesmedlemmernes hæderlighed og egnethed. Bestyrelsesmedlemmer skal være uafhængige, så de kan give det optimale modspil til direktionen og sikre en velfungerende drift i virksomheden⁸⁶. Dette punkt var ikke tidligere en del af lovgivningen, men blev et krav efter finanskrisen. Dette vurderer vi skyldes de ledelsesmæssige svigt der blev påpeget i forbindelse med den finansielle krise. Der var behov for at skabe en bedre finansiel stabilitet fremadrettet og der var klare tegn på at der i forbindelse med bestyrelserne kunne foretages forbedringer.

I 2014 kommer der endnu et tillæg til FiL § 64, nemlig § 64, b. Denne lov sætter krav om, at alle nye bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter skal gennemføre et grundkursus inden for 12 måneder. Grundkursset skal sikre, at nye bestyrelsesmedlemmer har de nødvendige kompetencer indenfor den specifikke branche. Grundkurset skal gennemføres af alle nye bestyrelsesmedlemmer, som indtræder i bestyrelsesposter efter d. 1. januar 2017⁸⁷.

⁸⁴ Notat, Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter 2012

⁸⁵ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=162250>

⁸⁶ <https://www.retsinformation.dk/FormS/R0710.aspx?id=167820#Kap8>

⁸⁷ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=185212>

I Rangvid rapporten blev der opfordret til sådanne kursusforløb, samt at et evt. kursus skulle godkendes hos tilsynsmyndigheden. Dette skulle være for at sikre, det enkelte kursus indeholdte det nødvendige materiale⁸⁸. I 2015 kom der yderligere krav til sammensætningen, samt indholdet af kurset, men stadig med fokus på at styrke medlemmernes kompetencer inden for risikostyring, kredit, finansiell rapportering⁸⁹.

Finanstilsynet kan vælge at undtage et medlem fra ovenstående kursus. Det er gældende i tilfælde hvor tilsynet på forhånd vurderer personens kompetencer som værende tilstrækkelige. Med tilstrækkelig menes at medlemmet skal kunne varetage sin stilling inden for lovens rammer og krav omkring kompetencer og viden⁹⁰.

4.2 De nye krav i FiL § 70

Reguleringen fandt sted i FiL § 64, men også i FiL § 70. Denne paragraf har særlig ændret sin ordlyd i forbindelse med ændringerne af lov om finansielle virksomheder. FiL § 70 som omhandler bestyrelsens rolle. Paragraffen er blevet udvidet efter krisen, således at bestyrelsens rolle i forhold til virksomhedens risici og styring af risikoen, er blevet præciseret yderligere. Frem til 2010 havde loven følgende ordlyd:

“Bestyrelsen for en finansiell virksomhed skal for den finansielle virksomheds væsentligste aktivitetsområder udfærdige retningslinjer, hvori arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion fastlægges”⁹¹.

Ved lov nr. 579⁹² i 2010 blev ordlyden ændret i form af tre underpunkter, som præciserede hvad bestyrelsens arbejde bestod af. Ovenstående ordlyd er ikke særlig præcis eller omfattende idet bestyrelsesmedlemmerne selv skal vurdere hvilke retningslinjer der er tale om. Af den nye lovændring fremgår det klart og mere præcist hvad det er for politikker, retningslinjer mv. bestyrelsen skal fastlægge og vurdere.

⁸⁸ Rangvid Rapporten, s. 44 punkt 14.

⁸⁹ <http://em.dk/nyheder/2016/16-04-13-kompetente-bestyrelsesmedlemmer>

⁹⁰ Jf. FiL §64 b stk. 2

⁹¹ Lov om finansiell virksomhed kommenteret. Udgivet i 2007. S. 298

⁹² <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=132204> Lov nr. 579 om ændring af lov om finansiell virksomhed § 70

I forbindelse med lovændringen blev der også tilføjet et stk. 2 med yderligere fire underpunkter og et stk. 3, 4 og 5. Af punkterne fremgår det bl.a. at, bestyrelsen skal kontrollere om direktionen varetager sine opgaver på betryggende vis. Tidligere var dette indforstået, men i forbindelse med ændringen af ordlyden har man givet kravet et punkt for sig selv.

Grundet den manglende specifikation i den tidligere lov, vurderer vi at bestyrelserne ikke har haft fokus på den løbende kontrol og direktionens arbejde. Rangvid Rapporten bekræfter ligeledes at dette var en udfordring op til den finansielle krise⁹³.

Af punkterne fremgår det ligeledes at direktionen har mulighed for at foretage visse handlinger uden godkendelse fra bestyrelsen. Dette gælder hvis det eksempelvis ikke er muligt at få en godkendelse fra bestyrelsen i rette tid. Sagen skal efterfølgende godkendes af bestyrelsen, og bestyrelsen skal have besked om direktionens handling med det samme⁹⁴. Der er altså et øget fokus på strammere retningslinjer, hvor mere og mere bliver specificeret yderligere end førhen. Dette er for at sikre en bedre forståelse og betydningen af de enkelte krav og retningslinjer, samt færre misforståelser.

Der er meget fokus på bestyrelsesmedlemmernes faglige viden og deres faglige kompetencer og der bliver i 2014 lavet en ny ordlyd der præcisere kravene til bestyrelsesmedlemmerne endnu mere. Jf. FiL § 70 stk. 4

Lovændringerne har sat fokus på bestyrelsernes tilstrækkelig kollektiv viden, faglige kompetence og erfaring for at kunne forstå virksomhedens aktiviteter og de hermed forbundne risici⁹⁵. Vi vurderer at denne lovændring er væsentlig i forbindelse med at bestyrelsens opgaver et blevet mere omfattende igennem tiden jf. FiL § 70 og SL. Der er ikke plads til egen fortolkning af lovgivning på dette område som tidligere og der vil derfor også være behov for løbende kontrol for at sikre at bestyrelsesmedlemmerne følger lovgivningen.

Ved at Finanstilsynet fremadrettet skal vurdere nye medlemmers kompetencer skabes der automatisk en løbende kontrol af medlemmernes kompetencer som dermed sikrer et højere faglig niveau.

⁹³ Rangvid rapporten, s. 42

⁹⁴ Lov om finansiel virksomhed kommenteret af 2007 s. 298

⁹⁵ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=162250>

4.3 Ledelsesbekendtgørelsen herunder bestyrelsens opgaver

I forbindelse med ændringerne i lov om finansiel virksomhed, udstedte Finanstilsynet en ledelse bekendtgørelse, som trådte i kraft i januar 2011. Formålet med bekendtgørelsen er at præcisere den eksisterende lovgivning.

Der fokuseres altså her på krav til bestyrelserne i finansielle virksomheder med henblik på optimal risikostyring og styring af virksomheden.

Bestyrelsen skal jf. ledelsesbekendtgørelsen tage stilling til at virksomhedens forretningsmodel, målsætning og risikoprofil er passende til bestyrelsen og virksomheden. Der skal løbende vurderes hvorvidt kompetencerne i bestyrelsens sammensætning er tilstrækkelige til at lede virksomheden efter den fastlagte forretningsmodel.

Bekendtgørelsen blev ændret i 2014, ved lov nr. 297, grundet ændringerne i lov om finansiel virksomhed. Bekendtgørelsen har hjemmel i lov om finansiel virksomhed, og de følger derfor hinanden⁹⁶.

Ændringen medførte, at der i LBK § 2⁹⁷ blev indsat en ny bestemmelse, som sætter krav til, at bestyrelsen og direktionen aktivt skal tage stilling til, hvordan de opfylder bekendtgørelsens krav. Denne ændring må ses i sammenhæng med de øgede krav til bestyrelsens kompetencer, som jf. FiL § 64 er blevet specificeret.

I LBK fra 2010 fremgår det af § 2 pkt. 4, at bestyrelsen skal overvåge, om direktionen varetager sine opgaver på betryggende vis, og om opgaverne overholder de fastlagte regler⁹⁸. Dette punkt har især en vigtighed i og med, at vi under krisen så, at bestyrelserne ikke

⁹⁶ <https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=162102>

⁹⁷ Ledelsesbekendtgørelsen 2014 § 2

⁹⁸ https://www.esrb.europa.eu/mppa/cbmd/shared/pdf/Denmark/2013-12-09_Executive_Order_on_Management_and_Control_of_Banks_etc_v2010.pdf?2563d4eefbab2f251058c1484657bc48 - Lovtidende A 2010 udgivet den 3. december 2010 s. 1

overvågede direktionerne og deres arbejde og derfor ikke reagerede på, at direktionerne overtrådte de fastlagte retningslinjer. Dette medførte, at der blev udført forretninger uden for bankerens strategier, som var i strid med pengeinstitutternes forretningsmodel og medførte dermed pengeinstitutterne en øget risiko. Punktet er efterfølgende rykket til LBK § 3, punkt 4⁹⁹.

I 2014 blev LBK præciseret, og punkterne omkring bestyrelsens ansvar, kompetence og arbejdsopgaver var her i fokus¹⁰⁰. Den nye bekendtgørelse lægger særlig op til, at bestyrelsens kompetencer er væsentlige, da bestyrelsens opgaver er blevet mere omfattende og jf. LBK §§§§§ 3, 4, 5, 6 og 7, sættes der fokus på vidensniveau, erfaring og branchekendskab hos bestyrelsesmedlemmerne¹⁰¹.

4.4 Delkonklusion

I forbindelse med den øgede regulering kan der ses en præcisering af lovgivningen over for bestyrelsesmedlemmer i danske pengeinstitutter. Flere af de tidligere love er blevet udvidet med tillægspunkter samt nye stykker der medvirkende til, at give forståelsen og specifikationen til, hvilke krav og hvilke opgaver det forventes at bestyrelsesmedlemmerne varetager. I ledelsesbekendtgørelsen er der ligeledes sat ekstra fokus på konkretisering af de krav der stilles, samt den forventede erfaring og faglig viden et bestyrelsesmedlem i et pengeinstitut skal besidde.

Der har været behov for den øget regulering da undersøgelserne af ledelsen i de danske pengeinstitutter op til krisen har været mangelfuld. Den øget regulering viser klare målsætninger for at komme fejlene op til krisen til livs.

⁹⁹ <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2015/1723#id8e44da2d-47b4-4e43-aa1f-c79e3632be1c>

¹⁰⁰ <https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=162102>

¹⁰¹ Ledelsesbekendtgørelsen 2014 § 3-7

5 Offentliggørelser

For at kunne vurdere vigtigheden og dermed give forståelsen af udviklingen i lovgivningen, vil vi med dette afsnit komme ind på nogle påbud fra Finanstilsynet på netop lovgivning omkring bestyrelserne og derefter komme ind på tre advokatundersøgelser på tre krakkede banker.

De nye lovændringer og vejledningerne fra Finanstilsynet har gjort, at Finanstilsynet nu har en større indsigt i hvilke profiler, der sidder i bestyrelserne i de danske pengeinstitutter. Indsigten giver et billede af hvilke kompetencer og erfaring bestyrelsen samlet besidder. Finanstilsynet har haft en del sager, hvor de har udtrykt bekymring ved bestemte bestyrelsesmedlemmer i forhold til, hvorvidt de enkelte medlemmer burde være en del af bestyrelserne fremadrettet.

5.1 Finanstilsynets offentliggørelser

Finanstilsynet har i 2010 rejst syv Fit & Proper sager mod personer, som de ikke finder egnede til at kunne besidde posterne. Tre af sagerne drejer sig om direktører i pengeinstitutter, hvor der aldrig er kommet en afgørelse, da direktørerne selv har forladt deres stillinger i form af en opsigelse¹⁰². Det samme så man i Amagerbanken, hvor Finanstilsynet indledte en Fit & Proper sag imod bankens tidligere direktør Jørgen Brændstrup. Sagen fik ingen afgørelse, da Jørgen selv opsagde sin stilling¹⁰³. Ovenstående sager afspejler en manglende opmærksomhed fra bestyrelserne idet der først reageres når Finanstilsynet har været forbi. Det bekræfter også behovet for en tilsynsmyndighed som Finanstilsynet og understreger vigtigheden af en skærpet lovgivning som kan hæve det faglige niveau i de danske pengeinstitutter.

De afgørelser, som Finanstilsynet offentliggør på deres hjemmeside, har været begrænset. Vi har dog fundet nogle stykker, som vi finder interessante for lovens ændring og reguleringen heraf.

¹⁰²<https://finansilsynet.dk/da/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/Arkiv/Presse-2011/Syv-fit-and-proper-sager>

¹⁰³ Fit & Proper sag finansilsynet amager banken -> Redegørelse fra Finanstilsynet om forløbet op til Amagerbanken A/S s. 19

5.1.2 Påbud med efterfølgende afskedigelse

Denne sag vedrører egnethed og det at besidde en stilling i en bestyrelse og drive virksomheden på en forsvarlig vis. I en afgørelse fra 2010 afsatte Finanstilsynets en bestyrelsesformand i et forsikringsselskab, da de vurderede, at han ikke kunne eller ville varetage hans stilling forsvarligt. Finanstilsynet havde tidligere givet bestyrelsesformanden et påbud grundet manglende dokumentation omkring flere bestyrelsesmøder samt hvem der deltog på de respektive møder. Da der fra bestyrelsesformanden side ikke var sket udbedring af manglerne året efter, afsatte Finanstilsynet ham med fire ugers varsel¹⁰⁴.

5.1.3 Manglende hæderlighed og egnethed

I 2011 offentliggjorde Finanstilsynet en afgørelse omkring vurderingen af en Fit & Proper godkendelse. En virksomhed havde indsendt en ansøgning vedr. et nyt medlem som indeholdte blandt andet vedkommendes tidligere erfaring som i dette tilfælde var regnskabsmæssige opgaver i et møbelfirma. Finanstilsynet vurderede ud fra FiL § 64 at erfaringen og uddannelsesniveauet ikke var tilstrækkeligt til fremadrettet, at beskæftige sig med betalingstjenester hvilket var virksomhedens ønske¹⁰⁵. Virksomheden vil i dette tilfælde skulle finde et andet medlem med mere relevant erfaring eller uddannelse for at få det ønskede godkendelse.

5.1.4 Nedlæggelses af hverv

I 2016 påbød Finanstilsynet fire bestyrelsesmedlemmer af nedlægge deres hverv som bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitut jf. FiL § 64 stk 3, nr. 4.¹⁰⁶

Sagen omhandlede en række beslutninger truffet af bestyrelsen omkring kreditgivning på et utilstrækkeligt bevillingsgrundlag. Endvidere vurderede Finanstilsynet også, at medlemmerne ikke have de tilstrækkelige kompetencer og forståelse for den finansielle lovgivning.

Medlemmerne udviste en gennemgående passivitet, og nogle af bestyrelsesmedlemmerne har varetaget egne interesser frem for pengeinstitutts interesser. De anvendte en ekstern

¹⁰⁴<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Tilsynsreaktioner/Afgoerelser/Afgoerelser-2010/FIL-64-Bestyrelsesformands-egnethed>

¹⁰⁵<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Tilsynsreaktioner/Afgoerelser/Afgoerelser-2011/BET-18-vurdering-af-egnethed-2011>

¹⁰⁶<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Tilsynsreaktioner/Paabud/2016/Paabud-om-afsaettelse-af-bestyrelsesmedlemmer-150716>

konsulent til bestyrelsesarbejdet, og den pågældende konsulent forelagde kreditindstillinger for bestyrelsen. Dermed blev fortrolige oplysninger videregivet på bestyrelsesmøderne. Finanstilsynet havde af flere omgange givet påbud om ovenstående, og bestyrelsen havde på baggrund af ovenstående overtrådt den finansielle lovgivning gentagne gange, dette var også blevet påpeget.

5.1.5 Sammenfatning af offentliggørelserne

Ovenstående sager bekræfter behovet for en tilsynsmyndighed og behovet for løbende opfølgning på tildelte påbud. Det understreger ligeledes en manglende faglig viden og kompetence hos bestyrelsesmedlemmerne i de danske pengeinstitutter. Sagerne danner et godt grundlag for Finanstilsynets øget beføjelser og understreger vigtigheden af kontrol med de ledende personer i finansielle virksomheder. Den øgede regulering samt de nye anbefalinger har til formål at nedbringe de løbende påbud fra Finanstilsynet. Ligeledes har de nye lovtekster til formål at udligne misforståelser omkring hvilket ansvar og hvilke opgaver man som bestyrelsesmedlem i et pengeinstitut skal varetage.

5.2 Advokatundersøgelser

Konkursramte banker som Amagerbanken, Roskilde Bank og EBH Bank har været nogle af de banker, som har været med til at skabe ekstra fokus på ledelsen i danske pengeinstitutter. Rangvid Rapporten understreger fejl og mangler i bestyrelserne op til den finansielle krise, og i denne forbindelse finder vi det relevant at kigge nærmere på nogle af de konkrete sager, der har været, for at kunne analysere årsagen og om disse har været medvirkende til udviklingen i den øgede regulering til danske pengeinstitutter¹⁰⁷.

Der er blevet udarbejdet advokatundersøgelser af de konkursramte banker, som er overtaget af Finansiell Stabilitet til afvikling. Advokatundersøgelsernes formål er at identificere de væsentligste årsager til konkurserne. Vi vil særlig have fokus på om der har været et ledelsessvigt. Advokatundersøgelserne er offentliggjort på Finansiell Stabilitets hjemmeside.

¹⁰⁷ Rangvid Rapporten, s.20

5.2.1 Amagerbanken

Advokatundersøgelsen om Amagerbanken indeholder en analyse af, hvorvidt det er muligt at drage bankens bestyrelse, direktion eller revision til ansvar for bankens konkurs.

Amagerbanken blev erklæret konkurs i 2011¹⁰⁸.

Formanden for Amagerbanken N.E. Nielsen sad i 17 andre bestyrelser som formand og var samtidig partner i advokatfirmaet Bech-Bruun. Ud fra hans samlede bestyrelsesposter må det antages, at han har været en meget travl erhvervsmand. Idet, at flere af posterne omhandlede andre konkursramte virksomheder såsom Torm og Cimber Sterling, kan der sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt han havde den tilstrækkelige tid. Der kan ligeledes sættes spørgsmålstejn ved om han havde de nødvendige kompetencer inden for alle tre brancher, der var meget forskellige fra hinanden. N. E Nielsen var stadig en del af Bech-Bruun som partner, og da Bech-Bruun udførte arbejde for Amagerbanken, er der tale om en interessekonflikt, idet at advokatfirmaet tjente penge på Bankens juridiske behov¹⁰⁹.

