

# Anbefalinger til fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder

Rapport fra fagudvalget om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktionsmedlemmer og nøglepersoner i pengeinstitutter, realkreditinstitutter, betalingsinstitutter og e-pengeinstitutter, april 2020

## Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	6
1.1	Baggrund.....	6
1.2	Nedsættelse af fagudvalg .....	8
1.3	Personkreds omfattet af fagudvalgets anbefalinger .....	10
1.4	Proces og struktur for anbefalingerne.....	13
1.5	Mulig metode til implementering af fagudvalgets anbefalinger .....	13
2	Overordnede principper for fagudvalgets arbejde .....	14
2.1	Formodningstilgang.....	14
2.2	Proportionalitet .....	15
2.3	Anbefalinger udover fagudvalgets mandat .....	16
2.4	Personlige egenskaber .....	16
3	Anbefaling om krav om ansvarsbeskrivelse og ansvarskort .....	17
4	Fagudvalgets anbefalinger vedrørende erfarings- og kompetencekrav.....	19
4.1	Oversigt over fagudvalgets anbefalinger .....	19
4.2	Styregruppens bemærkninger til de enkelte arbejdsgruppens anbefalinger.....	24
4.2.1	Anbefalinger vedr. fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse i pengeinstitutter.....	24
4.2.2	Anbefalinger vedr. fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav for øvrige nøglepersoner .....	25
4.2.3	Anbefaling vedrørende beskyttelse af den complianceansvarlige og den hvidvaskansvarlige.....	25
4.2.4	Rapportering og foretræde .....	26
5	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse.....	27
5.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	27
5.2	Personkredsen omfattet af arbejdsgruppens arbejde.....	28
5.3	Ansvarsområder .....	29
5.4	Arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende kompetence- og erfaringskrav .....	32
5.4.1	Baggrund .....	32
5.4.2	Generelle kompetence- og erfaringskrav til den administrerende direktør....	34
5.4.3	Specifikke kompetencekrav.....	36
5.4.4	Krav om faglig ledelseserfaring til medlemmer af den øvrige direktion og medlemmer af den faktiske ledelse .....	39

5.4.5	Personlige kvaliteter .....	41
6	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for kreditområdet.....	42
6.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	42
6.2	Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende udpegning af kreditansvarlig .....	43
6.3	Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder .....	45
6.4	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	47
6.4.1	Baggrund .....	47
6.4.2	Kompetencekrav – analytisk forståelse og indsigt .....	48
6.4.3	Kompetencekrav – kendskab til kreditområder i et pengeinstitut .....	50
6.4.4	Krav til erfaring.....	51
6.4.5	Krav til ledelseserfaring .....	53
6.4.6	Personlige kvaliteter .....	54
6.5	Rapportering.....	55
7	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for risikostyringsfunktionen .....	56
7.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	56
7.2	Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder .....	57
7.3	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	58
7.3.1	Baggrund .....	58
7.3.2	Kompetencekrav – analytisk forståelse og indsigt .....	59
7.3.3	Kompetence krav – kendskab til risikoområder i pengeinstitut.....	60
7.3.4	Krav til erfaring.....	60
7.3.5	Krav til ledelseserfaring .....	61
7.3.6	Personlige kvaliteter .....	62
7.4	Organisation .....	63
7.5	Anbefaling om krav om foretræde for bestyrelsen uden direktionens deltagelse og krav til rapportering .....	64
8	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den complianceansvarlige.....	66
8.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	66
8.2	Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder .....	67
8.3	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	68
8.3.1	Baggrund .....	68
8.3.2	Kompetencekrav – juridisk forståelse, analytiske evner og kontrolevner .....	68
8.3.3	Kompetencekrav – kendskab til pengeinstitutrets forretningsområder .....	69
8.3.4	Krav til erfaring.....	70
8.3.5	Krav til ledelseserfaring .....	71

8.3.6	Personlige kvaliteter .....	72
8.4	Uafhængighed.....	73
8.5	Krav til rapportering.....	73
8.6	Beskyttelse af den complianceansvarlige.....	74
9	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige .....	75
9.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	75
9.2	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	75
9.2.1	Baggrund .....	75
9.2.2	Krav til specifik uddannelse .....	76
9.2.3	Krav til erfaring.....	77
9.2.4	Krav til ledelseserfaring .....	78
9.2.5	Kompetencekrav – regulatorisk forståelse .....	79
9.2.6	Kompetencekrav – analytisk forståelse.....	80
9.2.7	Personlige kvaliteter .....	81
9.3	Uafhængighed.....	82
9.4	Krav om rapportering .....	83
9.5	Beskyttelse af den hvidvaskansvarlige .....	84
9.6	Ansvarsområder .....	84
10	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den interne revisionschef .....	85
10.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	85
10.2	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	85
10.2.1	Baggrund .....	85
10.2.2	Krav til specifik uddannelse .....	86
10.2.3	Krav til erfaring.....	88
10.2.4	Krav til ledelseserfaring .....	89
10.2.5	Krav om efteruddannelse .....	90
10.2.6	Personlige kvalifikationer.....	91
10.3	Krav om uafhængighed.....	92
10.4	Karensperiode ved rekruttering fra samme institut.....	93
10.5	Ansvarsområder .....	93
11	Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse i e- penge- og betalingsinstitutter .....	94
11.1	Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet.....	94
11.2	Personkreds omfattet af arbejdsgruppens arbejde.....	96
11.3	Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav .....	97

11.3.1	Baggrund .....	97
11.3.2	Proportionalitet.....	97
11.3.3	Krav til specifik uddannelse .....	99
11.3.4	Krav til erfaring.....	100
11.3.5	Krav til ledelseserfaring .....	101
11.3.6	Kompetencekrav – regulatorisk forståelse .....	102
11.3.7	Kompetence krav – analytisk forståelse.....	103
11.3.8	Personlige kvaliteter .....	104
11.4	Uafhængighed.....	105
11.5	Krav om rapportering .....	106
11.6	Beskyttelse af den hvidvaskansvarlige .....	107

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrund

Pengeinstitutter, realkreditinstitutter, betalingsinstitutter og e-pengeinstitutter har en central samfundsmæssig betydning. Institutterne er derfor underlagt et omfattende regelsæt. Ledelsen og nøglepersonerne i disse institutter har forpligtelser og opgaver, der stiller store krav til kompetenceniveau og erfaring.