Amagerbanken var kendetegnet ved at have en betydelig udlånsvækst og særlig i ejendomsbranchen. Banken gik bl.a. ind i et projekt kaldet "Østerfælled projektet", som omhandlede et byggeprojekt bestående af 500 lejligheder, der efterfølgende skulle sælges give banken en indtjening. Da finanskrisen ramte gik projektet i vasken grundet de faldende ejendomspriser¹¹⁰.

I advokatundersøgelsen lægges der særlig vægt på bevillinger vedr. valutapositioner. Kunderne blev udstyret med kreditfaciliteter, til at foretage spekulationsforretninger, som er i strid med bankens egen strategi og risikoprofil. Hvad der er, særlig interessant er, at bevillingerne bliver ydet til kunder med i forvejen nødlidende engagementer. Der er altså inden bevillingen foretaget store nedskrivninger på de pågældende kunders engagementer i Banken¹¹¹.

¹⁰⁸ Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 3

¹⁰⁹ http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/193403/skarp_kritik_af_ne_nielsens_formandsevner.html
Artikel i børsen d. 14. oktober 2010

¹¹⁰ Af Ritzau, 13.05.16 <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Amagerbanken/article8657135.ece>

¹¹¹ Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 189

Bestyrelsen skriver blandt andet i deres årsrapport fra 2008, at bankens investeringsstrategi går på at have begrænsede positioner i fremmed valuta. Herudover står der, at det er bestyrelsens opgave, at kontrollere en effektiv risikostyring og forbundne risici med bankens investering¹¹². På et bestyrelsesmøde bliver det besluttet, at bankens skal ud af valutapositionerne da det giver banken en for stor risiko. Der bliver dog aldrig givet en instruks om at dette skal ske så valutapositionerne bliver ikke lukket¹¹³ før i juni 2010 hvor banken må opføre et tab på 393.645.302. kr.¹¹⁴.

Dette projekt vurderes til at være direkte uforsvarligt¹¹⁵, og undersøgelsen vurderer, at bankens ledelse og bestyrelse bliver erstatningsansvarlige for denne uagtsomhed. Erstatningsansvaret bunder i de kreditmæssige godkendelser, der er udarbejdet i forbindelse med oprettelsen af valutapositionerne. Størrelsen på disse kreditter påførte nemlig banken en ekstra stor risiko for nedskrivning. Ikke kun på beløbet i sig selv, men også over for valuta ændring¹¹⁶. Bestyrelsen havde derfor ikke levet op til de daværende krav samt retningslinjer jf. FiL § 71 stk. 1¹¹⁷. Det er altså bestyrelsens og direktionens ansvar, at pengeinstituttet kun påtager sig risici, som de kan vurdere konsekvensen af, hvilke må konstateres at de ikke kunne i dette tilfælde.

Sagen vedrørende bankens konkurs, er endnu ikke afsluttet. Til juni skal syv personer for retten. De syv personer er hhv. fra ledelsen og heriblandt den tidligere direktør Jørgen Brændstrup og bestyrelsesformand N.E. Nielsen¹¹⁸.

¹¹² Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 170

¹¹³ Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 189

¹¹⁴ Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 190

¹¹⁵ Finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 191

¹¹⁶ finansielstabilitet.dk <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> -> advokatundersøgelser Amagerbanken s. 191

¹¹⁷ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=27318>

¹¹⁸ <http://finans.dk/erhverv/ECE9474712/toppen-i-amagerbanken-faar-dom-i-juni/?ctxref=newarts>
31.03.2017 - Toppen i Amagerbanken får dom i juni

5.2.2 Roskilde bank

Efter at Roskilde bank gik konkurs i 2008, blev der også her lavet en advokatundersøgelse af bankens ledelse og der kan på flere områder drages paralleller til ændringen af lov om finansiell virksomhed § 70.

Bankens Direktør Niels Valentin førte en ekspansiv strategi på bankens udlånsvækst, og den samlede eksponering på især ejendomme steg markant. Udover en enorm vækst var der også en svag kreditkultur, idet fokus var baseret på indtjening frem for sikkerhed og en god kreditkultur¹¹⁹. Den svage kreditkultur medførte, at mange af direktionsmedlemmerne havde overtrådt deres bevillingsbeføjelser, og banken måtte foretage nedskrivninger på bankens største engagementer inden for ejendomsbranchen¹²⁰, da deres risiko var for stor.

Roskilde bank havde hverken en effektivt kreditstyring eller kontrol med de interne retningslinjer eller bankens kreditpolitik.

I sagen om Roskilde bank er der meget fokus på direktionen, men da direktionen skal udfordres og styres af bestyrelsen, er der ingen tvivl om, at der i banken her var tale om en bestyrelse, der ikke levede op til de krav der jf. FiL, som skal opfyldes.

jf FiL § 70 af 2007 har bestyrelsen til opgave at udfærdige retningslinjer, hvori arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion fastlægges¹²¹. Dette må antages ikke og være overholdt her. Da man ikke havde overblik over direktionens gøren.

I Roskilde bank har bestyrelsen forholdt sig passivt til den høje udlånsvækst, og de risici banken pådrog sig ved den store eksponering over for ejendomsbranchen. Bestyrelsen gav ligeledes direktionen øgede kreditbeføjelser, og der blev ikke sat spørgsmålstejn ved efterbevillingerne. Bestyrelsen har aldrig forholdt sig kritisk eller nægtet at godkende en efterbevilling¹²². Da bestyrelsen ikke havde ført det nødvendige tilsyn med direktionen, havde de ikke overholdt lovgivningen jf. FiL § 71 og blev derfor juridisk ansvarlige.

¹¹⁹ <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> - > advokatundersøgelse Roskilde Bank udarbejdet af Mogens Skipper Pedersen & Henrik Stenbjerre s. 4

¹²⁰ <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> - > advokatundersøgelse Roskilde Bank udarbejdet af Mogens Skipper Pedersen & Henrik Stenbjerre s. 10

¹²¹ Lov om finansiell virksomhed kommenteret, Januar 2007 s. 298

¹²² <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> - > advokatundersøgelse Roskilde Bank udarbejdet af Mogens Skipper Pedersen & Henrik Stenbjerre s.57

Bestyrelsen fralagde sig altså opgaven som sparringspartner og modspiller, og dermed også et stort ansvar, hvilke førte til skævvridning i ansvarsfordelingen. Direktionen havde for meget magt og blev ikke holdt tilbage af bestyrelsen. I 2007 fik banken fra finanstilsynet besked på, at bankens risikoprofil adskilte sig væsentligt fra andre pengeinstitutter i gruppe 1-3.¹²³

5.2.3 EBH Bank

EBH bank blev erklæret konkurs i 2008 og havde som de to foregående banker ligeledes i årene op til krisen en høj udlånsvækst og eksponering over for ejendomsbranchen. Forskellen fra de andre banker var dog, at dette var fuld bevist og en del af bankens strategi, som også var offentlig tilgængelig. Banken ville ikke længere være en lokal bank men i stedet en af de største erhvervsbanker, og de ville fremadrettet ikke kun fokusere på lokalområdet, men hele landet¹²⁴.

I banken var der ikke fastsat en overordnet kreditpolitik for banken, og banken påtog sig mange udlån uden nogen form for sikkerhed. Advokatundersøgelsen har konkluderet, at både direktionen og bestyrelsen er erstatningsansvarlige over for bankens tab, og at bestyrelsen endvidere har overtrådt FiL § 70, da de ikke har fastsat de fornødne retningslinjer samt givet direktionen det modspil og sparring som var nødvendigt.

5.2.4 Sammenfatning af advokatundersøgelserne

Årsagen til den øgede regulering og de ændringer som er blevet vedtaget i blandt andet lov om finansiell virksomhed antages, at være påvirket af ovenstående tre advokatundersøgelser. Undersøgelserne har påpeget fejl og mangler, som viste et behov for den øgede regulering samt et mere aktivt tilsyn.

I Amagerbanken og Roskilde bank var der primært fokus på egen indtjening samt personlige interesser. Bestyrelserne varetog ikke bankernes interesser i forhold finansiell stabilitet og en forsvarlig drift der kunne fremtidssikre banken. Det konkluderes, at situationen i

¹²³ <https://www.finanstilstabilitet.dk/Default.aspx?ID=371> - > advokatundersøgelse Roskilde Bank udarbejdet af Mogens Skipper Pedersen & Henrik Stenbjerre s. 69

¹²⁴ Finanstilstabilitet.dk -> advokatundersøgelser EBH Bank
<https://www.finanstilstabilitet.dk/Files/Files/Nyheder%20-%20PDF/Advokaternes%20sammenfatning%20-%20ebh%20bank%20231109.pdf> s. 1

Amagerbanken har været med til ændre lovgivningen mod en mere præciseret lov med henblik på bestyrelsesmedlemmernes egnethed og hæderlighed. Ligeledes er der skabt større fokus på medlemmernes erfaring og kompetencer indenfor bankledelse og drift.

Der var i Amagerbanken flere interessekonflikter hos bestyrelsesmedlemmerne, og der kan derfor sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt de i bestyrelsen var opmærksomme på den øgede risiko. Havde de overhovedet fokus på bankens interesse eller kun deres egne interesser. Finanstilsynet påpegede det atypiske ved Roskilde banks kreditpolitik, men bestyrelsen reagerede ikke. Den manglende reaktion øger behovet for løbende tilsyn samt opfølgning. Der er ligeledes kommet mere fokus på opdelingen af opgaver imellem bestyrelsen og direktionen, da det er vigtigt at understrege at det er bestyrelsen der har det overordnede ansvar. Direktionen skal følge retningslinjerne bestyrelsen har fastsat på baggrund af bankens forretningsmodel. De samme udfordringer gjorde sig gældende i EBH Bank.

Grundet pengeinstitutternes betydning for samfundets finansielle stabilitet, er der hverken tid eller råd til lignende fejl fremadrettet. Bestyrelsesmedlemmerne har haft den nødvendige kontrol og der har både i bestyrelserne og i direktionerne være fokus på shareholder value, altså resultater nu og her, samt profit i stedet for en langsigtet strategi. Som det fremgår af advokatundersøgelserne, er bestyrelserne og direktører gjort erstatningsansvarlige og ikke mindst har de handlet ansvarspådragende i mange af sagerne. Bestyrelserne har direktionen har altså haft et ledelsessvigt overfor pengeinstitutterne. Advokatundersøgelser har alle det tilfælles, at bestyrelsen og direktionen er én af synderne til den finansielle krise. I undersøgelserne understreges ligeledes vigtigheden, i bestyrelsens kompetence, erfaring og ikke mindst den tilstrækkelig tid, som kan være en knap faktor, hvis et medlem besidder mange andre ledelseshverv.

Et fællestræk i advokatundersøgelserne er, at kravene i FiL §§ 70-71 reelt har fundet sted, men kontrollen af kravene har ikke været tilfredsstillende og bestyrelserne har derfor ikke levet op til deres ansvar.

5.3 Delkonklusion

Overordnet set kan vi konkludere, at der fra 2005 til nu har været behov for øget regulering samt øget fokus på bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter. De har tydeligt misbrugt deres positioner og har ikke haft de nødvendige kompetencer til at varetage deres ansvarsopgaver som bestyrelsesmedlemmer. Det faglige niveau har været for lavt og den løbende kontrol utilstrækkelig.

Havde bestyrelserne haft faglig viden og kompetencer der dækkede hele pengeinstituttets forretningsmodel vurderes det at store tab kunne være undgået.

6 Bestyrelsesmedlemmerne

Vi ønsker nu at undersøge, hvorvidt der har været en ændring på sammensætningen af bestyrelserne i henholdsvis 2005 og 2015. For at kunne analysere denne udvikling, har vi indsamlet data om de enkelte bestyrelser i de enkelte pengeinstitutter, som vi har inddraget i vores analyse. Datasættet giver os mulighed for at analysere den erfaring, kompetencer og antallet af andre ledelseshverv hos de enkelte medlemmer.

Det er interessant at undersøge, hvordan bestyrelserne i danske pengeinstitutter har udviklet sig hen over en 10 års periode. Vi vil kigge nærmere på hvordan de har forholdt sig til anbefalingerne, der er om god Selskabsledelse samt lovkravende i lov om finansiel virksomhed. Der har været meget omtale omkring bestyrelsesmedlemmers manglende faglighed og kompetence. Derfor er det interessant at se, om der er sket en stigning i det faglige niveau i bestyrelserne. Altså er bestyrelsernes faglige kompetencer steget i takt med det øgede regulering eller ej og om deres andre ledelseshverv giver dem arbejdsrelateret erfaring. Vi har i analysen anvendt 10 pengeinstitutter og vil derfor vise tendenser og udviklingen i netop de 10 institutter.

6.1 Faglige kompetencer i bestyrelserne

En god og professionel bestyrelse er med til at sikre en langsigtet strategi, der kan støtte op om virksomhedens fremadrettede udvikling. Bestyrelsen kan sætte fokus på de nødvendige dagsordener og "tvinge" ejere og direktionen til at forholde sig til aktuelle emner. Bestyrelsen

kan iværksætte handlingsplaner, som sikrer gennemførelsen af forskellige punkter hvis dette findes nødvendigt. Dette gøres for at sikre virksomhedens positive drift og overlevelse. Der er derfor ingen tvivl om, at bestyrelsesmedlemmerne er vigtige spillere i forhold til pengeinstitutternes fremtid og resultater.

Den øgede regulering, der især har taget fat efter den finansielle krisen i 2008, har sat nogle begrænsninger, krav og retningslinjer op for bestyrelsesmedlemmerne i de danske pengeinstitutter.

For at kunne besvare vores problemformulering, hvorvidt den øgede regulering har påvirket det faglige niveau hos bestyrelsesmedlemmerne i en positiv retning og hvorvidt det faglige niveau er tiltrækkelig, skal vi nu kigge på vores næste analysedel. Vi ønsker derfor med dette afsnit, at belyse, hvorvidt den øgede regulering har hjulpet med at skabe nogle faglig dygtigere bestyrelser i de danske pengeinstitutter.

Før vi kan give de enkelte bestyrelser point og analysere dem, er vi nødt til, at kende sammensætningen af bestyrelserne i de 10 pengeinstitutter i hhv. år 2005 og 2015. Der vil derfor være en, kort, men samtidig fyldestgørende og vigtig gennemgang af hvert institut efterfulgt af en analyse over udviklingen og det faglige niveau samt pointgivning.

6.1.1 Danske Bank

Formanden i Danske Banks bestyrelse er adm. direktør i Danisco og er uddannet ingeniør og merkonom.¹²⁵

De to næstformænd er ligeledes også direktører i andre virksomheder. Den ene næstformand havde sin erfaring fra udviklingen på det danske boligmarked og havde været bestyrelsesmedlem i Realkredit Danmark og været adj. professor ved CBS.¹²⁶ Den anden næstformand er uddannet jurist og havde primært erfaring fra andre brancher end den finansielle sektor¹²⁷. Han blev i 2012 direktør i Danske Bank, men blev fyret grundet manglende kompetencer inden for bank¹²⁸.

¹²⁵ <https://www-2.danskebank.dk/CGCVforAlfDuchPedersen>

¹²⁶ <https://jyllands-posten.dk/premium/navne/omtale/article6838729.ece>

¹²⁷ <https://www.linkedin.com/in/eivind-kolding-10b3b48/>

¹²⁸ <http://www.business.dk/finans/eivind-kolding-fyret-i-danske-bank>

Resten af bestyrelsen bestod af en cand.polit som havde det meste af sin karriere i dansk og europæisk politik.¹²⁹ Et medlem som har en HA almen og var adm. direktør i Transmedica¹³⁰ og med mange års erfaring fra SAS¹³¹. En med en uddannelsesbaggrund inden for Cand. Scient. og i naturvidenskab. Han sad som adm. direktør hos Coloplast. Hans andre bestyrelsesposter omhandlede meget industri såsom Novo og Dansk industri¹³². En uddannet akademiingeniør som sidder som adm. direktør hos shippingvirksomheden J. Lauritzen.¹³³ De sidste medlemmer i 2005 var alle tre professorer. Den første professor var tidligere overvismand for Det Økonomiske Råd og Nationalbanken, og er uddannet cand. polit og har en doktorgrad i økonomiske fag¹³⁴. Den næste var professor på institut for finansiering og nationaløkonomi og var bestyrelsesmedlem i flere af Grundfos' bestyrelser samt formand i Cowifonden.¹³⁵ Og det sidste medlem har en Ph.d. i ledelse og organisation plus en kandidat i statskundskab.¹³⁶

Frem til 2015 har der været en del ændringer i bestyrelsesposterne i Danske Bank. Den nye formandspost blev besat i 2010 af en statsautoriseret revisor, som blandt andet også var formand i hhv. Chr. Hansen Holding og Bang og Olufsen A/S, samt medlem af komitéen for god Selskabsledelse¹³⁷. Formanden bidrager med erfaring inden for risikostyring og ledelse samt med erfaring inden for finansiell og økonomisk ekspertise¹³⁸. Han omtales ligeledes som en handlekraftig formand, der reagerer hurtigt, hvis der ikke skabes de rigtig resultater¹³⁹, og i 2015 blev han af PwC kåret som årets bestyrelsesformand¹⁴⁰. Næstformanden er også uddannet statsautoriseret revisor og har generel erfaring med risikostyring og ledelse af betydende internationale aktiviteter samt styring af generelle virksomhedsøkonomiske forhold. Han har blandt andet en bestyrelsespost i A.P. Møller-Mærsk A/S¹⁴¹.

¹²⁹ <https://www-2.danskebank.dk/CGCVforHenningChristophersen>

¹³⁰ <http://www.business.dk/diverse/hoejland-gaar-igen>

¹³¹ <https://www.dr.dk/nyheder/indland/portraet-af-den-fyrede-koncernchef-peter-hoejland>

¹³² <https://www-2.danskebank.dk/CGCVforStenScheibye>

¹³³ <http://www.kvinfo.dk/side/634/action/2/vis/1150/>

¹³⁴ <https://www-2.danskebank.dk/CGCVforClausVastrup>

¹³⁵ <https://www-2.danskebank.dk/CGCVforNielsChristianNielsen>

¹³⁶ <https://www-2.danskebank.dk/CGCVformajkenschultz>

¹³⁷ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 75

¹³⁸ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 75

¹³⁹ <http://www.business.dk/ledelse/her-er-de-topchefer-som-ole-andersen-har-fyret>

¹⁴⁰ <http://finans.dk/live/erhverv/ECE9375087/danske-banks-formand-staar-til-loenhop-paa-knap-20-procent/?ctxref=ext>

¹⁴¹ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 75 1. & 2. spalte.

Bestyrelsen består ligeledes af, en socialøkonom med erfaring indenfor ledelse af større finansielle virksomheder samt finansielle og økonomiske forhold¹⁴².

En med erhvervserfaring fra Carlsberg A/S, der er uddannet cand. merc på CBS. Han bidrager med viden omkring kulturelle og økonomisk-politiske forhold på Danske Banks markeder.

Herunder finansiering af internationale virksomheder med behov for investeringer via kapital- og aktiemarkeder, med virksomhedsdrift og international regnskabs drift-og styring.

Han er ligeledes medlem af komitéen for god Selskabsledelse¹⁴³. Næste medlem har et kendskab til ledelse i internationale organisationer, it- og systemløsninger og gennemførelse og udvikling på et strategisk niveau¹⁴⁴. Han er medlem af World Economic Forum, som er en fond, der på globalt plan diskuterer den økonomiske udvikling¹⁴⁵.

Derudover sidder der også et medlem, som bidrager med erfaring inden for kommunikation og kommunikationsstrategier rettet mod forbrugerne, og erfaring omkring forandringsprocesser og digitale forretningsmodeller¹⁴⁶.

Danske Banks bestyrelse har også et britisk medlem som bidrager med erfaring inden for forandringsledelse både fra det private og det offentlige, samt hendes kendskab til kredit- og risikostyring og tilsynsforhold.¹⁴⁷

6.1.1.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015 i Danske Bank

I 2005 kendetegnes toppen af bestyrelsen, altså formanden og de to næstformænd, ved at være kendte erfarne erhvervsprofiler med meget viden indenfor industri, produktion og drift samt det danske boligmarked og det juridiske aspekt i store virksomheder. De øvrige bestyrelsesmedlemmer er ligeledes højtuddannede og kendt i de offentlige medier samt har poster i store danske virksomheder eller tidligere erfaring herfra.

Der er en bred vifte af høje faglige uddannelser med fokus på økonomi med tidligere bestyrelseserfaring fra andre finansielle virksomheder.

¹⁴² Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 75 2. spalte.

¹⁴³ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 76 1. & 2. spalte.

¹⁴⁴ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 77

¹⁴⁵ <https://www.weforum.org>

¹⁴⁶ <https://www.danskebank.com/da-dk/om-os/ledelse/Pages/CGCVforRolvErikRyssdal.aspx>

¹⁴⁷ Uddrag af årsrapporten 2015, Danske Bank koncernen, s. 77 1. spalte

I 2015 er der stadig tale om en højtuddannet bestyrelse med kendte og store erhvervsprofiler. Idet at bestyrelsesformanden bliver kåret som årets bedste i 2015 signalerer, at han er god til sit job, og at han er en eftertragtet profil i store finansielle virksomheder.

Flere af bestyrelsesmedlemmerne har i 2015 andre ledelseshverv i den finansielle sektor. Næsten alle medlemmer har ledelsesmæssig erfaring og kendskab til økonomi. Bestyrelsen anses derfor for at være sammensat af en bred vifte af kompetencer inden for bankdrift og det vurderes, at der er sket en stigning i det samlede faglige niveau i bestyrelsen. Sammensætningen vurderes som stærkere grundet de flere kompetencer inden for bankdrift og ledelse. Det vurderes som et plus at der i bestyrelsen er it kompetencer, da det kan hjælpe virksomheden med løbende intern kontrol og tilpasning ved nye retningslinjer eller lovkrav.

Medlemmerne har ikke de samme ledelseshverv uden for Danske Bank, men de har det tilfælles, at deres poster er i store virksomheder, og at flere af medlemmerne er en del af rådet for god Selskabsledelse. Det giver god mening, at banken ud fra deres størrelse og forretningsmodel tiltrækker og har behov for gode og erfarne bestyrelsesmedlemmer. At være SIFI institut sætter nogle større krav til de ledende kompetencer, og alle medlemmerne antages at leve op til deres egnet og hæderlighed jf. FiL § 64.

Antallet af bestyrelsesmedlemmer i bankens bestyrelse er faldet henover den 10-års periode, men gennemsnittet af andre ledelseshverv, udover deres primære erhverv og deres post her i banken, er steget. Gennemsnittet er steget fra 4 til 7,4¹⁴⁸ pr. medlem, hvilket er en stor stigning, men som vi vurderer til at være acceptabel grundet medlemmernes faglige uddannelses- og kompetenceniveau. Idet, at formanden kåres som årets bedste, antages det ligeledes som en indikator af, at han er tilstrækkelig i alle hans bestyrelsesposter. Vi vurderer derfor, at det stigende gennemsnit er passende ud fra, at alle medlemmer skal have tilstrækkelig tid til at varetage deres post i banken. jf. FiL 64 a.

Ud fra ovenstående vurderer vi, at bankens bestyrelse har haft en positiv udvikling i de samlede faglige kompetencer henover den 10- års periode. Bestyrelserne får hhv. 4 og 5 point. 4 i 2005 da der manglede erfaring indenfor økonomi og den finansielle sektor, og 5 point i

¹⁴⁸ Bilag 1

2015 da banken følger lovgivningen og tilsynets anbefaling i forhold til tidligere ledelsesmæssig erfaring fra pengeinstitut¹⁴⁹ og sammensætningen af bankens bestyrelse, som besidder nogle gode kompetencer.

6.1.2 Jyske Bank

Formanden er uddannet cand. oec. Han har været en del af bestyrelsen siden 1998 og formand siden 2004¹⁵⁰. Han er adm. direktør i egen virksomhed, der rådgiver inden for logistik, økonomi og ledelse. Næstformanden har det desværre ikke været muligt at finde flere informationer omkring hans uddannelse eller lignende.¹⁵¹

Bestyrelsen bestod af en uddannet maskiningeniør med en HD i organisation og arbejds sociologi¹⁵². En fisker uden finansiell erfaring¹⁵³. De sidste medlemmer af bestyrelsen har det ikke været muligt at finde oplysninger om, på nær deres navne¹⁵⁴. Det antages, at de sidste medlemmer samt næstformanden ikke havde en væsentlig erfaring inden for bank eller finansiell virksomhed, og at uddannelsesområderne ikke omhandlede økonomi som primær fag.

Formanden i 2015 er stadig den samme formand som i 2005. Der er kommet en ny næstformand, som er uddannet cand.scient.pol og blev valgt ind i bestyrelsen i forbindelse med sammenlægningen med BRFkredit i 2014¹⁵⁵. Næstformanden har haft direktørstillinger i både Dong og Falck og er stadig bestyrelsesmedlem i BRF fonden¹⁵⁶.

Et bestyrelsesmedlem, der går igen fra 2005, er fiskeren. Han har stadig ikke ledelseshverv i andre finansielle virksomheder, men har nu flere års erfaring indenfor bestyrelsesarbejdet i banken¹⁵⁷. Bestyrelsen har nu fået et medlem med en lang karriere inden for den finansielle

¹⁴⁹ Notat, Finanstilsynet 2012 - Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter s. 5

¹⁵⁰ <https://www.jyskebank.dk/ir/koncernledelse#SvenBuhrkall>

¹⁵¹ Jyske Bank A/S Prospekt, Den 9. november 2009 s. 94 s. 94 -

http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/10723491_4458.pdf

¹⁵² Jyske Bank A/S Prospekt, Den 9. november 2009 s. 94 -

http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/10723491_4458.pdf

¹⁵³ www.jyskebank.dk. → Koncernledelse → Jens A. Borup

¹⁵⁴ Årsrapport 2005, Jyske Bank s.33

¹⁵⁵ <https://www.jyskebank.dk/ir/koncernledelse#KurtBligaardPedersen>

¹⁵⁶ Årsrapport 2015, Jyske Bank s.112

¹⁵⁷ <https://www.jyskebank.dk/ir/koncernledelse#JensBorupBestyrelsesmedlem>

sektor og tidligere stillinger som vicedirektør i BG Bank og sidenhen i Danske Bank. Hun har erfaring via sine tidligere stillinger og er stadig bestyrelsesmedlem i BRF holding A/S¹⁵⁸. Herudover består bestyrelsen nu også af en advokat¹⁵⁹ som har tidligere primært beskæftiget sig med køb og salg af virksomheder samt ledelsesmæssige forhold¹⁶⁰, og en jurist som blev valgt ind i 2014 i forbindelse med opkøbet af BRF, hvor han sad som formand¹⁶¹. Som sidste advokat sidder Keld Norup, som har været medlem siden 2007¹⁶².

6.1.2.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015 i Jyske bank

Formanden i bankens bestyrelse er den samme henover den 10-års periode. I 2005 var han næsten ny formand (valgt i 2004) med 7-års erfaring i bestyrelsen, og i 2015 har han besiddet formandsposten i 11 år og samlet været i bestyrelsen i 18 år. Dette betyder, at han har været i bestyrelsen i mere end 12 år, hvilket ikke stemmer overens med anbefalingerne vedr. god selskabsledelse¹⁶³. Bestyrelsen har valgt at fastholde formanden i bestyrelsen grundet hans mange års erfaring og hans økonomiske viden og uddannelse, som var årsagen til, at han stadig sidder i bestyrelsen¹⁶⁴.

Ud fra de sparsomme oplysninger vi kunne finde på medlemmerne i 2005, har ingen af medlemmerne erfaring inden for den finansielle sektor, og uddannelsesniveaut vurderes til at være på et rimeligt niveau, men er ikke relevant inden for ledelse og økonomi. Dette baseres ud fra bankens størrelse og markedsposition.

I 2014 opkøbte Jyske bank BRF kredit som et tilhørende datterselskab, og der skete i den forbindelse en del ændringer i bestyrelsen. Ændringerne skulle sikre, at bestyrelsen havde de nødvendige kompetencer til Jyske Banks fremadrettede målsætning og forretningsmodel¹⁶⁵.

¹⁵⁸ <https://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/6124982b-1a89-419b-a225-37f8a8ecbcc0/%C3%85rsrapport+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6124982b-1a89-419b-a225-37f8a8ecbcc0> s. 117

¹⁵⁹ <https://www.jyskebank.dk/ir/koncernledelse#PhilipBaruchBestyrelsesmedlem>

¹⁶⁰ <http://politiken.dk/navne/foedselsdage/art5437683/Philip-Baruch>

¹⁶¹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8517825.ece>

¹⁶² <https://www.jyskebank.dk/ir/koncernledelse#KeldNorupBestyrelsesmedlem>

¹⁶³ <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/anbefalinger-for-god-selskabsledelse-2013-senest-opdateret-november-2014.pdf> s. 16

¹⁶⁴ <https://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/26704f9e-7029-4baf-80eb-ef4ff7443515/Kandidatliste+bestyrelse+-+eqh.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=26704f9e-7029-4baf-80eb-ef4ff7443515>

¹⁶⁵ <http://www.business.dk/finans/jyske-bank-koeber-brfkredit-billigt>

Banken får i denne forbindelse også et medlem til bestyrelsen, som har erfaring med bankdrift og ledelse samt branchekendskab. Uddannelsesniveaut i bestyrelsen stiger idet der bliver tilført yderligere kompetencer indenfor bankdrift.

Det, der understreger den positive udvikling i Jyske Bank, er medlemmernes uddannelse og tidligere erfaring inden for den finansielle sektor. Et af medlemmerne har siddet i bestyrelsen i begge perioder nemlig 2005 og 2015. Han har ikke kendskab inden for bank og ledelse af finansielle virksomheder, men han har erfaringen inden for fiskeri, som er et af bankens erhvervsmæssige forretningsområder. Det giver banken en stor fordel at kunne trække på hans kompetencer inden for dette fagområde. Det kan være en udfordring for bankens bestyrelse, at formanden har siddet der i så mange år, men da han bliver genvalgt i takt med den øgede regulering, antages det på ingen måde at være en udfordring for Jyske Bank¹⁶⁶. Bestyrelsens sammensætning vurderes som stærk, da der er ledelseserfaring inden for den finansielle sektor, og at der ligesom i Danske Bank er sket en positiv ændring som forventet henover de sidste 10 år.

Jyske bank fik i 2013 dårlig omtale i medierne vedr. et for lavt fagligt niveau i bankens bestyrelse og manglende kompetencer inden for den finansielle branche. Bestyrelsens formand afviste dog påstanden, og samme år ansatte bestyrelsen et medlem mere, som var tidligere bankdirektør,¹⁶⁷ dette indikerer, at det måske alligevel var tilfældet. Henover den 10-års periode er der sket en positiv udvikling, da bestyrelsen har flere kompetencer inden for bank og den finansielle sektor, samt at det samlede faglige uddannelsesniveau steg.

Antallet af ledelseshverv i bestyrelsen er stigende fra 2005 til 2015, og vi går fra et gennemsnit på ca. 2 til 8,8¹⁶⁸ pr. medlem, hvilket afspejler, at kompetenceniveauet er stigende, og det viser den tendens, vi også så i Danske Bank i samme årrække. Antallet af bestyrelsesposter vurderes som passende ud fra posterne som medlemmerne har i andre ledelseshverv er i mindre virksomheder, og det konkluderes derfor at medlemmerne har den tilstrækkelige tid jf. FiL § 64 a.

¹⁶⁶ <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/anbefalinger-for-god-selskabsledelse-2013-senest-opdateret-november-2014.pdf>

¹⁶⁷ <http://clauskovhus.blogs.business.dk/2013/02/15/ups-jyske-bank-har-en-svag-bestyrelse/>

¹⁶⁸ Bilag 1

Ud fra de begrænsede oplysninger vi har tilgængelige omkring bestyrelsesmedlemmerne i 2005, vurderes bestyrelsens kompetencer og faglige niveau til at være under middel. Dette skyldes, at der ikke er tale om profiler, der stadig er en del af den finansielle sektor, samt at der i banken er sket udskiftning af de fleste medlemmer frem til 2015. Vi vurderer udviklingen i bestyrelsen som positiv, og at den øgede regulering har dermed haft betydning på bestyrelsens sammensætning i forhold til fokus på erfaring inden for det at drive bank. Der gives i 2005 2 point til bestyrelsen og 4 point i 2015, da vi vurderer, at banken ville have fordel af at få et medlem i bestyrelsen, der kan komme med erfaring og ekspertise omkring It- og udvikling heraf, da det er meget aktuelt i de danske pengeinstitutter¹⁶⁹. Der er altså mulighed for forbedring.

6.1.3 Sydbank

Bestyrelsesformanden er Gårdejer og tidligere amtsborgmester. Næstformanden er også gårdejer og det har desværre ikke været muligt at finde yderligere oplysninger.¹⁷⁰

De andre medlemmerne besidder alene stillinger som direktør i forskellig selskaber, men dog udenfor den finansielle sektor.¹⁷¹ Det har desværre ikke været muligt at finde yderligere oplysninger omkring medlemmernes uddannelse.

I 2015 er der kommet en ny bestyrelsesformand som tidligere var Nationalbankdirektør. Næsten alle hans poster ved siden af hans formandspost i Sydbank er relateret til den finansielle sektor. Han er bankuddannet med en supplerende HD i organisation og arbejdssociologi og i kredit og finansiering samt Adj. professor ved CBS¹⁷². Hans erfaring giver ham kompetencer indenfor ledelse, makroøkonomi, pengepolitik, finansiel regulering, kreditrisici og generelle pengeinstitut forhold¹⁷³.

¹⁶⁹ <http://www.business.dk/finans/bankledelse-mangler-digitale-kompetencer>

¹⁷⁰ <http://finans.dk/artikel/ECE4201915/Kresten-Philipsen-bliver-formand-for-Sydbank/?ctxref=ext>

¹⁷¹ Sydbank, Årsrapport 2005 s. 76

¹⁷² Sydbank, Årsrapport 2015 s. 112

¹⁷³ Sydbank, Årsrapport 2015 s. 112

Næstformanden sidder til daglig som direktør i Boligsyd, som er et boligselskab i Sønderjylland. Han er uddannet indenfor forskning- og rådgivning indenfor landbrug og har erfaring indenfor regnskab, ledelse, samfundsøkonomi og realkredit¹⁷⁴.

De andre medlemmer i bestyrelsen består af statsaut. revisor med erfaring indenfor regnskab, kreditrisici og operationel risiko¹⁷⁵. En merkonom, som bidrager med erfaring indenfor ledelse, regnskab, finansielle forretninger, handel og fast ejendom. En advokat og en Cand. polit. med poster i IBM, Dansk Design Center, Vækstfonden og Dansk Industri. Med erfaring indenfor mange forskellige brancher og bidrager med IT og digitale løsninger.¹⁷⁶

Bestyrelsen består ligeledes af tre direktører og en administrerende direktør indenfor hhv. transport og logistik, AP Pension, rådgivning generelt og ejendomsselskab. Af uddannelser besidder direktørerne hhv. en MBA, HD i finansiering, merkonom og en HD i regnskabsvæsen og økonomistyring¹⁷⁷. De bidrager med erfaring vedr. ledelse, risikostyring, regnskab og investering¹⁷⁸.

6.1.3.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015 i Sydbank

Kigger man på bankens bestyrelse i 2005, er det meget begrænset, hvad vi har af oplysninger. Men vi ved, at bestyrelsens formand og næstformænd begge var gårdejere og er fra lokalsamfundet i Sønderjylland. Idet Sydbank har et ønske om at hjælpe de lokale landmænd og rådgive om landbrug, giver det god mening, at bestyrelsen har erfaring indenfor netop dette område. Det er dog en ulempe, at der ikke er nogen i bestyrelsen med økonomiske faglige kompetencer eller uddannelser samt tidligere erfaring med bankdrift.

I 2015 er sammensætningen af bestyrelsen en anden. Der er tiltrådt nogen væsentlig større profiler fra det danske erhvervsliv, og bestyrelsen besidder nu større erfaring inden for den finansielle sektor, og selv formanden har en bred og relevant erfaring. Bestyrelsen har nu nogle medlemmer, som har en relevant og høj faglig uddannelse. Bestyrelsen rummer i 2015 revision, IT, økonomi, risikostyring, ledelseskompetencer og det juridiske aspekt. Bestyrelsen

¹⁷⁴Sydbank, Årsrapport 2015 s. 112

¹⁷⁵ <https://www.sydbank.dk/inc/pdf/fondsmeddelelser/2017/FM02.pdf>

¹⁷⁶ Sydbank, Årsrapport 2015 s. 112

¹⁷⁷ Sydbank, Årsrapport 2015 s. 115

¹⁷⁸ Sydbank, Årsrapport 2015 s. 115

har ligeledes fastholdt deres kompetencer inden for et af deres fagområder, nemlig landbrug¹⁷⁹.