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for ledelse og styring af institutterne. Det er derfor også bestyrelsen og direktionen, der vælger de medarbejdere, der bliver ansat i institutterne.

Som konsekvens af institutternes store samfundsmæssige betydning stiller den finansielle lovgivning krav til de kompetencer og den erfaring, ledelsen og nøglepersoner i pengeinstitutter skal have. Der stilles krav til deres egnethed og hæderlighed<sup>1</sup>. I e-penge- og betalingsinstitutter er direktionen, den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse og ikke anmeldte direktionsmedlemmer med ansvar for compliance og hvidvaskforebyggelse omfattet af egnetheds- og hæderlighedskravene<sup>2</sup>.

Formålet med at stille krav til nøglepersoners egnethed er bl.a. at styrke kompetencerne hos personkredsen omkring direktionen. Det vil sige hos de ansatte, der varetager centrale poster i instituttet, og som enten direkte kan påføre instituttet væsentlige risici, eller hvis beslutninger har væsentlig betydning for instituttets risikoprofil eller kontrolfunktioner. For at kunne udfylde rollen som nøgleperson skal den ansatte have tilstrækkelig faglig tyngde til at sikre et højt fagligt niveau i beslutningsgrundlaget og om nødvendigt kunne udfordre direktionen og bestyrelsen.

Finanstilsynet påser overholdelse af reglerne om ledelsens og nøglepersonernes egnethed og hæderlighed. En af grundene til dette er, at samfundet har stærke interesser i den finansielle sektors funktion, og disse interesser er ikke altid de samme som aktionærernes. Finanstilsynet skal dermed varetage danskernes interesser ved at føre tilsyn med den finansielle sektor og dem, der varetager ledelsen og styringen i institutterne.

Finanstilsynet tog i 2016 initiativ til en drøftelse af reglerne med konferencen "Fit & proper-reglerne i gode tider". Konferencen blev afholdt den 8. november 2016. Initiativet opstod bl.a. på baggrund af en række skærper af egnetheds- og hæderlighedskravene samt en vurdering af, at Finanstilsynets tilgang til håndhævelse af reglerne var mindre indgribende, end hvad der følger af internationale retningslinjer på området. På baggrund af konferencen

---

<sup>1</sup> Jf. § 64 og 64 c i lov om finansiel virksomhed

<sup>2</sup> jf. § 30 i lov om betalinger

offentliggjorde Finanstilsynet et diskussionspapir, der rejste en række spørgsmål i relation til reglerne, og inviterede interesserede parter til at afgive synspunkter, der ville indgå i Finanstilsynets videre analyse af, om der er grundlag for at ændre reglerne eller praksis på området.

Finanstilsynet søgte bl.a. inspiration til, om der skulle fastlægges mere specifikke kompetencekrav for nøglepersoner, f.eks. uddannelseskrav eller krav om minimumserfaring indenfor et specifikt fagområde.

På baggrund af diskussionspapiret og konferencen besluttede Finanstilsynets bestyrelse i efteråret 2017, at der skulle arbejdes videre med fem konkrete initiativer. Et af de fem initiativer var en præcisering af kompetencekrav til nøglepersoner og direktører ved nedsættelse af en arbejdsgruppe.

Som et resultat af den politiske aftale Yderligere initiativer til styrkelse af indsatsen mod hvidvask og terrorfinansiering af 19. september 2018, der blev indgået mellem Socialdemokratiet, Venstre, Liberal Alliance, Det Konservative Folkeparti, Dansk Folkeparti, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti, blev kredsen af personer, der skal egnetheds- og hæderlighedsvurderes, udvidet, sådan at den også omfatter den hvidvaskansvarlige og samtlige nøglepersoner i pengeinstitutter (tidligere kun i SIF'ere). Det er en stramning af de danske regler, der går videre end EU-lovgivningen.

Desuden var det en del af den politiske aftale, at der skal fastlægges kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for nøglepersonstillinger i SIF'ere, pengeinstitutter og betalings- og e-pengeinstitutter med henblik på at skabe klarhed om ansvar, roller og arbejdsdeling.

Formålet med at formulere mere specifikke kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder er at tydeliggøre direktionsmedlemmers og nøglepersoners individuelle ansvar, rolle og arbejdsopgaver og gøre det tydeligere, hvornår Finanstilsynet vil godkende en fit & proper-ansøgning. Det er desuden formålet at øge mulighederne for at påbyde institutterne at afsætte et medlem af direktionen eller en nøgleperson.

Samtidig vil arbejdet udmønte sig i klarere retningslinjer for pengeinstitutter, realkreditinstitutter og betalings- og e-pengeinstitutter, når de skal vurdere nye direktionsmedlemmers eller nøglepersoners egnethed. Endeligt vil en klarere ansvarsfordeling forventeligt betyde større ejerskab til den enkeltes ansvarsområde og på den måde bidrage til, at ansvaret løftes.

Det har ikke været en del af fagudvalgets opgave at vurdere, hvilken betydning den øgede klarhed om krav til egnethed og ansvarsområder vil kunne få for placering af et eventuelt erstatnings- eller strafferetligt ansvar. Udvalget har derfor ikke forholdt sig til dette.