Kigger man på bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige antal poster ved siden af deres primære erhverv og deres post i Sydbank, er der sket en lille stigning i antallet af poster, men en mindre stigning end i Jyske Bank og Danske Bank¹⁸⁰. I 2005 var der i gennemsnit 4,9 poster pr. bestyrelsesmedlem, og i 2015 er antallet steget til 6,8¹⁸¹. Kigger man på bestyrelsen i 2005, vurderes det, at mængden af andre poster har været høj, men da der er tale om poster i små virksomheder som primært havde fokus på lokalsamfundet, vurderes det ikke som for mange.

I det der er sket en udvikling i bestyrelsens samlede kompetencer, samt diversifikationen i både sammensætning og det faglige niveau, vurderes stigningen i posterne i 2015 at ligge til grund for det øget faglige niveau. Grundet den stigning der har været i posterne, vurderes kravet omkring tilstrækkelig tid til at kunne varetage stilling i bestyrelsen ikke som en udfordring.

Vores vurdering ud fra ovenstående er, at der var en faglig svag bestyrelse i 2005, og idet at ingen af medlemmerne er kendte erhvervsprofiler antyder det, at der har været begrænset erfaring inden for større kendte erhvervsvirksomheder. Bestyrelsen vurderes som mangelfuld, og der gives derfor 2 point i 2005.

I 2015 er sammensætningen af bestyrelsen på en helt anden måde end tidligere. Der er nu tale om kendte profiler fra det danske erhvervsliv med ledelsesmæssig erfaring fra andre finansielle institutter, hvorfor sammensætningen er blevet markant bedre.

Sydbank blev et SIFI institut i 2014 og har udskiftet 6 medlemmer i hhv. 2014 og 2015, hvilket antyder et behov for øgede kompetencer, som det vurderes bestyrelsen har formået at sammensætte, og gives derfor 5 point.

¹⁷⁹ <https://www.sydbank.dk/erhverv/landbrug>

¹⁸⁰ Udarbejdet i Excel af Camilla Højegaard og Liselotte Larsen ud fra årsrapporter samt tilgængelig data omkring de pågældende bestyrelsesmedlemmer.

¹⁸¹ Bilag 1

6.1.4 Spar Nord

Formanden i Spar Nord er uddannet som ingeniør, og har senere taget en lederuddannelse. Han er administrerende direktør i Cubic, som er en stor international produktionsvirksomhed, hvilket er et tegn på en stabil leder igennem flere årtier¹⁸². Næstformanden var ejendomsmægler¹⁸³.

Bestyrelsen bestod af lokale borgere og erhvervsmænd som overlærer og tidligere medlem af Løgstørs lokale bankråd¹⁸⁴. Derudover bestod bestyrelsen af en gårdejer og lokalpolitiker.¹⁸⁵ I 2005 var der bl.a. også en direktør fra Dagrofa¹⁸⁶ med uddannelse inden for international økonomi samt ledelse og personlig udvikling¹⁸⁷. Og til sidst en kendt erhvervsmand inden for ejendomsbranchen¹⁸⁸.

I Spar Nord havde man i 2015 den samme formand som i 2005. Jf. regnskabet er hans kompetencer i 2015 ledelse af små og mellemstore virksomheder, strategisk udvikling samt HR kompetencer¹⁸⁹. Som næstformand sidder en direktør i Danish Crown A/S¹⁹⁰. Han har en HD i afsætningsøkonomi og har erfaring inden for strategisk afsætning, landbrug og fødevarer samt produktion og international forretningsudvikling¹⁹¹ og han er derudover medlem af Nationalbankens repræsentantskab¹⁹².

Derudover består bestyrelsen af en direktør i egen konsulentvirksomhed, hvor han beskæftiger sig med rådgivning, udvikling og forskning inden for både det offentlige og private¹⁹³ derudover arbejder han som professor i økonomi. Han er uddannet Cand.oecon og

¹⁸² <https://www.linkedin.com/in/torben-fristrup-86644445/>

¹⁸³ Årsrapport 2005, Spar Nord s.70

¹⁸⁴ <http://lokaltindblik.dk/lokalnyheder/formandsskifte-i-bankraadet.aspx>

¹⁸⁵ Årsrapport 2005, Spar Nord s.70

¹⁸⁶ Årsrapport 2005, Spar Nord s. 71

¹⁸⁷ <https://www.linkedin.com/in/carstennormann/>

¹⁸⁸ Årsrapport 2005, Spar Nord s. 71

¹⁸⁹ Årsrapport 2015, Spar Nord s. 25

¹⁹⁰ <http://landbrugsavisen.dk/kvæg/kjeld-johannesen-skal-rådgive-stor-dc-konkurrent>

¹⁹¹ <http://www.pnbukh.com>

¹⁹² Årsrapport 2015, Spar Nord s. 25

¹⁹³ <http://www.pnbukh.com/Forside-9628.htm>

har en Ph.d. i driftsøkonomi. Han bidrager til bestyrelsen med økonomi- og risikostyring, samt viden om finansielle markeder.¹⁹⁴

Bestyrelsen består også af en statsautoriseret revisor som har erfaring inden for markedsføring af ejendomme og økonomisk risikostyring¹⁹⁵. En direktør i tre pensionsvirksomheder som har en kandidat i forsikringsvidenskab og en uddannelse i ledelse. Hendes kompetencer er ledelse af finansielle virksomheder, operationel risiko og styring samt it¹⁹⁶. Til sidste en direktør i Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse som er uddannet statsautoriseret revisor¹⁹⁷.

6.1.4.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015 Spar Nord

Formanden i bestyrelsen i hhv. 2005 og 2015 er fortsat den samme. Der er tale om en erfaren herre efter mange års ledelseserfaring både inden for industri og bank.

Banken havde nogle ret gode profiler i bestyrelsen i 2005, blandt andet Dagrofa direktør. Der er altså tale om kendte erhvervsprofiler, hvilket ikke var tilfældet i Sydbank og Jyske bank i 2005. Flere af medlemmerne har ledelsesmæssig erfaring fra nuværende eller tidligere job. Bestyrelsen besidder i 2005 kompetencer inden for international økonomi, ejendomsbranchen samt erfaring fra det landbrugsmæssige som gør det muligt for banken at tilbyde rådgivning inden for et af deres interesseområde¹⁹⁸.

Et af bestyrelsesmedlemmerne fratrådte i 2011, da Spar Nord var nødt til at foretage nedskrivning på et mindre engagement, hvor bestyrelsesmedlemmet var minoritetsaktionær og bestyrelsesmedlem¹⁹⁹. Vedkommende havde ligeledes haft en sigtelse fra 2006 for regnskabsfusk og kursmanipulation, dog frafaldt sigtelsen i 2009²⁰⁰. På dette tidspunkt var der ikke krav om hæderlighed, men havde dette været tilfældet, antages det, at posten som bestyrelsesmedlem var frataget tidligere end 2011. Der kan stilles spørgsmålstejn ved,

¹⁹⁴ Årsrapport 2015, Spar Nord s. 25

¹⁹⁵ Årsrapport 2015, Spar Nord, s. 25

¹⁹⁶ Årsregnskab 2015, Spar Nord, s. 25

¹⁹⁷ Årsregnskab 2015, Spar Nord, s. 25

¹⁹⁸ <https://www.sparnord.dk/erhverv/produkter/brancheloesninger/landbrug.aspx>

¹⁹⁹ <https://www.sparnord.dk/media/436466/Per-Søndergaard-Pedersen-udtræder-af-Spar-Nord.pdf>

²⁰⁰ <http://finans.dk/artikel/ECE4280645/Politi-fracfalder-sigtelse-mod-TK-Development/?ctxref=ext>

hvorvidt vedkommende har påvirket banken i en mere risikobetonet retning for at tilgodese egne interesser i andre selskaber.

I 2015 består bestyrelsen af medlemmer med mere erfaring og andre ledelseshverv i den finansielle sektor, blandt andet næstformanden, der er medlem af Nationalbankens repræsentantskab, en professor i økonomi og et medlem med en kandidat i forsikringsvidenskab. Ligeledes har flere af medlemmerne direktørstillinger i Danske Pensionsselskaber, hvilket antages at bidrage med positiv erfaring, da det er inden for den finansielle sektor. Uddannelsesniveaue er blevet højere, og der er nu også kompetencer, der støtter op omkring den it-mæssige udvikling.

Der er sket et fald i bestyrelses samlede ledelseshverv, hvilket blandt andet skyldes antallet af poster, som et fratrådt medlem varetog, imens han var en del af bestyrelsen. Han havde samlet 25 andre ledelseshverv.²⁰¹ Det vurderes, at han som bestyrelsesmedlem ikke har haft den tilstrækkelige tid til at varetage sine poster, idet at et selskab, han er involveret i, lider tab, og på denne måde giver Spar Nord et tab. Antal poster i 2015 er ca. 6, hvilket ud fra størrelsen på foreningerne og virksomhederne vurderes som rimeligt²⁰².

Overordnet vurderes Spar Nords bestyrelse til at være stærk både i 2005 og 2015, men der kan ses et spring i medlemmernes uddannelser, hvilket antages at være grundet de nye krav til bestyrelsesmedlemmerne. Altså at de øgede krav løbende har gjort, at bestyrelsen har haft behov for et faglig kompetenceløft. Vi vurderer sammensætningen i bestyrelsen til at være diversificeret og kompetent, og grundet den gode sammensætning af bestyrelsen i 2005, kan man fra tilsynets side håbe, at denne ændring var sket både med og uden nye lovkrav. Vi vurderer ud fra ovenstående, at begge bestyrelser ligger over middel og gives derfor hhv. 4 og 5 point.

6.1.4 Arbejdernes Landsbank

Formanden for bestyrelsen er ligeledes formand for forbundet 3F samt bestyrelsesmedlem i PensionDanmark. Næstformanden er også formand for HK/Danmark og har primær erfaring

²⁰¹ Bilag 1

²⁰² Årsrapport 2015, s. 25 Spar Nord

inden for forsikring og pension, med poster hos Alka forsikring og Funktionærernes Pension²⁰³. De sidste fem medlemmer er alle forbundsformænd eller har tidligere været det. De fleste har poster i pensionsselskaber som PensionDanmark og Industriens pension²⁰⁴. Her har det ikke været muligt at finde uddannelser på medlemmerne, hvorfor det antages at de ikke har nogen videregående uddannelse.

I 2015 er formandsposten besat af 3F forbundsformand. Han havde som sin forgænger ligeledes bestyrelsesposter hos PensionDanmark. Han har erfaring indenfor strategi og ledelse, regnskabsmæssige forhold samt finansiell regulering og kreditmæssige forhold²⁰⁵. Han har en ledelsesuddannelse fra CBS, men ikke anden faglig uddannelse.²⁰⁶ Næstformand hos Arbejdernes Landsbank er også forbundsformand og har andre ledelseshverv i Industriens Pension og bidrager med næsten de samme kompetencer som formanden, dog med ekstra kendskab og erfaring inden for Operationelle risici og IT-området²⁰⁷.

Derudover består bestyrelsen af direktør i AE, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd som ligeledes har poster hos Industriens Pension²⁰⁸. De resterende poster i bestyrelsen består af Administrationschef for Fødevareforbundet NNF, Næstformand for HK/Danmark, Næstformand for LO og Adm. direktør i PensionDanmark A/S og PensionDanmark Holding A/S. Bestyrelsen bidrager med erfaring inden for ledelse, strategi, makroøkonomiske og regnskabsmæssige forhold, markedsrisiko, likviditet, kredit og regulering samt operationelle og it området mv. To af medlemmerne har erfaring samt ledelseshverv i pensionsselskaber²⁰⁹.

Det har heller ikke her været muligt at finde uddannelsesoplysninger på bestyrelsesmedlemmerne i 2015. Hverken på bankens hjemmeside, i årsrapporterne eller via LinkedIn, som antages at være medlemmernes online CV.

²⁰³ Årsregnskab 2005, Arbejdernes Landsbank, s. 36 bilag 6.

²⁰⁴ Årsregnskab 2005, Arbejdernes Landsbank, s. 36 bilag 6.

²⁰⁵ Årsregnskab 2015, Arbejdernes Landsbank, s. 19

²⁰⁶ <https://www.linkedin.com/in/per-christensen-96048445/?ppe=1>

²⁰⁷ Årsregnskab 2015, Arbejdernes Landsbank, s. 19

²⁰⁸ Årsregnskab 2015, Arbejdernes Landsbank, s. 19

²⁰⁹ Årsregnskab 2015, Arbejdernes Landsbank, s. 19

6.1.4.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015

Man kan på bestyrelsessammensætningen både i 2005 og 2015 godt se, at Arbejdernes Landsbank primært ejes af LO-fagbevægelse. Kigger man på bestyrelsen i 2005, har medlemmerne primært kun erfaring inden for tre brancher, nemlig fagbevægelse, forsikring og pension. Det antages, at det grundlæggende uddannelsesniveau ikke er højt, da der er tale om personer fra arbejdsbevægelser, og vi begrundet vores antagelse ud fra, at selve formanden kun er gymnasialt uddannet.²¹⁰ Der var altså tale om en meget dårlig diversificeret sammensætning med et snævert fagligt uddannelsesniveau.

Uddannelsesniveauet i 2015 vurderes som i 2005 til ikke at være af højt fagligt niveau, dette skyldes, at bestyrelsen fortsat består af forbundsformænd med ledelseshverv inden for nøjagtig samme tre brancher som tidligere²¹¹. Jf. bankens årsrapport fra 2015 besidder alle bestyrelsesmedlemmerne mere eller mindre de samme kompetencer, hvilket er en smule besynderligt. De har næsten alle poster inden for pension, og de er alle involveret i en fagbevægelse. Dog er deres bestyrelsesposter i andre virksomheder meget forskellige og antallet af år, de har været medlem af Arbejdernes Landsbanks bestyrelse, er ligeledes meget forskelligt. Derfor burde der være en større forskel på, hvilke medlemmer der bidrager med hvilke kompetencer, og det er derfor ikke muligt at vurdere sammensætningen af bestyrelsen som optimal.

Kigger man på bankens ledelseshverv, er der sket en meget lille stigning fra ca. 6,3 til 6,6²¹² poster, men det vurderes ikke, at det faglige niveau er tilstrækkeligt til at besidde flere poster. Årsagen er at det ikke vurderes, at der har været en stigning i bestyrelsens samlede faglige kompetencer. Selvom deres involvering i pensions- samt forsikringsselskaber tælles med som en positiv faktor for begge år, idet det giver erfaring indenfor andre finansielle virksomheder, mangler der direkte kompetencer inden for bankdrift og ledelse heraf.

I 2007 blev der i aviserne skrevet, at den samlede bestyrelse i Arbejdernes Landsbank netop kun har erfaring samt kompetencer indenfor arbejdsmarkedsforhold og ikke indenfor det at

²¹⁰ https://www.linkedin.com/in/poul-erik-skov-christensen-1354a84/?locale=da_DK

²¹¹ Årsregnskab 2015, Arbejdernes Landsbank, s. 19

²¹² Bilag 1

sikre en positiv og målrettet drift for et pengeinstitut²¹³. Banken har øget deres kundetilgang, også selvom bestyrelsen i 2015 primært var besat af ufaglærte forbundsformænd og kvinder²¹⁴. Så det antages, at den samlede mængde af kompetencer er tilstrækkelig for at skabe vækst, men dette er ikke ensbetydende med, at banken drives på forsvarlig vis.

Fra tilsynets side ønsker vi noget mere faglighed blandt bestyrelsesmedlemmerne og en mere spredt erfaring, som kan bidrage til en mere veldiversificeret bestyrelse. Der er ikke sket nogen ændring i det faglige niveau eller de samlede kompetencer fra 2005 til 2015, og banken vurderes til under middel niveau dvs. 2 point i begge år.

6.1.5 Sparekassen Sjælland

Bestyrelsen består i 2005 af 9 medlemmer. Det har ikke været muligt at finde yderligere informationer om bestyrelsesmedlemmerne fra 2005, hvilket antages at være, fordi medlemmerne ikke er kendte erhvervsprofiler. Der er tale om mindre profiler fra lokalsamfundet, hvilke passer til bankens image om at være forbrugernes lokale bank.²¹⁵

I 2015 bliver formandsposten dækket af en direktør for et større arkitektfirma. Han er uddannet arkitekt. Han er involveret i flere af Sparekassens bestyrelser og er tidligere uddannet tømrer og efterfølgende bygningskonstruktør²¹⁶. Næstformanden er uddannet i bank og har en supplerende HD i finansiering og kreditvæsen med speciale i kreditscoring modeller.²¹⁷ Udover formanden og næstformanden er der i Sparekassen Sjælland yderligere 5 medlemmer mere. Gårdejer, tidligere direktør i Sydbank som er uddannet merkonom samt bankuddannet og tidligere direktør i DLR Kredit²¹⁸. Herudover en direktør i Coop Bank som er uddannet økonom. Derudover består bestyrelsen af to jurister²¹⁹.

²¹³ <http://finans.dk/artikel/ECE3457944/Firmaets-mand/?ctxref=ext>

²¹⁴ <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/arbejdernes-landsbank-fortsætter-solid-udvikling?publisherId=1830293&releaseId=2892796>

²¹⁵ Sparekassen Sjælland årsrapport 2005, bilag 10

²¹⁶ http://kullegaard.dk/wp-content/uploads/2015/03/Thomas-Kullegaard_CV.pdf

²¹⁷ https://www.spks.dk/ir/om_sparekassen/bestyrelsesmedlemmer

²¹⁸ https://www.spks.dk/ir/om_sparekassen/bestyrelsesmedlemmer

²¹⁹ https://www.spks.dk/ir/om_sparekassen/bestyrelsesmedlemmer

6.1.5.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015

Bestyrelsens sammensætning og det faglige niveau vurderes til lidt under middel, da det ikke har været muligt at finde informationer om medlemmerne i 2005.

Kigger vi på bestyrelsesmedlemmerne 2015, er der tale om erhvervsfolk med et pænt kompetenceniveau med henblik på bankdrift og ledelse.