Som en følge af den politiske aftale af den 19. september 2018 har der i arbejdet været fokus på penge- og realkreditinstitutter samt e-penge- og betalingsinstitutter. Anbefalingerne i denne rapport vil dog forventeligt også kunne bruges som inspiration til egnethedsvurderinger i andre virksomhedstyper.

## 1.2 Nedsættelse af fagudvalg

Det blev i efteråret 2018 besluttet, at opgaven i den politiske aftale af 19. september 2018 med nærmere at afgrænse krav til direktionsmedlemmers og nøglepersoners kompetencer, erfaring og ansvarsområder bedst kunne løses i et fagudvalg, hvor personer med indgående og konkret erfaring fra disse nøglefunktioner sammen med personer fra det akademiske miljø ville få mulighed for at udarbejde anbefalinger.

Der blev derfor i regi af Finanstilsynet nedsat et sådant fagudvalg bestående af en overordnet styregruppe og syv underliggende arbejdsgrupper. I det følgende bruges udtrykket "fagudvalget", hvor styregruppen har truffet beslutninger på baggrund af arbejdsgruppernes oplæg. Det angives specifikt i de få tilfælde, hvor styregruppen har været uenig med arbejdsgrupperne. Formændene for arbejdsgrupperne har deltaget i styregruppens møder, hvor de har fremlagt arbejdsgruppernes overvejelser og deres personlige synspunkter, men de har ikke været en egentlig del af styregruppen.

Fagudvalget har ifølge sit kommissorium haft følgende opgaver:

- 1) Udarbejdelse af anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for følgende nøglepersoner i pengeinstitutter og SIF'er:
  - den ansvarlige for risikostyringsfunktionen
  - den ansvarlige for compliancefunktionen
  - den ansvarlige for kreditområdet
  - den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse
  - ikke anmeldte direktionsmedlemmer, der i det daglige indgår i den faktiske ledelse
  - ikke anmeldte direktionsmedlemmer, der har ansvar for compliance eller hvidvaskforebyggelse
- 2) Udarbejdelse af anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den udvidede personkreds, der skal egnetheds- og hæderlighedsvurderes i e-penge- og betalingsinstitutter, dvs. den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse og ikke anmeldte direktionsmedlemmer, der har ansvar for compliance eller hvidvaskforebyggelse
- 3) Udarbejdelse af anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktionsmedlemmer i alle pengeinstitutter, herunder særskilt for den administrerende direktør



- 4) Gennemgang og vurdering af de eksisterende kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder, der gælder for en intern revisionschef. Ved gennemgangen og vurderingen af, om ansvar, roller og arbejdsfordeling er tilstrækkelige, har udvalget skullet tage udgangspunkt i revisionsbekendtgørelsen samt nationale og internationale revisionsregler og -standarder.

Formuleringen af mere specifikke erfarings- og kompetencekrav vedrører alene vurderingen af en kandidats egnethed.

En egnethedsvurdering er altid en konkret vurdering af kompetencer og erfaring set i forhold til den konkrete stilling. anbefalingerne ska derfor tage eksplicit hensyn til, at institutterne varierer i størrelse og organisation samt i omfang og kompleksitet af deres aktiviteter.

Finanstilsynet har varetaget formandskabet for styregruppen og sekretariatsfunktionen for både styregruppen og de syv arbejdsgrupper.

Arbejdsgrupperne har været ledet af en repræsentant, udpeget af Finanstilsynet, med indgående erfaring fra det specifikke område. Herudover har fags eksperter fra Finanstilsynet og minimum to repræsentanter fra den finansielle sektor udpeget af LOPI og Finans Danmark deltaget i arbejdsgrupperne. I arbejdsgruppen vedrørende betalings- og e-pengeinstitutter har Finanstilsynet udpeget både formand og sektorrepræsentanter, da der ikke er en repræsentativ brancheorganisation på området.

#### Medlemmer af styregruppen

- Rikke-Louise Ørum Petersen, vicedirektør, Finanstilsynet (formand)
- Sean Hove, underdirektør, Finanstilsynet
- Ken L. Bechmann, professor, CBS, Department of Finance
- Bo Holse, advokat, partner, Gorrison Federspiel
- Hans Høj, kontorchef, Erhvervsministeriet.

Formænd for de syv arbejdsgrupper udpeget af Finanstilsynet:

- 1) Arbejdsgruppen for risikostyring
  - Vagn Thorsager, tidligere formand for Vestjysk Bank.
- 2) Arbejdsgruppen for compliance
  - Søren Holm, tidligere koncerndirektør i Nykredit.
- 3) Arbejdsgruppen for intern revision
  - Ane Marie Christensen, tidligere intern revisionschef i Nordea Bank.
- 4) Arbejdsgruppen for kredit

- Preben Lund Hansen, tidligere direktør i Sydbank og næstformand for Finanstilsynets bestyrelse.

5) Arbejdsgruppen for hvidvaskforebyggelse

- Kjeld Gosvig-Jensen, juridisk direktør i Finans Danmark, tidligere hvidvaskansvarlig i Arbejdernes Landsbank.

6) Arbejdsgruppen for direktionsmedlemmer

- Peter Engberg Jensen, tidligere koncernchef i Nykredit.

7) Arbejdsgruppen for e-penge- og betalingsinstitutter

- David Moalem, partner hos Bech-Bruun Advokatpartnerselskab.

Sammensætning af de enkelte arbejdsgrupper fremgår i tilknytning til anbefalingerne fra arbejdsgrupperne i rapportens afsnit 5 til 11.