Vi antager, at Finanstilsynets anbefalinger til en god bestyrelse i et pengeinstitut har afspejlet sig på kandidaterne i bestyrelsen, som alle er blevet valgt ind imellem 2012 og 2015. Dvs. de er blevet valgt ind i den periode, hvor der har været mest regulering omkring forventninger og krav til bestyrelsen.

Sammensætningen i bestyrelsen vurderes til at give et højt fagligt niveau samt meget erfaring inden for bankdrift. Der er tale om erhvervsprofiler fra lokalsamfundet, som er en målsætning for banken. Der holdes ligeledes fast i de bestyrelsesmedlemmer, der har erfaring inden for bankens erhvervsområde, nemlig landbruget.²²⁰

Antallet af ledelseshverv for 2005 har ikke været tilgængeligt. Vi har derfor antaget, at bestyrelsen i gennemsnit har haft det samme antal ledelseshverv som i Lån og Spar samt Arbejdernes Landsbank, hvilket dækker ca. 6 poster i gennemsnit. Vores antagelse ligger til grund for, at bankerne i 2005 var i samme gruppe²²¹.

Antallet af ledelseshverv er i 2015 steget til ca. 9²²² poster pr. medlem, og flere af medlemmerne har ledelseshverv i lokale større og mindre virksomheder på Nordvestsjælland. Idet at banken har tiltrukket nogle større erhvervsprofiler til deres bestyrelse, er det forventeligt, at antallet af bestyrelsesposter stiger i takt med de øget kompetencer medlemmerne bidrager med, og det vurderes ligeledes til at være årsagen her. Fem af bestyrelsesmedlemmerne har poster i de samme virksomheder, hvilket antages at give bestyrelsen en fordel, idet at medlemmerne kender hinanden erhvervmæssigt og derfor lettere kan arbejde sammen og sætte mål for banken. Da det kun er et mindretal, antages det,

²²⁰ <https://www.spks.dk/erhverv/landbrug>

²²¹ Bilag 1

²²² Bilag 1

at de øvrige bestyrelsesmedlemmer stadig kan sikre en passende diversifikation i bestyrelsen²²³.

Bankens bestyrelse passer til de forventninger og anbefalinger, der er, fra finanstilsynet side. Banken kunne dog have fordel af at have flere kompetencer inden for it og implementering heraf. Da bestyrelsen har flere medlemmer med ledelsesmæssig erfaring inden for bank, antages det, at bestyrelsens samlede kompetencer over for kredit og risikostyring er robust. Bestyrelsen får i 2005 en vurdering på 3 point og 5 i 2015, da der er en bred vifte af kompetencer, samt at der i bestyrelsen i 2015 er et pænt fagligt uddannelsesniveau, og at det antages, at der har været en stigning i det samlede faglige niveau.

6.1.6 Lån og Spar Bank A/S

Formanden i Lån og Spar bank i 2005 har været i bestyrelsen siden 1989 og været formand siden 1994. Næstformanden kom til i 2003 næstformand²²⁴. 2. næstformand har været i bestyrelsen siden 2004²²⁵.

Det har ikke været muligt, at finde yderligere informationer omkring formanden eller næstformændene. Dog fremgår det af regnskabet, at bestyrelsen har indvalgt en konsulent for Lønmodtagernes Dyrtidsfond, som er repræsentant for de institutionelle investorer. Dette er med til at give bestyrelsen, at et medlem har indsigt i kredit- og kapitalmarkederne samt generel virksomhedsledelse Jf, deres årsregnskab²²⁶. Derfor vurderes det at bestyrelsen ikke har andre faglige kompetencer indenfor bankdrift.

Bestyrelsen består ligeledes af formænd fra Dansk Sygeplejeråd, Funktionær og Tjenestemændenes Fællesråd og Politiråd.

I 2015 kommer der en ny formandspost. Han er kendt for sin stilling som formand i Danmarks lærerforening og arbejder også i bestyrelsen af forskellige pensionskasser. Næstformanden er, formand for politiforbundet og bestyrelsesmedlem i Tjenestemændenes Låneforening. 2. næstformand er ligeledes bestyrelsesmedlem i ATP²²⁷. Et medlem, der går igen fra 2005, er en formand for FTF og samtidig en del af ATP's bestyrelse og Nationalbankens repræsentant

²²³ Årsrapport 2015, Sparekassen Sjælland s.68

²²⁴ Lån og Spar Bank A/S Årsrapport 2005, side 61

²²⁵ Lån og Spar Bank A/S Årsrapport 2005, side 61

²²⁶ Lån og Spar Bank A/S Årsrapport 2005, side 60

²²⁷ www.ac.dk/politik/tvaergaende-politiske-emner/finn-r-larsen-fra-ida-bliver-ny-formand-for-akademikerne

råd.²²⁸ Hun er den af bestyrelsesmedlemmerne, der har flest poster inden for den finansielle sektor²²⁹.

Derudover består bestyrelsen af Formanden for Dansk Sygeplejerskeråd og et medlem som bidrager med erfaring fra pensionskasser som Sampension og PensionDanmark²³⁰

6.1.6.1 Analyse af udviklingen fra 2005 til 2015

Lån og Spar Bank ejes af Pensionskassen for sygeplejersker, Danmarks Lærerforening, Genforsikringsaktieselskabet Virke og Politiforbundet, hvilket afspejler sig i medlemmernes andre ledelseshverv²³¹.

Kigger man nærmere på bestyrelsesmedlemmerne i hhv. 2005 og 2015, er der stadig tale om fagforenings formænd og kvinder med erfaring indenfor pension, men uden fokus på det at drive pengeinstitut. Deres ledelseshverv uden for banken samt deres primære erhverv dækker poster inden for den finansielle sektor, men ingen har direkte relation eller erfaring inden for bankdrift. Det vurderes derfor ikke, at der er sket en forbedring i bankens faglige uddannelsesniveau siden 2005 og 10 år frem. De holder sig inden for lovgivningen, men fra tilsynets side ville vi gerne se en spredning, så der i bestyrelsen kunne komme en bedre diversifikation af sammensætningen i bestyrelsen fremadrettet. Derudover vurderes det også, at bestyrelsen ikke har meget erfaring i 2005 med ledelse og bankdrift siden de har et medlem, som fungerer som en repræsentant overfor de institutionelle investorer.

Ud fra den tidligere og nuværende bestyrelse kan det være svært at vurdere, hvorvidt bestyrelsen har de fornødne kompetencer til at give direktionen modspil og sikre, at nedskrevne retningslinjer følges. Der er erfaring fra finansielle virksomheder, men ikke inden for bank, og dette anses som en udfordring, der kan give direktionen for meget magt.

Der ses en stigning i bestyrelsens gennemsnitlige²³² ledelseshverv, hvilket hentyder til et større faglig kompetenceniveau, men desværre er dette ikke tilfældet. Fra tilsynets side

²²⁸ <http://www.ftf.dk/om-fff/formandskabet/cv-for-ftfs-formand/>

²²⁹ Lån og Spar A/S Årsrapport 2015, s. 20

²³⁰ Lån og Spar A/S Årsrapport 2015, s. 20

²³¹ www.lasso.dk/firmaer/13538530/udskiftning-i-bestyrelsen-for-ln--spar-bank-as/Mi4yfENWUi0xLTEzNTM4NTMwfDI3LjAzLjIwMDh8Ym9hcmR8RU5URVJJTkd8QmVzdHlyZWxzZXNtZWRSZW18NDAwNDAwMTYyNw==

²³² Bilag 1

ønsker vi et højere fagligt niveau i bestyrelsen samt medlemmer med erfaring inden for bankdrift og gerne med mere fokus på kredit-og risikostyring samt målsætning for pengeinstitutter. Bestyrelsen har på nuværende tidspunkt ikke nogen it kompetencer, hvilket vi vurderer fremadrettet vil være en fordel, så banken sikrer en fremadrettet udvikling af deres it-systemer.

Ud fra ovenstående vurderer vi ikke, at der har været en udvikling i bestyrelsens samlede faglige niveau eller kompetencer. Ud fra bestyrelsens manglende erfaring inden for bank, gives banken 2 point i begge år.

6.1.7 Merkur, den almennyttige andelskasse

Formanden i andelskassen er uddannet arkitekt og er direktør i eget firma Arkitekt MAA. Han har været en del af bestyrelsen siden 1993 og er derfor det medlem, der har siddet i bestyrelsen længst. Næstformanden er Bank- og ejendomsmægler-uddannet samt har en HD i finansiering. Han har specialiseret sig inden for værdipapir og investering og har derfor et godt kendskab til branchen, driften og strategien²³³.

Bestyrelsen består ligeledes af en konditor, som var med til at stifte Merkur i sin tid²³⁴.

Derudover et medlem som er handelsuddannet og har sin primære erfaring fra projektledelse²³⁵, uden andre ledelsesmæssige hverv, men med erfaring inden for biodynamisk og økologisk fødevarerproduktion²³⁶. De sidste tre bestyrelsesmedlemmer er en bogholder, en virksomhedskonsulent og en konsulent²³⁷.

I 2015 er formanden i Merkur den samme som i 2004. Næstformanden er også stadig den samme, og næstformanden har derfor ligesom formanden siddet i bestyrelsen i mere end 12 år.

Udover bestyrelsens tidligere medlemmer, består bestyrelsen nu af nye profiler som en direktør i Aarstiderne A/S med en kandidat i landbrugsvidenskab samt en HD i organisation.

²³³ Årsrapport 2015, Beretning og Regnskab, Merkur Andelskasse. s. 40

²³⁴ <https://nordjyske.dk/nyheder/han-meler-meget-mere-end-sin-egen-kage/c55d8c73-6b32-4d4a-957a-8a1da9121500/112/1513>

²³⁵ Årsrapport 2015, Beretning og Regnskab, s. 41 han blev medlem i 2002 jf. regnskabet.

²³⁶ Årsrapport 2015, Beretning og Regnskab, Merkur Andelskasse. s. 41

²³⁷ <https://globalnyt.dk/content/merkur-andelskasse>

underdirektør I Alka forsikring og uddannet cand.polit. Til sidst en advokat. Bestyrelsen besidder nu kompetencer og erfaring indenfor ledelse af mellemstore virksomheder, fødevarebranchen, landbrugsdrift, bankdrift, forsikring, realkredit og strategi²³⁸.

6.1.7.1 Analyse af udviklingen i Merkur fra 2005 til 2015

Tre af medlemmerne har mere end 12 års anciennitet, både formanden og næstformanden har siddet der mere end 12 år. Da medlemmerne har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år, opfylder de ikke anbefalingerne fra god selskabsledelse. Dog har bestyrelsen vurderet, at det ikke er en udfordring for Merkur Andelskasse, at de bliver i bestyrelsen. Grundet deres mange år i bestyrelsen, bidrager de med en stor viden inden for bestyrelsesarbejde.

Bestyrelsen besidder en masse kompetencer inden for deres primære målsætning som omhandler økologi og bæredygtighed.

Det har ikke været muligt at finde flere informationer omkring mange af medlemmerne i 2005, hvilket antages at være fordi, der er tale om lokale erhvervsmænd. Ud fra at tre af medlemmerne er de samme i 2015 som i 2005 med et pænt fagligt niveau, antages det, at de resterende medlemmer i 2005 havde det samme faglige niveau.

Det antages dog, at der i forbindelse med den øgede regulering er blevet lavet udskiftning for at opnå mere erfaring inden for bankdrift og ledelse. Dette vurderes ud fra, at der i 2011 blev valgt et medlem ind med erfaring vedr. bankdrift og ledelse.

Det har ikke været muligt at finde antal af ledelseshverv på medlemmerne fra 2005, men det antages, at bestyrelsesmedlemmerne har omkring det samme gennemsnit som i Ringkjøbing Landbobank, da bankerne i 2005 er i samme gruppe. Gennemsnittet er ca. 2,4²³⁹ poster pr. bestyrelsesmedlem, og der er sket en lille stigning frem mod 2015, hvilket antages at afspejle det faglige niveau som de tre medlemmer har af erfaring inden for bank og ledelse. Derfor vurderes kravet om tilstrækkelig tid her, til ikke at være et problem, for at kunne varetage sin stilling på betryggende vis.

²³⁸ Årsrapport 2015, Beretning og Regnskab, Merkur Andelskasse. s. 41

²³⁹ Bilag 1

Det vurderes, at banken har haft en positiv udvikling henover den 10 årsperiode, og at de har formået at lave en god sammenkobling af faglige kompetencer inden for både bank og bæredygtighed, hvorfor banken vurderes at have tilstrækkelige kompetencer. Det kunne være en fordel at få nogle it-mæssige kompetencer i bestyrelsen, men ellers vurderes fremgangen i bestyrelse til at være positiv.

Der gives hhv. 3 og 4 i point, da der er sket en forbedring i de faglige kompetencer indenfor bank, men at der stadig gerne måtte være mere fokus på kredit og risikostyring i bankens bestyrelse.

6.1.8 Sparekassen Vendsyssel

Det er meget sparsomt, hvad der fremgår om bestyrelsesmedlemmerne i årsrapporterne både i 2005 og 2015. Det har derudover været en udfordring at finde oplysninger om medlemmerne andre steder. Dette antages ligesom i de tidligere bestyrelser som bl.a. Sparekassen Sjælland at være, fordi bestyrelsen består af erhvervsuddannede medlemmer med stor fokus på lokalsamfundet.

Formanden for bestyrelsen i 2005 er uddannet tømrer, og har sin primære erfaring inden for produktion af møbler. Han har tidligere været formand i Jelstrup-Lyngby Sparekasse²⁴⁰.

Næstformanden er kendt for hans interesse i lokalsamfundet²⁴¹.

Kendetegnet ved bankens bestyrelse i 2005 er, at de har meget fokus på lokalsamfundet, og de har meget forskellige ledelseshverv uden for den finansielle sektor. Der er både en tømrermester og entreprenør, en gårdejer, en vagtmester en fhv. kommunaldirektør og en advokat²⁴².

Der er nogle gengangere i bestyrelsen henover den 10- års periode, nemlig formanden fra 2005 er i 2015 næstformand, og den nye bestyrelsesformand er en advokat, hvor hun til

²⁴⁰ Forfatter ukendt, Nordjysk.dk - 60 år, Svend Westergaard, fabrikant og bestyrelsesformand i Sparekassen Vendsyssel, Lysningen 3, Hundeleve, fylder torsdag 60 år. 15. november 2011 <https://nordjyske.dk/nyheder/60-aar/2b1d9fbc-2025-4c9d-87a3-e8b4d228bf63/112/1513>

²⁴¹ Skrevet af Søren Skov, Nordjysk.dk - 10.000 nordjyske jægere har været tiljagt prøve hos Peter. pr. d. 20. marts 2011, <https://nordjyske.dk/nyheder/10-000-nordjyske-jaegere-har-vaeret-til-jagtproeve-hos-peter/db98cd84-e0d6-426e-b719-d9929290ad8f/112/1513>

²⁴² Årsrapport 2005, Vendsyssel sparekasse s. 29

daglig er direktør i advokatfirmaet Dyrberg og Brinkmann A/S.²⁴³ Den tidligere formand i Sparekassen Vendsyssel, og nu næstformand og direktør i SW Limtræ ApS samt bestyrelsesmedlem i Forsikringsselskabet Vendsyssel A/S²⁴⁴. Han har en del ledelseshverv inden for shipping og investering²⁴⁵.

De andre medlemmer i bestyrelsen i 2015 har forskellige hverv, men ingen med primær fokus på den finansielle branche eller pengeinstitutter. Deres hverv er spredte og dækker over hhv. en jurist, direktører i forskellige virksomheder, en sekretær, en varmemester en fhv. el installatør og en landmand²⁴⁶.

6.1.8.1 Analyse af udviklingen i Sparekassen Vendsyssel fra 2005 til 2015

De oplysninger, vi har omkring bestyrelsen i 2005, giver et billede af medlemmer med en erhvervsmæssig uddannelse, men meget begrænset viden omkring bankdrift.

Bestyrelsen drager nytte af, at formanden har været så længe på posten, men der mangler samlet set erfaring indenfor bankdrift- og ledelse. Da en fjerdedel af bestyrelsen er genvalgt i 2015, vurderes det ikke, at bestyrelsens samlede kompetencer er steget meget hen over den 10-års periode. Bestyrelsen drager stadig nytte af den tidligere formands kompetencer, idet han i 2015 er næstformand, og at han er det medlem med flest kompetencer indenfor det at drive og lede en bank grundet hans mange år i bestyrelsen og tidligere erfaring fra anden bestyrelsespost i pengeinstitut.

Ud fra den sparsomme erfaring inden for finansielle virksomheder, kan der også her sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt bestyrelsen har den nødvendige diversifikation til at kunne give direktionen modspil, og om de har kompetencerne til at fastlægge bankens forretningsmodel.

Der er ligeledes her lavet en antagelse om, at bestyrelsesmedlemmerne i gennemsnit må have samme mængde ledelseshverv som Merkur Andelskasse, dvs. 2. Antager vi, at bestyrelsesmedlemmerne i gennemsnit har 2²⁴⁷ poster i 2005, vil der i 2015 have været en

²⁴³ Årsrapport 2015, Vendsyssel Sparekasse, s.17

²⁴⁴ Årsrapport 2015, Vendsyssel Sparekasse, s.17

²⁴⁵ Årsrapport 2015, Vendsyssel Sparekasse, s.18

²⁴⁶ Årsrapport 2015, Vendsyssel Sparekasse, s.17 & 18

²⁴⁷ Bilag 1

fordobling af bestyrelsen med andre ledelseshverv til ca. 4 ledelseshverv²⁴⁸. Dette vurderes ikke til at være for meget jf. FiL § 64 a til at kunne varetage deres forpligtelser overfor banken.

Vi vurderer at bankens samlede kompetencer og derfor samlede sammensætning ikke er nok fokuseret på bankdrift og ledelse.

Vi vurderer banken til at have fået en mindre stigning i de samlede kompetencer, men vi vurderer stadig, at der kan laves tiltag, som vil styrke bestyrelsen fremadrettet. Banken gives middel point, dvs. 3 i begge år.