Finanstilsynet har varetaget sekretariatsbetjeningen af styregruppen og de syv arbejdsgrupper. Sekretariatet består af følgende personer:

- Tobias Thygesen, kontorchef
- Marianne Bagger Hallas, chefkonsulent
- Cathrine Brogaard Larsen, specialkonsulent
- Søren Wolff, specialkonsulent
- Jette Signe Kristiansen, specialkonsulent
- Louise Andrea Sørensen, fuldmægtig
- Louise Østergaard Pedersen, fuldmægtig.

### 1.3 Personkreds omfattet af fagudvalgets anbefalinger

Ifølge den politiske aftale af 19. september 2018 om yderligere initiativer til styrkelse af indsatsen mod hvidvask og terrorfinansiering skal der fastlægges kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for nøglepersoner i SIF'er, pengeinstitutter, betalings- og e-pengeinstitutter.

Finanstilsynet valgte at inddrage direktionsmedlemmer i pengeinstitutter i fagudvalgets arbejde. Finanstilsynet fandt det naturligt, at fagudvalget drøftede kravene til erfaring og kompetencer for medlemmer af direktionen i pengeinstitutter i sammenhæng med drøftelsen af kravene til nøglepersoner. Direktionsmedlemmer i e-penge- og betalingsinstitutter har ikke været omfattet af arbejdet.

Arbejdsgrupperne har i to tilfælde anbefalet at ændre i personkredsen, der er omfattet af anbefalingerne i forhold til fagudvalgets kommissorium.

Arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer mv. har valgt at lade direktionsmedlemmer i realkreditinstitutter være omfattet af arbejdsgruppens anbefalinger, da arbejdsgruppen finder, at der bør gælde de samme krav for

direktionen i realkreditinstitutter som for direktionen i pengeinstitutter med de tilpasninger, som forretningsmodellen nødvendiggør. Styregruppen er enig i denne betragtning og anbefaler, at direktionsmedlemmer i realkreditinstitutter også omfattes af kravene, når de implementeres.

Arbejdsgruppen om betalings- og e- pengeinstitutter finder det ikke hensigtsmæssigt at stille konkrete krav til medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for compliance. Der er ikke krav om, at e- penge- og betalingsinstitutter har en complianceansvarlig. Sådanne krav kan derfor omgås, f.eks. ved at kalde funktionen noget andet. Styregruppen er enig i denne betragtning og har derfor ikke udarbejdet anbefalinger for medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for compliance.

#### Medlemmer af direktionen

Med direktionsmedlemmer forstås den administrerende direktør såvel som øvrige direktører, der er registreret som sådanne hos Erhvervsstyrelsen.

#### Nøglepersoner

Nøglepersoner i pengeinstitutter og realkreditinstitutter er ansatte, der i det daglige er en del af den faktiske ledelse, og ansatte, der er ansvarlige for en nøglefunktion i instituttet<sup>3</sup>.

#### *Medlemmer af den faktiske ledelse*

Det afgørende for vurderingen af, om en ansat i et pengeinstitut eller realkreditinstitut anses for at være medlem af den faktiske ledelse af instituttet, er, om den ansatte indgår i ledelsen af instituttet og er med til på ledelsesniveau at træffe beslutninger af forretningsmæssig og strategisk karakter, der har en væsentlig betydning for instituttets drift. Det fremgår af lovbemærkningerne til § 64 c, stk. 2, i lov om finansiel virksomhed. En ansat med ansvar for et væsentligt forretningsområde eller for et område af væsentlig betydning for instituttets drift, eksempelvis en økonomidirektør, vil skulle anses som medlem af den faktiske ledelse. Herudover vil eksempelvis en ansat kunne være en del af den faktiske ledelse, hvis vedkommende på ledelsesniveau medvirker til at træffe beslutninger på baggrund af bestyrelsens strategiske mål. Personaleansvar vil i sig selv ikke betyde, at en ansat anses for at være en del af den faktiske ledelse<sup>4</sup>.

Formålet med at stille egnetheds- og hæderlighedskrav til ansatte, der er en del af den faktiske ledelse, er bl.a., at det ikke skal være muligt at omgå kravet om fit & proper-godkendelse ved at undlade at registrere en direktør hos Erhvervsstyrelsen, hvis vedkommende i det daglige er en del af den faktiske ledelse af instituttet.

<sup>3</sup> Jf. § 64 c, stk. 2 og 5, i lov om finansiel virksomhed.

<sup>4</sup> Jf. bemærkningerne til § 64 c, stk. 2, L 189, 2018-19 s. 62.

Det er op til det enkelte institut at identificere den faktiske ledelse. Styregruppen forventer, at det som udgangspunkt alene vil være de større institutter, der har medlemmer af den faktiske ledelse, som ikke er en del af direktionen eller ansvarlige for en nøglefunktion. Det er styregruppens vurdering, at formålet med bestemmelsen taler for, at den alene må omfatte ansatte på eller helt tæt på direktionsniveau.

#### *Ansatte med ansvar for en nøglefunktion*

Nøglefunktioner er funktioner, der er vigtige og afgørende for instituttets drift. Risikostyringsfunktionen, compliancefunktionen, kreditområdet og den interne revision vil til enhver tid blive anset som nøglefunktioner i pengeinstitutter, og den ansvarlige for en af disse funktioner vil dermed skulle identificeres som nøgleperson. Derudover vil også andre funktioner i et pengeinstitut kunne anses for nøglefunktioner, eksempelvis funktioner indenfor markedsrisikoområdet og IT-funktionen<sup>5</sup>.