6.1.10 Ringkjøbing Landbobank

Bestyrelsens formand i 2005 var tømmerhandler. Han har besat posten siden 1995 og har primært erfaring indenfor detailhandel. Han har ingen aktuel erfaring fra den finansielle sektor eller tilknytning til andre virksomheder i samme branche. Han var anerkendt forretningsmand fra lokalområdet som var kendt for de familieejede virksomheder²⁴⁹. Som næstformand sad en minkavler, og derudover bestod bestyrelsen af en gårdejer og en bogtrykker²⁵⁰.

I 2015 er bankens bestyrelsesformand fra 2005 fastholdt. Næstformanden er uddannet på SDU inden for innovation og projektledelse²⁵¹. Han har ingen anden erfaring inden for finansielle virksomheder²⁵².

Bestyrelsen har et medlem, der har erfaring indenfor bank nemlig fhv. direktør i Jyske Bank og som har en HD i finansiering og kreditvæsen.²⁵³ Ingen af de andre bestyrelsesmedlemmerne har ledelseshvervs indenfor finansielle virksomheder, og det har ikke været muligt at finde frem til et mere specifikt uddannelsesniveau²⁵⁴.

²⁴⁸ Bilag 1

²⁴⁹ <http://dagbladetningskjern.dk/ringkoebing/Tredje-generation-af-familien-Kjeldsen-er-koert-i-stilling/artikel/74664>

²⁵⁰ Årsrapport 2005, Ringkjøbing Landbobank, s. 39

²⁵¹ <https://www.linkedin.com/in/martin-krogh-pedersen-4982a9a4/>

²⁵² Årsrapport 2015, Ringkjøbing Landbobank, s. 103

²⁵³ <https://www.linkedin.com/in/j%C3%B8rgen-lund-pedersen-8bb23613/>

²⁵⁴ Årsrapport 2015, Ringkjøbing Landbobank, s. 104

6.1.10.1 Udviklingen i Ringkjøbing Landbobank fra 2005 til 2015

I 2005 bestod bestyrelsen af erhvervsuddannede lokale mænd uden finansiell erfaring eller faglig uddannelse inden for økonomi. Bestyrelsen vurderes til at have et lavt uddannelsesniveau og manglende kompetencer inden for bankdrift.

Bestyrelsens formand har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år og har derfor opnået en god erfaring indenfor bankdrift og bestyrelsesarbejde, men har stadig ikke andre ledelseshverv fra den finansielle sektor eller faglig uddannelse til, at kunne løfte de faglige kompetencer. Det medfører også, at der er risiko for uafhængighed i bestyrelsen.

Bestyrelsen fik i 2013 fhv, bankdirektør til bestyrelsen, og han bidrog med den efterspurgte kompetence indenfor bank og ledelse. Det er et tegn på, at den øgede regulering har haft en positiv effekt på de samlede kompetencer i bestyrelsen. I bankens årsrapport fra 2015 fremgår medlemmernes kompetencer som mere eller mindre ens, men fra tilsynets side savner man et uddannelsesniveau, der kan underbygge disse kompetencer²⁵⁵. Medlemmernes erfaring er meget forskellige, hvilke sætter et spørgsmålstegn ved de meget ens kompetencer jf. regnskabet.

Det manglende faglige uddannelsesniveau og de begrænsede kompetencer indenfor bank gør, at der sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt bestyrelsen har de rigtige kompetencer til at fastlægge og fastholde bankens forretningsmodel. Kigger vi tilbage på nogle af de bestyrelsesmæssige fejl og svigt op til den finansielle krise i 2008, var det netop, at der ikke var det nødvendige modspil og kontrol med direktionen. Endvidere så man heller ikke, at bestyrelserne havde de nødvendige kompetencer og erfaring til at reagere i tide. Ud fra ovenstående kan der være tvivl om, hvorvidt det i dette pengeinstitut er bestyrelsen eller direktionen, der fastsætter bankens målsætning samt forretningsmodel, hvilket er negativt.

Der er sket en stigning i medlemmernes ledelseshverv fra ca. 2 til 4²⁵⁶ poster pr. medlem. Det skyldes, at det enkelte medlem har mange små poster i egne mindre virksomheder²⁵⁷. De

²⁵⁵ Årsrapport 2015, s. 108 Ringkjøbing Landbobank.

²⁵⁶ Bilag 1

²⁵⁷ <https://www.linkedin.com/in/martin-krogh-pedersen-4982a9a4/>

resterende medlemmer har poster i mindre virksomheder, hvilket ikke anses for at være en udfordring overfor deres post her i banken²⁵⁸.

Det vurderes ud fra ovenstående, at der er tale om en svag bestyrelse med begrænset erfaring indenfor deres branche samt et lavere uddannelsesniveau end i lignende banker. Fra tilsynets side ville man gerne se en bedre diversifikation som i f.eks. Merkur Andelskasse har fået henover den 10 års periode. Der gives derfor hhv. 2 og 3 point til bankens bestyrelse.

6.2 Sammenfatning af den samlede udvikling i bestyrelserne i de danske pengeinstitutter

Kigger man på udviklingen i de 10 udvalgte danske pengeinstitutter, er der stor forskel på bankernes bestyrelser og især i udviklingen henover den 10-års periode.

Det er tankevækkende, at der er så mange bestyrelsesmedlemmer med poster i 2005, som står i spidsen for de respektive pengeinstitutter, som ikke besidder nogen synderlig erfaring eller viden inden for bankdrift eller ledelse.

Disse bestyrelsesmedlemmer har trods alt været en del af den helt store vækst hen imod krisen i 2008. Samtidig er det interessant, at flere pengeinstitutter fastholder deres formænd i længere perioder, både før og efter krisen. Dette skaber mulighed for manglende uafhængighed. Kigger man på udskiftningen mellem de små og store pengeinstitutter, er der sket en væsentlig større udskiftning²⁵⁹ hvilket både kan skyldes effekten af finanskrisen, men ligeledes den øgede regulering samt de krav der er til bestyrelsesmedlemmerne i danske pengeinstitutter i 2015.

En undersøgelse lavet af Ken L. Beckmann professor og bankekspert fra CBS i København, bekræfter ligeledes, at udskiftningen i de større banker ikke har været stigende siden krisen, men blot den samme. Til gengæld har den været markant stigende i de mindre pengeinstitutter²⁶⁰. Der har i de mindre og mellemstore pengeinstitutter været en pæn udskiftning, men samtidig er der flere medlemmer med mere end 12 års anciennitet, hvilket er med til at begrænse den gennemsnitlige udskiftning. Da det er en klar anbefaling af god Selskabsledelse, at en bestyrelse er uafhængig er det en udfordring, at flere pengeinstitutter

²⁵⁸ Årsrapport 2015, s. 108 Ringkjøbing Landbrobank

²⁵⁹ <http://www.business.dk/finans/oprydning-i-smaa-bankers-bestyrelser>

²⁶⁰ <http://www.business.dk/finans/oprydning-i-smaa-bankers-bestyrelser>

ser bort fra denne anbefaling. Der er dog tale om en anbefaling og det er ikke nødvendigvis en udfordring for det enkelte pengeinstitut, men det er vigtigt at der fra den samlede bestyrelses side er fokus på dette.

6.2.1 Professionelle bestyrelser

Der er forskel på de profiler, der sidder i de større pengeinstitutter frem for i de mindre pengeinstitutter. De større profiler afspejler, at de er tilknyttet pengeinstitutter med mere komplekse forretningsmodeller og at pengeinstituttet ikke kun er en bank, men en stor virksomhed i fremdrift. Der er tale om en professionel bestyrelse i Danske bank og de har tre bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen der sidder i mindst to af Danmarks største virksomheder²⁶¹. Banken vurderes til at have en meget kompleks forretningsmodel ud fra bankens størrelse og forretningsmæssige aktivitet af produkter mv. Dette afspejler det faglige niveau i bestyrelsen og det er derfor ikke besynderligt at banken tiltrækker store kendte erhvervsprofiler. Man kan både i Jyske Bank og Sydbank se en tendens til større erhvervsprofiler i bestyrelserne hvilket passer til deres markedsudvikling og ønske om at være i blandt de største.

6.2.2 Vederlag

Kigger man på Spar Nord og Danske Bank, er det to meget forskellige pengeinstitutter, men begge formåede at have en faglig stærk bestyrelse i 2005 uden den øgede regulering. Årsagen til dette kan være flere, men forventes at skyldes bankens forretningsmodel. Man har i Spar Nord haft behov for mere specifikke kompetencer og har derfor haft behov for at tiltrække den rigtige ekspertise.

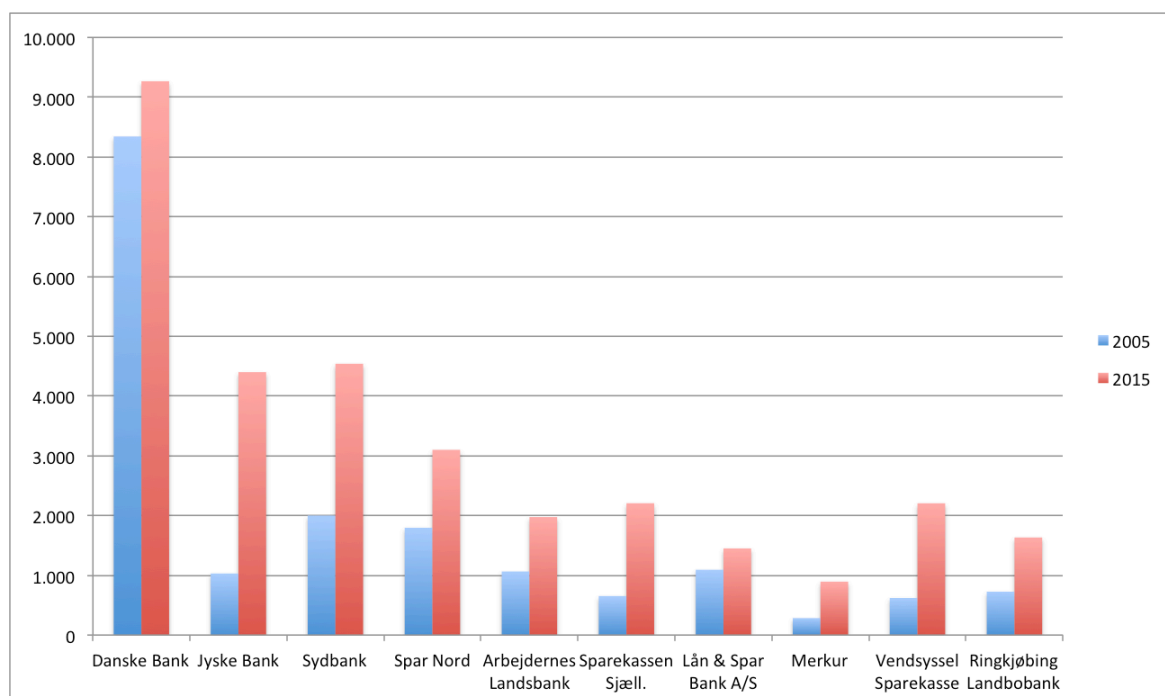
Kigger man på bankernes aflønninger kan dette også være en af forklaringerne på tiltrækningskraften af de rigtige bestyrelsesprofiler.

Danske Bank er som forventet, den af de 10 undersøgte banker med de højeste vederlag til bestyrelsen. Dette antages at skyldes deres størrelse og markedsposition, men kigger man derimod på Spar Nord lå niveauet både i 2005 og 2015 højere end hos lignende pengeinstitutter. Derfor vurderes dette som værende en anden årsag til det højere faglige

²⁶¹ <http://finans.dk/live/erhverv/ECE7244606/De-sidder-på-magten-i-Danmarks-største-virksomheder/?ctxref=ext>

niveau i bestyrelsen. Det vurderes at høje vederlag kan have betydning for hvilke profiler banken kan tiltrække. Da det forventes at attraktive bestyrelsesmedlemmer ønsker sig betalt for deres kompetencer, viden og arbejde samt det ansvar de påtager sig ved at være en del af bankens bestyrelse.

Nedenstående graf viser udviklingen i vederlag hos de 10 udvalgte pengeinstitutter som analysen omhandler. Grafen viser de højere vederlag hos SparNord i 2005, men viser samtidig at bestyrelsen ikke har haft lige så stor en stigning frem til 2015. Dette antages at være fordi det eksisterende grundlag var passende til de bestyrelsesposter som banken ville tiltrække.



(Vederlag til bestyrelsesmedlemmer i 2005 og 2015 i tkr.)²⁶²

Der er i alle banker sket en stigning i de samlede vederlag, og det er svært at udrede en tendens hos de enkelte pengeinstitutter da de svinger meget og bankernes forretningsgrundlag er meget forskelligt.

Det pengeinstitut med størst stigning i de samlede vederlag er Jyske Bank. Det kan forklares ud fra den markante forbedring der har været i bestyrelsens sammensætning og det faglige

²⁶² Bilag 3

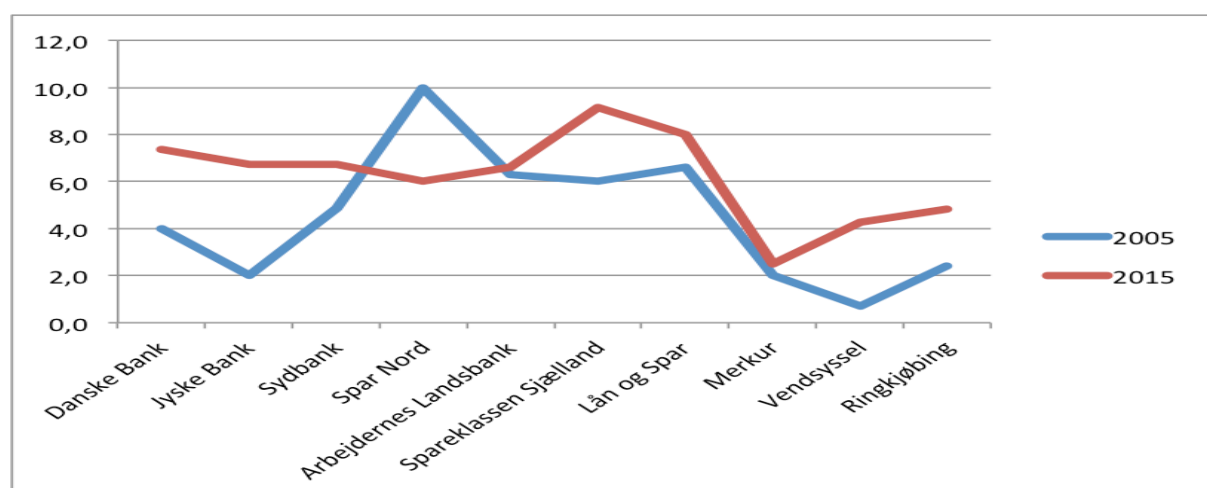
højere niveau. Som i Spar Nord antages det ligeledes at være prisen på de bedre bestyrelsesmedlemmer der er afgørende og ikke blot alm. lønstigning.

6.2.3 Bankernes størrelse

Der er sket en ændring i gruppeinddelingen af de danske pengeinstitutter. Flere af de ovenstående pengeinstitutter har rykket sig fra at være et gruppe tre institut til, at være et gruppe to institut²⁶³. Da flere pengeinstitutter er rykket op i gruppe to institutter, er deres arbejdende kapital derfor steget. Det antages at påvirke bankens forretningsmodel i det omfang, at den er blevet mere omfattende. Dette medfører at bestyrelserne har efterspurgt nye medlemmer med flere kompetencer og dermed har fået en veldiversificeret sammensætning for at kunne drive banken på en forsvarlig måde. Det faglige niveau er altså steget og i takt med den øgede regulering har pengeinstitutterne haft behov for at tilføre yderligere fagligviden og erfaring.

6.2.4 Ledelseshverv

Kigger man på udviklingen af antallet af ledelseshverv i danske pengeinstitutter henover den 10 års periode, er der i det store og hele sket en samlet stigning i antallet af ledelseshverv ved siden af medlemmernes hovederhverv og post i banken.



(Udviklingen i antal ledelseshverv fra 2005 til 2015)²⁶⁴

²⁶³ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

²⁶⁴ Bilag 2

Den stigende udvikling i antallet af ledelseshverv kan argumentere for, at være en effekt af det højere faglige niveau i bankernes bestyrelser. Årsagen til dette er at bestyrelsesmedlemmer med højere uddannelse og mere erfaring har kompetencerne til at besidde flere poster på samme tid. Kigger man på de mellemstore banker såsom, Arbejdernes Lands bank og Sparekassen Sjælland er antallet af bestyrelses poster en del højere end hos Danske Bank, men til gengæld er posterne hos de mellemstore banker i mindre lokale virksomheder med en sammenhæng til hinanden.

Fra tilsynets side har man sat en begrænsning i antallet af poster i SIFI institutter jf. FiL § 313 hvilket antages at skyldes en forventning om, at bestyrelsesmedlemmerne har tendens til at påtage sig for mange ansvarsområder. Jf, FiL § 64 a sættes der ligeledes fokus på vigtigheden af at have tilstrækkelig tid. Det er dog svært at vurdere det tidsmæssige behov ved hver bestyrelsespost og derfor kan der være en udfordring at sætte et max antal på dette. Når man skal vurdere hvorvidt der er tilstrækkelig tid jf. FiL § 64 a afhænger det lige så meget af den enkelte post. Der er ingen tvivl om at en bestyrelsespost i den lokale idrætsforening er mindre tidskrævende end det i A.P Møller Mærsk.

I forbindelse med at det faglige niveau i bankerne er steget er det dog vigtigt, at have fokus på hvor meget tid medlemmerne bruger eller har behov for at bruge på andre ledelseshverv.

6.2.5 Manglede faglige kompetencer

Ser man på Lån og Spar Bank er de ét af de pengeinstitutter, hvor vi bl.a. har vurderet bestyrelsens sammensætning og kompetencer, som værende mangelfulde.

Lån og Spar følger Finansrådets ledelseskodex fra 2013, der er dog et punkt vi har bidt mærke i, at de kun følger delvist, nemlig punktet omkring, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem årligt foretager en evaluering af sit arbejde i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmet skal i evalueringen udfylde et evalueringsskema, der vedrører både ledelsesmæssige og bank tekniske emner. Dette punkt følger de kun delvist, da de vurderer, at de ikke har behovet for at understøtte denne proces gennem udfyldelse af evalueringsskemaer, der berører

ledelsesmæssige og bank tekniske emner²⁶⁵. Dette vurderes som uhensigtsmæssigt da vi på baggrund af vores analyse er kommet frem til at bestyrelsen ikke besidder erfaring eller kompetence inden for bankdrift eller ledelse. Arbejdernes Lands bank står i primært samme situation som Lån og Spar.

6.2.6 Faglige kompetencer vs. kundetilfredshed

Bankdrift og ledelse er i dag også blevet et spørgsmål om kundetilfredshed da kunderne er afgørende for indtjeningen, og der er i den forbindelse fokus på image og livssyn.

Kigger vi f.eks. på Merkur Andelskasse, der går ind for økologi og bæredygtighed, bærer bestyrelsen præg af uddannelser inden for emnet samt erfaring og ekspertise heromkring. Dette giver banken en mulighed for, at nå kunder med fokus på præcis de områder de selv har fokus på. Kigger vi på Arbejdernes Landsbank, er der her stor fokus på arbejdsvilkår og mindre fokus på overskud, hvilket tiltaler mange kunder da bankerne har fået kritik for at fokusere for meget på salg frem for kundernes behov. Arbejdernes Landsbank blev i 2015 kåret som Danmarks bedste bank²⁶⁶, så selvom bestyrelsen ikke har erfaring inden for anden bankdrift eller ledelse formår de at udvikle en passende forretningsmodel.

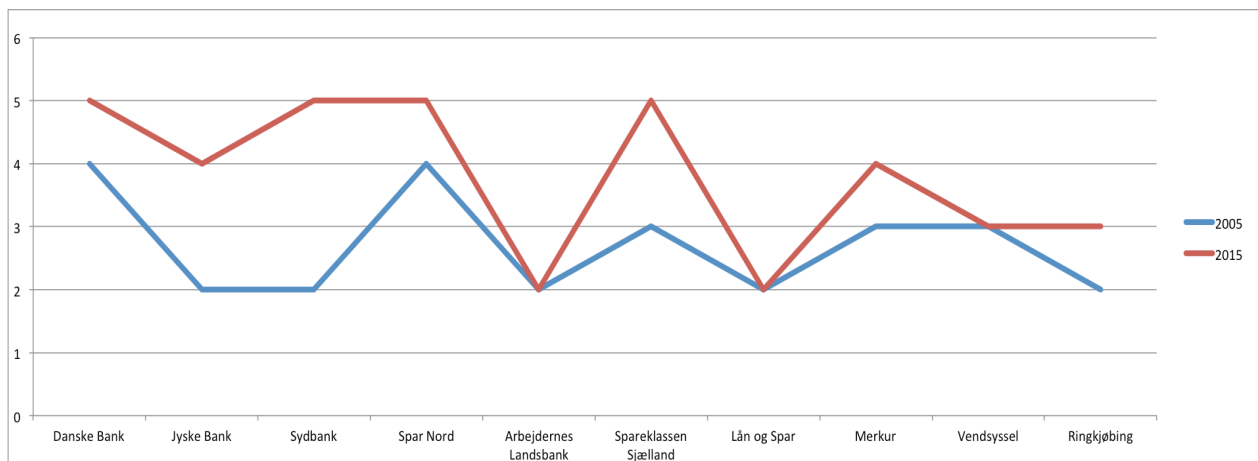
6.2.7 Fit&Proper

Overordnet er der sket en positiv udvikling i de samlede kompetencer og det faglige niveau i bestyrelserne efter indførelsen af FiL § 64 Fit&Proper.

Der er væsentlig flere med ledelsesmæssig erfaring fra banksektoren og uddannelsesniveauet hos mange af bestyrelserne ligger på et højere niveau i 2015 end tidligere. Vi kan altså vurdere, at der er sket et løft i kompetencerne, hvor lovgivningen sætte krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og erfaring inden for den finansielle branche. Af nedenstående graf anføres det endvidere den udvikling, som vi har set i det faglige niveau henover den 10-årig periode i pengeinstitutterne.

²⁶⁵ https://www.lsb.dk/lsb/om_lsb/presse_IR/presse_ir/corporate_governance/Artikel -> Skema til redegørelse vedrørende Finansrådets ledelseskodex af 22. november 2013 s. 4

²⁶⁶ <http://finans.dk/live/erhverv/ECE7244606/De-sidder-på-magten-i-Danmarks-største-virksomheder/?ctxref=ext>



(Det faglige niveau fra 2005 til 2015)²⁶⁷

Det vurderes ikke at alle bestyrelser ville have foretaget ændringer mod en mere faglig kompetent bestyrelse hvis ikke der havde været en specifikation af FiL § 64. Ud fra ovenstående graf fremgår den stigning der vurderes at have været henover den 10 års periode. Næsten alle 10 udvalgte pengeinstitutter vurderes til at have et bedre fagligt niveau end tidligere, men der er dog to pengeinstitutter der falder ud hvilket skyldes manglende kompetencer og erfaring inden for bankdrift og ledelse og vi kunne konkludere og vurdere, at bestyrelsen i disse to pengeinstitutter ikke havde en positiv udvikling i kompetencerne.

Kompetencerne, det faglige niveau og den erhvervs relaterede erfaring har hævet niveauet i bestyrelserne, men vi vurderer også, at de faglige kompetencer i bestyrelserne stadig kan forbedres for, at sikre en mere stabil finansiel sektor i Danmark. Dette skyldes blandt andet at der i 2017 stadig er tegn på svage led i de danske pengeinstitutter. Der gives stadig påbud hen imod manglende kreditpolitik²⁶⁸, og i 2016 var der ligeledes behov for, at give påbud til flere af de mellemstore banker²⁶⁹.

Det er en fordel at pengeinstitutterne stadig holder fast i bestyrelsesmedlemmer med meget erfaring inden for erhverv der er en del af bankens målsætning. Det gælder blandt andet Jyske Bank, der f.eks. fastholder den lokale fisker. Fordelen for banken er herved, at de har et solidt kendskab til fiskeri og de kan derfor bedre udarbejde deres målsætning.

²⁶⁷ Bilag 3

²⁶⁸ https://www.lsb.dk/lsb/om_lsb/presse_IR/presse_ir/finanstilsynet/pdf/Redegørelse_21.04.2017.pdf

²⁶⁹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8588058.ece>

I forbindelse med den øgede regulering af FiL § 70 stk. 3 giver det også god mening for bestyrelserne at have kompetencer vedr. it-udvikling og systemmæssige ressourcer. Det kan hjælpe pengeinstituttet med at digitalisere sig yderligere samt få yderligere sikkerhed af personfølsomme oplysninger. Da samfundet bevæger sig hen imod et papirløst samfund giver det også god mening, at pengeinstitutterne holder sig opdateret med udviklingen og kan fastholde eller forbedre deres markedsposition.

Vi ser stadig at der gives en del påbud til pengeinstitutterne og der reguleres stadig overfor bestyrelsesmedlemmerne i pengeinstitutterne, som eksempelvis gennemførelsen af grundkursus for nye medlemmer²⁷⁰, som nu er blevet vedtaget ved lov i FiL § 64 b. og dette er netop med til, at understrege, at det faglige niveau stadig ikke er tilstrækkeligt selvom der er sket en gennemsnitlig stigning henover den 10 årsperiode.

7 Konklusion

Lov om finansiel virksomhed er blevet præciseret gennem de seneste år. Lovgivningen er blevet mere præcis og der er sket en uddybning af eksisterende lovtekster. Der er kommet nye love og retningslinjer til, som skal hjælpe bestyrelserne med at skabe en god og faglig stærk sammensætning.

Finanstilsynet har i forbindelse med den øgede regulering fået flere og bedre beføjelser og har derfor større effekt som tilsynsmyndighed.

Der er kommet et øget fokus på bestyrelsesmedlemmernes faglige viden og kompetencer samt deres eksisterende og tidligere erfaring.

Advokatundersøgelserne og faglige rapporter omkring udviklingen efter finanskrisen har været med til at hjælpe tilsynet i retningen af hvor udfordringerne i bestyrelserne lå og det satte fokus på behovet for en øget regulering. Ud fra den øgede regulering kan vi konkludere at lovgivningen er blevet skærpet og at der er kommet væsentlig flere krav både til det enkelte bestyrelsesmedlem og bestyrelsens samlede ansvar og opgaver.

²⁷⁰ <http://em.dk/nyheder/2016/16-04-13-kompetente-bestyrelsesmedlemmer> - Rapport om grundkursus for bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter, realkreditinstitutter og forsikringsselskaber april 2016 s. 5

Vi kan konkludere at der henover den 10 års periode ses en stor forskel på de profiler, som henholdsvis sad i de større pengeinstitutter fremfor i de mindre pengeinstitutter. Profilerne i de større pengeinstitutter afspejler, at de er tilknyttet en bestyrelse i et pengeinstitutter med mere komplekse forretningsmodeller. Dette ses ud fra hvor kendte og offentlige kandidaterne er. De mindre og mellemstore banker afspejler i stedet lokalsamfundet og et lavere faglig uddannelsesniveau samt en anden erfaring inden for bank og ledelse.

Vi kan ud fra vores analyse af profilerne i bestyrelserne over tiden konkludere, at der er sket et løft i de samlede faglige kompetencer samt diversifikationen i de enkelte bestyrelser. Dette gælder både de større og mindre banker.

Ud fra vores analyse kan vi se at det faglige niveau er steget i de fleste bestyrelser ud fra uddannelse, anden ledelsesmæssig erfaring og bankdrift. Det konkluderes at denne udvikling er sket i takt med den øgede regulering. Dette er på baggrund af flere ledelsesmæssige skift i mindre pengeinstitutters bestyrelser end tidligere samt at udskiftningerne i visse tilfælde er sket i koncentreret perioder omkring indførelsen af reguleringen.

I vores afhandling er vi gennem vores analyse nået frem til, at fagligdygtighed er resultatet af øget regulering. Vi konkluderer at der ikke havde været den samme udskiftning, samt søgning efter bestyrelsesmedlemmer med erfaring inden for bank, hvis ikke reguleringen var blevet foretaget. Næsten alle 10 udvalgte pengeinstitutter vurderes til at have et bedre fagligt niveau end tidligere, men der er dog to pengeinstitutter der falder ud, hvilket skyldes manglende kompetencer og erfaring inden for bankdrift og ledelse. I de pengeinstitutter som har opnået en stigning i de samlede kompetencer, er det både sammensætningen af medlemmer og den erhvervsrelaterede erfaring der er blevet bedre.

Selvom der er sket en øget regulering og profilerne i bestyrelserne har ændret sig og medført en stigning i de samlede kompetencer, kan vi konkludere at det faglige niveau og de samlede kompetencer stadig ikke er tilstrækkelig. Dette er på baggrund af, at stadig flere bestyrelser i pengeinstitutter har manglende erfaring inden for bankledelse og drift, hvorfor man kan blive i tvivl om hvorvidt de er robuste til at kunne klare en eventuel ny krise.

Litteraturliste,

Advokatundersøgelser

- Amagerbanken A/S
- EBH Bank A/S
- Roskilde bank A/S

Bøger

- Baldvinsson, Coto & Torben Bender, Kim Busck-Nielsen, Flemming Nytoft Rasmussen (2011): "Dansk Bank væsen", Karnov Group 6. Udgave.
- Jetting, Merete & Thomas Kjøller, Marianne Simonsen, Malene Stadil (2007): "Lov om finansiel virksomhed", Forlaget Thomson 1. Udgave.
- Jetting, Merete & Thomas Kjøller, Marianne Simonsen, Malene Stadil (2011): "Lov om finansiel virksomhed", Forlaget Karnov Group 2. Udgave.

Lovtekster og bekendtgørelser

- Kom(2010)-284, Grøn bog – Corporate governance i finansielle institutioner og aflønningspolitik
- Lov finansiel virksomhed
 - LBK nr 174 af 31/01/2017
 - FIL LOV nr 579 af 01/06/2010 Gældende
 - LOV nr 268 af 25/03/2014
- Ledelsesbekendtgørelsen og selskabsloven
 - LBK nr 1089 af 14/09/2015 Gældende
 - LBK nr 182 af 18/02/2015 Historisk
 - BEK nr 1424 af 29/11/2016 Gældende
 - BEK nr 1723 af 16/12/2015 Gældende

Rapporter

Europa-kommissionen, den 10.12.2015, Grønbog, om finansielle tjenesteydelser i detailledet. Bedre produkter, større udvalg og flere muligheder for forbrugere og virksomheder.

- De Larosiére Rapport af 25. Februar 2009 High level Group on financial supervision in the EU.
- Nørby-rapporten af 2. Marts 2001, Erhvervs-og selskabsstyrelsen.
- Rangvid, Jesper, Den Finansielle Krise i Danmark. Årsager, Konsekvenser og Læring. Erhvervs-og Vækstministeriet, 2013

Notater

- Finanstilsynet, Vejledning til evaluering af bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter, 4. juli 2012
- Finanstilsynet, Krav til bestyrelsens viden og erfaring i kreditinstitutter, 20. marts 2012

Regnskaber

- Danske Bank, Årsregnskab 2005, Ledelse, resume, hovedtal, beretning
- Danske Bank, Årsregnskab 2005, Regnskab
- Danske Bank, Årsregnskab 2015
- Sydbank, Årsrapport 2005
- Sydbank, Årsrapport 2015
- Jyske Bank, Årsrapport 2005
- Jyske Bank, Årsrapport 2015
- Spar Nord, Årsrapport 2005
- Spar Nord, Årsrapport 2005
- Lån og Spar, Årsrapport 2005
- Lån og Spar, Årsrapport 2015
- Sparekassen Sjælland, Årsrapport 2005
- Sparekassen Sjælland, Årsrapport 2015
- Ringkjøbing Landbobank, Årsrapport 2005
- Ringkjøbing Landbobank, Årsrapport 2015
- Merkus Andelskasse, Årsrapport 2005
- Merkus Andelskasse, Årsrapport 2015
- Vendsyssel Sparekasse, Årsrapport 2005

- Vendsyssel Sparekasse, Årsrapport 2015

Hjemmesider

- www.retsinformation.dk
- www.finansielstabilitet.dk
- www.finanstilsynet.dk
- www.finanswatch.dk
- www.borsen.dk
- www.berlinksebusiness.dk
- www.Linkedin.dk
- www.finansrådet.dk
- www.erhvervsministeriet.dk
- www.spks.dk
- www.danskebank.dk
- www.sydbank.dk
- www.lsb.dk
- www.jyskebank.dk
- www.merkur.dk
- www.landbobanken.dk
- www.al-bank.dk
- www.sparnord.dk
- www.sparekassen-vendsyssel.dk
- www.corporategovernance.dk

Links til yderligere hjemmesider: Alle links er besøgt senest den 26. april 2017

<http://www.business.dk/finans/eivind-kolding-fyret-i-danske-bank>
<http://www.business.dk/finans/jyske-bank-koeber-brfkredit-billigt>
<http://www.business.dk/finans/bankledelse-mangler-digitale-kompetencer>
<http://www.business.dk/diverse/hojland-gaar-igen>
<http://www.business.dk/finans/oprydning-i-smaa-bankers-bestyrelser>
<http://www.business.dk/finans/oprydning-i-smaa-bankers-bestyrelser>
<http://www.business.dk/oekonomi/saa-meget-har-krisen-kostet-danmark>

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8588058.ece>
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Amagerbanken/article8657135.ece>
<http://finans.dk/erhverv/ECE9474712/toppen-i-amagerbanken-faar-dom-i-juni/?ctxref=newarts>

<https://www.linkedin.com/in/eivind-kolding-10b3b48/>
<http://clauskovhus.blogs.business.dk/2013/02/15/ups-jyske-bank-har-en-svag-bestyrelse/>

<http://lokalindblik.dk/lokalnyheder/formandsskifte-i-bankraadet.aspx>
<http://landbrugsavisen.dk/kvæg/kjeld-johannesen-skal-rådgive-stor-dc-konkurrent>
<http://www.pnbukh.com>
<http://www.pnbukh.com/Forside-9628.htm>
<https://nordjyske.dk/nyheder/60-aar/2b1d9fbc-2025-4c9d-87a3-e8b4d228bf63/112/1513>
<https://nordjyske.dk/nyheder/10-000-nordjyske-jaegere-har-vaeret-til-jagtproeve-hos-peter/db98cd84-e0d6-426e-b719-d9929290ad8f/112/1513>
http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Pengeinstitutter_mv./Finanstilsynet
<https://nordjyske.dk/nyheder/han-meler-meget-mere-end-sin-egen-kage/c55d8c73-6b32-4d4a-957a-8a1da9121500/112/1513>
<http://dagbladetringskjern.dk/ringkoebing/Tredje-generation-af-familien-Kjeldsen-er-koert-i-stilling/artikel/74664>
http://kullegaard.dk/wp-content/uploads/2015/03/Thomas-Kullegaard_CV.pdf
<https://www-2.danskebank.dk/CGCVforHenningChristophersen>
<https://www-2.danskebank.dk/CGCVforAlfDuchPedersen>

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/bankernes-betydning-i-samfundet.aspx>
<http://finans.dk/artikel/ECE3457944/Firmaets-mand/?ctxref=ext>
http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Samfundsøkonomiske_forhold/Finanskrisen

<http://em.dk/nyheder/2016/16-04-13-kompetente-bestyrelsesmedlemmer>

www.ac.dk/politik/tvaergaaende-politiske-emner/finn-r-larsen-fra-ida-bliver-ny-formand-for-akademikerne

<http://www.ftf.dk/om-fff/formandskabet/cv-for-ftfs-formand/>

www.lasso.dk/firmaer/13538530/udskiftning-i-bestyrelsen-for-ln--spar-bank-as/Mi4yFENWUi0xLTEzNTM4NTMwfDI3LjAzLjIwMDh8Ym9hcmR8RU5URVJJTkdk8QmVzdHlyZWxzZXNtZWRSZW18NDAwNDAwMTYyNw

https://www.eba.europa.eu/languages/home_da
<https://www.eba.europa.eu/-/guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body-and-key-function-holders-eba-gl-2012-06->

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?qid=1488202961906&uri=CELEX:52015DC0630>

http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/regcapital/CRD4_reform/20110720_directive_proposal_en.pdf
https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eba_da

<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/arbejdernes-landsbank-fortsaetter-solid-udvikling?publisherId=1830293&releaseId=2892796>