Fagudvalgets anbefalinger vedrører alene de ansvarlige for de nøglefunktioner, som er eksplicit nævnt ovenfor, og som til enhver tid vil blive anset som ansvarlige for en nøglefunktion. Anbefalingerne vil dog kunne tjene til inspiration til, hvilke erfaringer og kompetencer der kan anses for tilstrækkelige for ansatte, der er ansvarlige for en anden type nøglefunktion i et pengeinstitut.

Et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, der samtidigt varetager en stilling som ansvarlig for en nøglefunktion, er både omfattet af de anbefalinger, der vedrører den konkrete nøglepersonstilling, og de anbefalinger, der vedrører øvrige direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse. Hvis den administrerende direktør ud over det overordnede ledelsesansvar har ansvaret for et specifikt fagområde, skal vedkommende også opfylde kravene vedrørende det specifikke område.

Følgende persongrupper er derfor omfattet af anbefalingerne i nærværende rapport:

Institut	Rolle
Pengeinstitutter og SIFI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmer af direktionen</li> <li>• Nøglepersoner: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ansvarlig for kreditområdet</li> <li>○ Ansvarlig for risikostyringsfunktionen</li> <li>○ Ansvarlig for compliancefunktionen</li> <li>○ Hvidvaskansvarlig</li> <li>○ Intern revisionschef</li> </ul> </li> </ul>

<sup>5</sup> Jf. bemærkninger til § 64 c, stk. 2, L 189, 2018-19 s. 62.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medlemmer af den faktiske ledelse</li> </ul>
Realkreditinstitutter, som ikke er SIFI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse</li> </ul>
E-penge- og betalingsinstitutter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for hvidvaskforebyggelse</li> <li>• Hvidvaskansvarlig</li> </ul>

#### 1.4 Proces og struktur for anbefalingerne

Fagudvalget blev nedsat ultimo 2018, og styregruppen holdt første møde den 25. januar 2019. Styregruppen har i alt holdt syv møder med afsluttende møde den 23. januar 2020.

Styregruppen har løbende modtaget afrapportering fra arbejdsgrupperne og givet feedback til det videre arbejde skriftligt og ved formændene for arbejdsgruppernes deltagelse i styregruppens møder.

Arbejdsgrupperne og styregruppen har i sit arbejde ladet sig inspirere af Storbritanniens *Senior Managers and Certification Regime (SM&CR)* og af Den Europæiske Centralbanks (ECB's) retningslinjer, *Guide to fit & proper assessments*.

Styregruppen har drøftet anbefalingerne fra de enkelte arbejdsgrupper og på den baggrund formuleret sine anbefalinger i denne rapport. Formændene for arbejdsgrupperne har deltaget ved styregruppens drøftelser. Styregruppen er i vidt omfang enig med arbejdsgrupperne. Styregruppen har derfor valgt nedenstående struktur for rapporten.

Først redegøres for de anbefalinger, der går på tværs af arbejdsgrupperne (afsnit 2 og 3). Derefter følger en oversigt over anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav for direktionen og nøglepersoner samt en kort diskussion af de få områder, hvor styregruppen har valgt ikke at følge arbejdsgruppernes anbefalinger (afsnit 4). Herefter følger en mere detaljeret beskrivelse af de overvejelser i arbejdsgrupperne, der ligger bag de enkelte anbefalinger (afsnit 5-11).

#### 1.5 Mulig metode til implementering af fagudvalgets anbefalinger

Anbefalingerne om specifikke kompetence- og erfaringskrav kan udmøntes ved bekendtgørelse eller vejledning, i det omfang der er tale om en fortolkning

af allerede gældende krav om tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring. Andre anbefalinger, som f.eks. krav om ansvarskort, kan kræve ændring af lov eller bekendtgørelse.

## 2 Overordnede principper for fagudvalgets arbejde

### 2.1 Formodningstilgang

Fagudvalget har fundet inspiration i ECB's såkaldte formodningstilgang.

ECB har udarbejdet retningslinjerne *Guide to fit & proper assessments*. Retningslinjerne indeholder en beskrivelse af ECB's brug af egnetheds- og hæderlighedskravet til ledelsesmedlemmer i signifikante banker, der er en del af Single Supervisory Mechanism, den fælles europæiske tilsynsmekanisme.

ECB's guide indeholder en totrinsvurdering og opstiller konkrete tærskelniveauer for erfaring for den øverste ledelse. Opfylder et ledelsesmedlem de konkrete tærskelniveauer, opfylder denne forventeligt kravene til egnethed. Opfylder ledelsesmedlemmet ikke tærskelniveauerne til en godkendelse i trin et, skal der, som supplerende trin to, foretages en konkret individuel vurdering af, om personen ud fra dennes viden, kompetencer og erfaring alligevel kan anses for at være egnet til den konkrete stilling. Modellen opstiller dermed en mulighed for forenklet sagsbehandling, uden at den på forhånd udelukker, at kandidater kan opfylde kravene til godkendelse, hvis de ikke lever op til de konkrete formulerede krav.

Denne tilgang indebærer dermed, at kandidater, som lever op til de foruddefinerede kompetence- og erfaringskrav, kan formodes at blive egnethedsgodkendt. En kandidat, som ikke opfylder de foruddefinerede kompetence- og erfaringskrav, kan blive egnethedsgodkendt, hvis vedkommende har andre kompetencer eller anden erfaring, der vurderes tilstrækkelig i forhold til den konkrete stilling i det konkrete institut. Det vil dog i alle tilfælde være en konkret vurdering i det enkelte tilfælde. Alle arbejdsgrupper har taget udgangspunkt i en sådan tilgang.

Styregruppen anbefaler, at der benyttes en lignende tilgang i forhold til de anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav, der er formuleret i denne rapport. En sådan tilgang indeholder en fleksibilitet og mulighed for tilpasning af krav til den konkrete situation, samtidig med at den giver vejledning til de finansielle virksomheder om udgangspunktet for vurderingen af en kandidats egnethed.