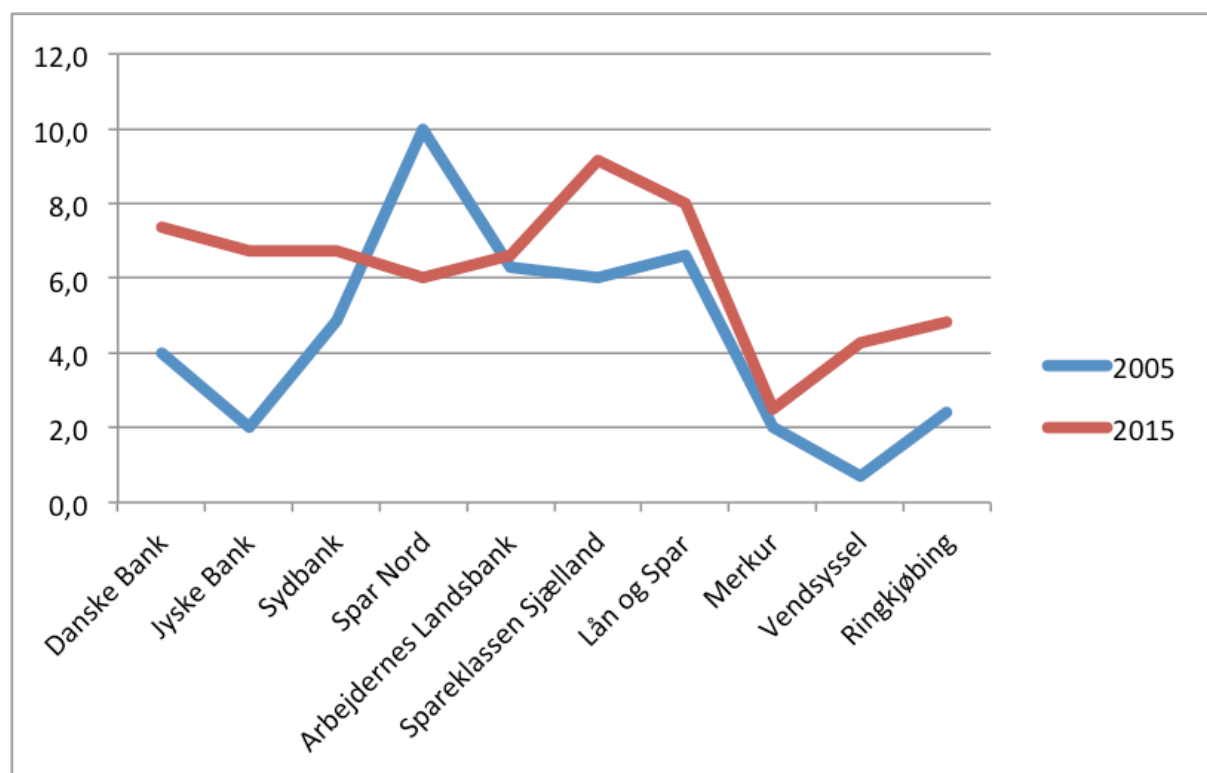
http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/10723491_4458.pdf
http://www.euroinvestor.dk/pdf/cse/10723491_4458.pdf

http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/193403/skarp_kritik_af_ne_nielsens_formandsevner.html

<https://jyllands-posten.dk/premium/navne/omtale/article6838729.ece>

Bilag

Bilag 1



Udviklingen af ledelseshverv. Udarbejdet af Camilla Højegaard og Liselotte Larsen ud fra tilgængelige informationer i årsrapporterne samt på internettet.

Bilag 2

	2005	2015
Danske Bank	4,0	7,4
Jyske Bank	2,0	8,9
Sydbank	4,9	6,8
Spar Nord	10,0	6,0
Arbejdernes Landsbank	6,3	6,6
Spareklassen Sjælland	6,0	9,1
Lån og Spar	6,6	8,0
Merkur	2,5	2,5
Vendsyssel	0,7	4,3
Ringkøbing	2,4	4,8

(Gennemsnit ledelseshverv jf. dvs. regnskaber, hjemmesider og lignende).

Bilag 3

Pointgivning til udarbejdelse af graf

	Danske Bank	Jyske Bank	Sydbank	Spar Nord	Arbejdernes Landsbank	Sparekassen Sjælland	Lån og Spar Bank A/S	Merkur	Vendsyssel Sparekasse	Ringkøbing Landbobank
2005	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2
2015	5	4	5	5	2	5	2	4	3	3

Bilag 4

	2005	2015	Ændring i Kr.	Ændring i procent
Danske Bank	8.344	9.268	924	11%
Jyske Bank	1.030	4.400	3.370	327%
Sydbank	2.000	4.540	2.540	127%
Spar Nord	1.796	3.100	1.304	73%
Arbejdernes Landsbank	1.064	1.975	911	86%
Sparekassen Sjælland	653	2.206	1.553	238%
Lån & Spar Bank A/S	1.093	1.450	357	33%
Merkur	284	894	610	215%
Vendsyssel Sparekasse	621	2.205	1.584	255%
Ringkøbing Landbobank	726	1.633	907	125%

(Vederlag jf. dvs. bankernes årsrapporter).

Bilag 5 Arbejdernes Landsbank Årsrapport 2005

Koncern-selskabsoversigt

Koncern-selskabsoversigt 2005	2005 1.000 kr.	2005 1.000 kr.	2005 i pct.	2005 1.000 kr.
Navn og hjemsted	Selskabs- kapital ultimo	Egenkapital ultimo	Ejerandel	Resultat
Dattervirksomheder der konsolideres				
AL Finans A/S, Glostrup	6.000	48.252	100,0	7.370
Handels ApS Panoptikon, København	500	6.630	100,0	0
FIDANO A/S, København	10.000	21.406	100,0	1.922
Associerede virksomheder	2005	2004	2005	2004
Forsikrings-Aktieselskabet ALKA, Høje-Taastrup	88.099	648.345	28,7	70.133



35

Koncern-selskabsoversigt 2004	2004 1.000 kr.	2004 1.000 kr.	2004 i pct.	2004 1.000 kr.
Navn og hjemsted	Selskabs- kapital ultimo	Egenkapital ultimo	Ejerandel	Resultat
Dattervirksomheder der konsolideres				
AL Finans A/S, Glostrup	6.000	43.314	100,0	6.632
Handels ApS Panoptikon, København	500	3.665	100,0	0
FIDANO A/S, København	10.000	19.484	100,0	807
Associerede virksomheder	2004	2003	2004	2003
Forsikrings-Aktieselskabet ALKA, Høje-Taastrup	88.099	585.225	28,7	45.476

BESTYRELSESHVERV GODKENDT AF BESTYRELSEN I
AKTIESELSKABET ARBEJDERNES LANDSBANK, JF. LOV OM FINANSIEL
VIRKSOMHED § 80, PR. 31. DECEMBER 2005:

AL Finans A/S	Direktør Gert R. Jonassen og direktør Poul Erik Leth
Handels ApS Panoptikon	Direktør Gert R. Jonassen og direktør Poul Erik Leth
FIDANO A/S	Direktør Gert R. Jonassen, direktør Poul Erik Leth og direktør Ebbe Castella
Foreningen Bankernes EDB Central	Direktør Poul Erik Leth
LR Realkredit A/S	Direktør Gert R. Jonassen
BI Holding A/S	Direktør Ebbe Castella

Bestyrelsens og direktionens ledelseshverv i andre danske aktieselskaber



6

Direktionsmedlemmer:

Gert R. Jonassen
ordførende direktør,
medlem af bestyrelsen i:

LR Realkredit A/S

Poul Erik Leth
direktør

Ebbe Castella
direktør,
medlem af bestyrelsen i:

BI Holding A/S

Bestyrelsesmedlemmer:

Poul Erik Skov Christensen
forbundsformand,
Fagligt Fælles Forbund - 3F,
medlem af bestyrelsen i:

A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
Ejendomsselskabet Gl. Kongevej 33/
Vesterbrogade 56-60 A/S
Pension Danmark Holding A/S
Pension Danmark Pensionsforsikrings-
aktieselskab

John Dahl
forbundsformand,
HK/Danmark,
medlem af bestyrelsen i:

AKF Holding A/S
AKLA A/S
ALKA Ejendomme A/S
ALKA Service A/S
A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
A/S Dansk Erhvervsinvestering
af 3/9-1983
Forsikrings-Aktieselskabet ALKA
Forsikrings-Aktieselskabet ALKA LIV
Forsikrings-Aktieselskabet ALKA LIV II
FunktionærPension, Pensions-
forsikringsaktieselskab
Holdingaktieselskabet Funktionær
Pension
HK-Huset A/S

Hans Jensen
formand,
Landsorganisationen i Danmark,
medlem af bestyrelsen i:

AKF Holding A/S
A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
A/S Dansk Erhvervsinvestering
af 3/9-1983
A/S Panda VVS
D-Energi A/S
Dansk Komplementar af 27. juni 2000 A/S
Denerco Oil A/S
Denerco Petroleum A/S
FMS Holding af 2004 A/S
Fondsmæglersekselskabet af 2004 A/S
Højstrupgård A/S

Thorkild E. Jensen
forbundsformand,
Dansk Metalarbejderforbund,
medlem af bestyrelsen i:

A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
Industriens Pensionsforsikring A/S
Industripension Holding A/S
Lynx Media A/S
Odense Congress Center A/S

Henry Holt Jochumsen
Fhv. forbundsformand,
Tidl. Nærings- og Nydelsesmiddel-
arbejder Forbundet

Arne Johansen
forbundsformand,
Forbundet Træ-Industri-Byg
i Danmark,
medlem af bestyrelsen i:

AKF-Holding A/S
A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
Pension Danmark Holding A/S
Pension Danmark Pensionsforsikrings-
aktieselskab

Lillian Knudsen
gruppeformand,
Fagligt Fælles Forbund - 3F,
medlem af bestyrelsen i:

A/S A-Pressen, Fagbevægelsens Presse
Pension Danmark Holding A/S
Pension Danmark Pensionsforsikrings-
aktieselskab
KRS Rengøring og Service A/S

Jette Kronborg
bankfuldmægtig,
medarbejderrepræsentant

John Markussen
konsulent,
medarbejderrepræsentant

Ulla Strøm Nordenhof
bankassistent,
medarbejderrepræsentant

Sten Knudsen Hansen
filialdirektør,
medarbejderrepræsentant

Bilag 7 Arbejdernes Landsbank Årsrapport 2005



28

Note	Koncernen		Banken	
	2005	2004	2005	2004
	1.000 kr.	1.000 kr.	1.000 kr.	1.000 kr.
5	UDGIFTER TIL PERSONALE OG ADMINISTRATION			
Lønninger og vederlag til bestyrelse, direktion og repræsentantskab				
Direktion	5.810	7.043	5.810	7.043
Bestyrelse	1.064	918	1.064	918
Repræsentantskab	196	188	196	188
<i>I alt</i>	<i>7.070</i>	<i>8.149</i>	<i>7.070</i>	<i>8.149</i>
Personaleudgifter				
Lønninger	376.715	365.229	356.962	347.278
Pensioner	52.060	40.310	50.212	38.674
Udgifter til social sikring	37.604	36.896	37.001	36.426
<i>I alt</i>	<i>466.379</i>	<i>442.435</i>	<i>444.175</i>	<i>422.378</i>
Øvrige administrationsudgifter	234.439	217.533	219.890	204.968
<i>I alt udgifter til personale og administration</i>	<i>707.888</i>	<i>668.117</i>	<i>671.135</i>	<i>635.495</i>
Revisionshonorar				
Samlet honorar til de generalforsamlingsvalgte revisionsvirksomheder, der udfører den lovpligtige revision	1.588	1.497	1.300	1.200
Heraf andre ydelser end revision	90	51	90	51
Antal beskæftigede				
Det gennemsnitlige antal beskæftigede i regnskabsåret omregnet til heltidsbeskæftigede	957	976	916	939
6	SKAT			
Beregnet skat af årets indkomst	56.929	23.000	54.901	23.000
Ændring i udskudt skat vedrørende indkomståret	1.997	26.030	185	25.684
Efterregulering af tidligere års beregnede skat	5.576	-11.150	5.470	-11.150
Hensættelsesafgift	1.942	2.311	1.914	2.311
<i>I alt skat</i>	<i>66.444</i>	<i>40.191</i>	<i>62.470</i>	<i>39.845</i>
Effektiv skatteprocent				
Selskabsskatteprocent i Danmark	28,0	30,0	28,0	30,0
Reguleringer vedrørende tidligere år	1,9	-4,8	1,9	-4,8
Ikke skattepligtige indtægter og udgifter	-7,5	-8,9	-8,6	-9,0
Hensættelsesafgift	0,7	1,0	0,7	1,0
<i>I alt effektiv skatteprocent</i>	<i>23,1</i>	<i>17,3</i>	<i>22,0</i>	<i>17,2</i>

Bilag 8 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005

Noter

Notes

Note nr. Note no	2005 1.000 DKK	2004 1.000 DKK
4. Udgifter til personale og administration <i>Staff costs and administrative expenses</i>		
Lønninger og vederlag til bestyrelse og direktion <i>Salaries and remuneration of Board of Directors and Board of Management</i>		
Direktion <i>Board of Management</i>	2.828	2.463
Bestyrelse <i>Board of Directors</i>	653	638
Lønninger og vederlag til bestyrelse og direktion i alt <i>Total salaries and remuneration of Board of Directors and Board of Management</i>	3.481	3.101
Personaleudgifter <i>Staff costs</i>		
Lønninger <i>Wages and salaries</i>	99.720	83.640
Pensioner <i>Pensions</i>	13.898	11.623
Udgifter til social sikring <i>Social security costs</i>	10.666	8.913
Personaleudgifter i alt <i>Total staff costs</i>	124.284	104.176
Øvrige administrationsudgifter <i>Other administrative expenses</i>	75.405	67.280
Udgifter til personale og administration i alt <i>Total staff costs and administrative expenses</i>	203.170	174.557
5. Skat <i>Tax</i>		
Beregnet skat af årets indkomst <i>Provision for tax of the year's income</i>	55.403	37.576
Udskudt skat <i>Deferred tax</i>	-9.074	-1.950
Efterregulering af tidligere års beregnet skat <i>Adjustment of prior year's provision for tax</i>	-206	-212
Skat på nedskrivningskonto <i>Tax on provisions</i>	935	1.263
Skat i alt <i>Total tax</i>	47.058	36.677
	2005 %	2004 %
Dansk skatteprocent <i>Danish tax rate</i>	28,00	30,00
Reguleringer: <i>Adjustments:</i>		
Efterregulering af tidligere års beregnede skat <i>Adjustment of prior year's provision for tax</i>	-0,44	-0,58
Ikke skattepligtige indtægter og ikke fradragsberettigede udgifter <i>Non-taxable profit and non-tax-deductable costs</i>	-5,88	-7,63
Skat på hensættelser <i>Tax on provisions</i>	2,00	3,44
Øvrige reguleringer <i>Other adjustments</i>	0,50	0,70
Effektiv skattesats <i>Effective tax rate</i>	24,18	25,93

Bilag 9 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005

Noter

Notes

Note nr. Note no	2005 1.000 DKK	2004 1.000 DKK
20. Renterisiko <i>Interest rate risk</i>		
Renterisiko på gældsinstrumenter m.v. i alt	37.762	33.831
<i>Total interest rate risk of debt instruments, etc.</i>		
Renterisiko opdelt på instituttets valutaer med største renterisiko: <i>Interest rate risk of currencies most exposed</i>		
DKK	35.114	31.525
EUR	2.601	2.308
Øvrige valutaer	47	-2
<i>Other currencies</i>		
21. Honorar til eksterne revisorer <i>Audit fee to the elected auditors</i>		
Honorar til eksterne revisorer	418	488
<i>Audit fee to the elected auditors</i>		
Heraf vedrører revision	400	395
<i>Of which the audit fee is</i>		
22. Direktion og bestyrelse <i>Management and Board of Director</i>		
Størrelsen af lån, pant, kautioner eller garantier samt tilhørende sikkerheds- stillelser stiftet for nedennævnte ledelsesmedlemmer. <i>Amount of loans, security, sureties or guarantees and related collateral issued to corporate members, as follows:</i>		
Direktion	644	608
<i>Management</i>		
Bestyrelse	5.655	1.464
<i>Board of Directors</i>		
Rentesats på udlån til direktion er på 5,00%. Rentesatser på udlån til bestyrelse er på 7-9%. Lån til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ydes på sparekassens generelle personalevilkår. <i>Interest rate on loans to Board of Management is 5.00%. Interest rate on loans to Board of Directors is 7-9%. Loans to members of Board of Directors elected by employees are granted on general interest rate terms for staff.</i>		
23. Antal beskæftigede <i>Number of employees</i>		
Det gennemsnitlige antal beskæftigede i regnskabsåret omregnet til heltidsbeskæftigede	246,6	221,6
<i>Average number of employees during the financial year converted into full-time employees</i>		
24. Ledelseshverv <i>Directorships</i>		
Flemming Hansen, administrerende direktør, er bestyrelsesmedlem i Sjælland Ejendomme A/S, BI Holding A/S, BI Management A/S, LeasIT A/S samt Bankdata. <i>Flemming Hansen, managing director, member of the Boards of Sjælland Ejendomme A/S, BI Holding A/S, BI Management A/S, LeasIT A/S and Bankdata.</i>		

Bilag 10 Sparekassen Sjælland Årsrapport 2005

Direktion og bestyrelse

Management and Board of Directors

Ledelsens påtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2005 for Sparekassen Sjælland. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med lov om finansiel virksomhed. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af sparekassens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2005 samt af sparekassens aktiviteter for regnskabsåret 2005.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Management's Statement on the Annual Report

The Executive Board and Board of Directors have today considered and adopted the Annual Report for Sparekassen Sjælland for 2005. The Annual Report was prepared in accordance with the Danish Financial Business Act. We consider the accounting policies applied appropriate. Accordingly, the Annual Report gives a true and fair view of the financial position as at 31 December 2005 of the Company and of the results of the Company's operations for the financial year 2005.

We recommend that the Annual Report be adopted at the Representatives' Meeting.

Holbæk, den 21. februar 2006

Direktion
Executive Board

Flemming Hansen
Administrerende direktør
Managing Director

Holbæk, den 21. februar 2006
Holbæk, 21 February 2006

Bestyrelsen
Board of Directors

Niels Arné Uglebjerg
(Formand/Chairman)

Claus Henningsen
(Næstformand/Vice-chairman)

Kjeld Ilisøe

John Ravn Christensen

Jørgen Olsen

Frede Larsen

Per Olsen

Åse Pedersen

Peter Woldbye