Et eksempel kan være en situation, hvor en kandidat til stillingen som administrerende direktør har lang erfaring fra en mindre organisation. Varigheden

af vedkommendes erfaring vil efter omstændighederne kunne kompensere for, at erfaringen er opnået i et mindre institut, idet vedkommende må formodes at have oparbejdet en række øvrige kompetencer i perioden. Et andet eksempel kan være en situation, hvor en kandidat til stillingen som kreditansvarlig i et SIFI ikke har det nødvendige antal års erfaring fra kreditfunktionen, men til gengæld har lang erfaring fra risikostyringsfunktionen kombineret med 2 års erfaring fra kreditfunktionen. Dette kan betyde, at kandidaten vurderes at have opbygget de nødvendige kompetencer indenfor kredit til at blive kreditansvarlig. En vurdering af, om der er tale om tilstrækkelige kompetencer og erfaring, vil altid bero på de konkrete omstændigheder.

## 2.2 Proportionalitet

Proportionalitet er central i en vurdering af en kandidats egnethed til en given stilling i et givet institut. Både styregruppen og arbejdsgrupperne har derfor overvejet, hvordan proportionalitet kan indarbejdes i anbefalingerne. Arbejdsgruppernes overvejelser fremgår af deres anbefalinger i afsnit 5-11.

Både styregruppen og arbejdsgrupperne har fundet det naturligt, at der gælder differentierede kompetence- og erfaringskrav, alt efter om der er tale om et SIFI, et pengeinstitut eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI, eller et penge- eller betalingsinstitut.

Der kan ikke opstilles foruddefinerede krav for alle størrelser af institutter. Styregruppen har derfor besluttet at komme med anbefalinger med udgangspunkt i de krav, der bør gælde i et SIFI. Proportionalitetsafvejningen vil skulle foretages konkret for det enkelte institut med udgangspunkt i disse krav. Kandidatens kompetencer og erfaring skal vurderes i forhold til det relevante institut, herunder instituttets størrelse samt omfanget og kompleksiteten af dets forretningsmodel.

Styregruppen har på baggrund af arbejdsgruppernes input drøftet, hvordan proportionaliteten kan udmøntes i praksis. Overordnet kan der indarbejdes proportionalitet i to dimensioner: Enten kan proportionaliteten benyttes i forhold til, *hvor mange års erfaring* en kandidat skal have fra et givent område, eller i forhold til, *hvilke roller* den nødvendige erfaring er opnået i.

Styregruppen anbefaler, at proportionalitetsafvejningen primært skal ske i forhold til de roller, den nødvendige erfaring er opnået i. Det betyder f.eks., at hvis det kræver 5 års relevant erfaring, heraf 3 år fra kreditområdet, at blive kreditansvarlig i et SIFI, så vil kravet til antal års erfaring i det store og hele være det samme for en kreditansvarlig i et mindre pengeinstitut. Til gengæld kan den relevante erfaring været opnået i et mindre institut, end hvad tilfældet ville være, hvis kandidaten skulle godkendes til en stilling i et SIFI.

For betalings- og e-pengeinstitutter gælder særlige proportionalitetshensyn, da disse institutter ofte er meget små og har en mindre kompliceret forretningsmodel end et pengeinstitut. Styregruppen er enig i arbejdsgruppens tilgang, hvor anbefalingerne vedrørende e-penge- og betalingsinstitutter tager udgangspunkt i et stort og komplekst e-penge- eller betalingsinstitut. Instituttets iboende risiko for at blive misbrugt til hvidvask og terrorfinansiering bør bruges som parameter for vurdering af proportionaliteten. Styregruppen støtter denne tilgang, da anbefalingerne for betalings- og e-pengeinstitutter alene vedrører den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering.

### 2.3 Anbefalinger udover fagudvalgets mandat

Fagudvalgets opgave var at give anbefalinger til konkrete kompetence- og erfaringskrav. Arbejdsgrupperne har dog afdækket områder, som har givet anledning til at komme med anbefalinger udenfor fagudvalgets mandat. Rapporten indeholder derfor også anbefalinger på områder, som fagudvalget finder nødvendige eller hensigtsmæssige for at understøtte anbefalingerne om kompetence- og erfaringskrav. Det gælder f.eks. anbefaling om beskyttelse af visse nøglepersoner og krav til frekvensen af rapportering fra nøgleperson til direktion eller bestyrelse.

### 2.4 Personlige egenskaber

Alle arbejdsgrupper har drøftet, hvilke personlige egenskaber medlemmer af direktionen, den faktiske ledelse eller nøglepersoner bør have.

Drøftelser i arbejdsgrupperne og styregruppen viste, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lov- eller vejledningstekst og efterfølgende at vurdere. Der er tale om en subjektiv vurdering, som instituttet skal foretage i forbindelse med ansættelsen af et medlem af direktionen eller en nøgleperson. Det vil i praksis være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering. Det ændrer dog ikke ved, at fagudvalget vurderer, at de personlige egenskaber er særdeles vigtige, når man skal vurdere, om en kandidat vil være i stand til at løfte det ansvar, der følger med en stilling som direktør eller nøgleperson i et penge-, e-penge- eller betalingsinstitut. Det gælder særligt ansvarlige for en kontrolfunktion, der vil have en række opgaver, som kræver, at vedkommende har autoritet og gennemslagskraft og dermed kan være i stand til at udfordre direktionen og bestyrelsen. Det gælder også for medlemmer af direktionen, der skal kunne udfordre deres direktionskolleger og give bestyrelsen relevant modspil.

Selv de bedste faglige kvalifikationer er ikke tilstrækkelige, hvis kandidaten ikke er i stand til at fremføre sine holdninger og forsvare disse i en diskussion. En ansvarlig for en kontrolfunktion kan ofte stå i en situation, hvor vedkommende skal overbringe beskeder, som ikke vil være populære, og hvor direktionen på baggrund heraf f.eks. skal afveje indtjening mod risiko. Det er i den



forbindelse vigtigt, at kandidaten har tilstrækkelig gennemslagskraft, pondus og kommunikative evner og ikke for let lader sig overtrumfe.

Fagudvalget anbefaler derfor, at det bliver tydeliggjort, at bestyrelse og direktion skal tage stilling til, om en kandidat har de nødvendige personlige egenskaber. Bestyrelsen har under alle omstændigheder i sidste ende ansvar for, at både direktion og medlemmer af den faktiske ledelse besidder de nødvendige personlige kvaliteter.

EBA's retningslinjer for vurdering af egnethed af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner indeholder en liste over kompetencer, der til en vis grad berører personlige kvaliteter<sup>6</sup>. Fagudvalget anbefaler, at finansielle institutioner bruger denne liste som inspiration.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at de personlige egenskaber, der omtales i denne rapport, alene relaterer sig til kravet om, at en kandidat er *egnet* til en given stilling, ikke om denne er *hæderlig*, uanset at en række af de relevante egenskaber kan anses for også at være relevante for en hæderlighedsvurdering.

Styregruppen behandler i det følgende ikke de personlige kvaliteter yderligere, men anbefaler, at institutterne tager konkret stilling til, om en kandidat har de relevante egenskaber, og redegør for deres overvejelser, når de sender en egnetheds- og hæderlighedsansøgning til Finanstilsynet.

Drøftelserne i de enkelte arbejdsgrupper om de personlige egenskaber gives i afsnit 5-11.

### 3 **Anbefaling om krav om ansvarsbeskrivelse og ansvarskort**

I arbejdet med at skabe større klarhed over den enkeltes ansvar og dermed bidrage til, at dette ansvar løftes, har fagudvalget som nævnt ovenfor søgt inspiration i Storbritanniens SM&CR<sup>7</sup>. Formålet med SM&CR er at bidrage til en bedre ledelse af det enkelte institut, og dermed til et sikrere og mere stabilt finansielt system, ved at tydeliggøre ansvarsfordelingen i ledelsen af et finansielt institut.

SM&CR kræver, at de finansielle virksomheder udarbejder et såkaldt Statement of Responsibilities eller en ansvarsbeskrivelse for hvert enkelt medlem af direktionen og den faktiske ledelse samt for hver ansat med ansvar for en

<sup>6</sup> Retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner EBA/GL/2017/12.

<sup>7</sup> SM&CR og ansvarsbeskrivelsen og ansvarskortet er nærmere beskrevet her: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/supervisory-statement/2020/ss2815-update-february-2020.pdf?la=en&hash=17F3B84B385D650C59F617DF5BA212803E531B00>.

nøglefunktion. Ansvarsbeskrivelsen skal indeholde en dækkende beskrivelse af alle de områder, som personen har ansvar for, og som er omfattet af den finansielle regulering. De engelske tilsynsmyndigheder har defineret en række områder, der skal placeres hos en person, men det er et krav, at de omfattede virksomheder fyldestgørende redegør for den enkeltes ansvarsområder. Det skal f.eks. også fremgå, om personen har ansvar for et forretningsområde eller for aktiviteter, der ikke indgår i de områder, som skal placeres hos en person. Ansvarsområder skal også beskrives, selvom de har en kortere varighed og en given slutdato. Det kan f.eks. dreje sig om større IT-projekter og opfølgning på tilsynsmæssige reaktioner eller ansvarsområder, som personen har i en overgangsfase.

Det er afgørende for ansvarsbeskrivelsens brugbarhed, at der er en passende afvejning mellem detaljer og enkelhed. Målet er at beskrive personens ansvarsområder klart og tydeligt. Det indebærer også, at det skal beskrives, i hvilket omfang ansvarsområder er delt mellem flere personer.

Udover at tydeliggøre den enkeltes ansvar gør ansvarsbeskrivelsen det muligt at foretage en mere fokuseret egnethedsvurdering af en given kandidat, da personens kompetencer og erfaring kan vurderes i forhold til netop det ansvarsområde, som den pågældende skal have.

SM&CR indeholder også et krav om, at omfattede institutter udarbejder et såkaldt Management Responsibility Map eller et ansvarskort. Formålet med ansvarskortet er at konsolidere informationen om et instituts ledelse og governance i ét tilgængeligt, klart og omfattende dokument. Ansvarskortet behøver ikke indeholde al information fra de enkelte ansvarsbeskrivelser, men det skal i potentielt noget kortere form beskrive ansvarsområder for alle medlemmer af ledelsen, inklusive nøglepersoner. Ansvarskortet skal også beskrive områder, hvor ansvaret er delt, og hvad begrundelsen er for dette. Ansvar placeret hos bestyrelsen skal også beskrives samt strukturen, medlemskab og interaktionen mellem alle relevante bestyrelsesudvalg.

Kortet skal indeholde en beskrivelse af alle rapporteringslinjer i ledelsen, herunder mellem nøglepersoner og direktører og potentielt udvalg.

Der er ingen fast skabelon for, hvordan et ansvarskort skal se ud, og det er op til den enkelte virksomhed at finde et format, der passer til virksomhedens kompleksitet og struktur. Dette vil typisk indebære både brug af tekst, billeder og organisationsdiagrammer. Det afgørende er, at ansvarskortet indeholder nok information til, at læseren får en klar forståelse af virksomhedens ledelse og organisation.

Et krav om ansvarsbeskrivelser og et ansvarskort kan bidrage til alle de mål, som fagudvalgets arbejde forsøger at opnå. Erfaringen fra Storbritannien er særdeles positiv. Ansvarsbeskrivelsen og ansvarskortet bidrager til større

transparens for den finansielle virksomhed og en større ansvarsfølelse hos den enkelte. Derudover kan de bidrage til, at den finansielle lovgivning bliver håndhævet, da ansvaret for det specifikke område altid er klart placeret. Ansvarskortet kan også bruges i tilsynsmyndighedernes daglige tilsyn, fordi det vil være tydeligt, hvem der skal kontaktes i forhold til et specifikt område.

Styregruppen anbefaler i tråd med ovenstående, at et pengeinstitut, realkreditinstitut, betalingsinstitut eller e-pengeinstitut for hver person, der skal egnetheds- og hæderlighedsvurderes, udarbejder en ansvarsbeskrivelse, hvorved forstås en beskrivelse af, hvilke ansvarsområder den pågældende har. Ansvarsbeskrivelsen kan bruges som udgangspunkt for en detaljeret vurdering af den pågældendes egnethed (kompetencer og erfaring).

Styregruppen anbefaler derudover, at institutterne udarbejder et samlet ansvarskort, som beskriver deres samlede governance, inklusive alle direktionsmedlemmers, medlemmers af den faktiske ledelses og nøglepersoners ansvarsområder, og hvordan disse relaterer sig til hinanden.

Afsnit 5.3 indeholder en mere detaljeret beskrivelse af den del af ansvarskortet, som vedrører direktionen og den faktiske ledelse. Ansvarskortet vedrørende direktionen og den faktiske ledelse vil være den øverste del af et instituts samlede ansvarskort, der så i næste lag vil have ansvarsbeskrivelser for nøglepersoner.

For den risikoansvarlige gælder særligt, at denne i varetagelsen af sine ansvarsområder kan basere sig på arbejde udført af risikostyringsfunktionen eller andre enheder. Fagudvalget anbefaler derfor, at det indgår i ansvarsbeskrivelsen for den risikoansvarlige, hvilket grundlag denne baserer sit arbejde på for de enkelte områder.

## **4 Fagudvalgets anbefalinger vedrørende erfarings- og kompetencekrav**

### **4.1 Oversigt over fagudvalgets anbefalinger**

Nedenfor er en forenklet oversigt over fagudvalgets anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav. Anbefalingerne for direktionen og den faktiske ledelse fremgår af tabel 1, og en oversigt over anbefalinger vedrørende de udvalgte nøglepersoner fremgår af tabel 2. Fagudvalgets anbefalinger er fastlagt af styregruppen på baggrund af input fra de syv underliggende arbejdsgrupper. Styregruppen er med få undtagelser enig i arbejdsgruppernes anbefalinger. De få steder, hvor fagudvalgets samlede anbefalinger afviger fra arbejdsgruppernes anbefalinger, er beskrevet i afsnit 4.2.

Anbefalingerne fra arbejdsgrupperne bør læses i deres helhed og sammenholdes med styregruppens bemærkninger i afsnit 4.2.

Et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, der samtidigt varetager en stilling som ansvarlig for en nøglefunktion, er både omfattet af de anbefalinger, der vedrører den konkrete nøglepersonstilling, og de anbefalinger, der vedrører direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse.

Fagudvalget har valgt at anbefale visse krav til den administrerende direktør og andre krav til de øvrige medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse, da der stilles større krav til den administrerende direktør.

Fagudvalget har valgt at komme med konkrete anbefalinger vedrørende erfaring og kompetencer for medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse i både SIFI'er og i øvrige pengeinstitutter og realkreditinstitutter.

Fagudvalgets oversigt over anbefalinger for nøglepersoner indeholder alene konkrete anbefalinger for nøglepersoner i SIFI'er og for hvidvaskansvarlige i e-penge- og betalingsinstitutter. Kravene til nøglepersoner i øvrige institutter bør tage udgangspunkt i de krav, der stilles til nøglepersoner i SIFI'er, og tilpasses ud fra de proportionalitetsbetragtninger, som er beskrevet i afsnit 2.2. samt i afsnit 7-11.

Følgende tabel er en forenklet oversigt over fagudvalgets kompetence- og erfaringskrav til medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse i pengeinstitutter og realkreditinstitutter.

<b>Tabel 1. Oversigt over kompetence- og erfaringskrav til medlemmer af direktionen og den faktisk ledelse i pengeinstitutter og realkreditinstitutter</b>		
	<b>SIFI'er</b>	<b>Øvrige institutter</b>
<b>Administrerende direktør</b>	Teoretisk og praktisk kendskab til følgende områder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengeinstitutvirksomhed eller realkreditvirksomhed</li> <li>• Finansielle markeder</li> <li>• Regulatoriske rammer og lovgivning på det finansielle område</li> <li>• Strategi- og forretningsudvikling</li> <li>• Risikostyring</li> </ul>	Teoretisk og praktisk kendskab til følgende områder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengeinstitutvirksomhed eller realkreditvirksomhed</li> <li>• Finansielle markeder</li> <li>• Regulatoriske rammer og lovgivning på det finansielle område</li> <li>• Strategi- og forretningsudvikling</li> <li>• Risikostyring</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regnskabsvæsen og revision</li> <li>• Governance, kontrol, tilsyn og rapportering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regnskabsvæsen og revision</li> <li>• Governance, kontrol, tilsyn og rapportering.</li> </ul>
	Hvis vedkommende har ansvaret for specifikke fagområder, da krav om kompetencer indenfor disse svarende til kravene til øvrige direktionsmedlemmer	Hvis vedkommende har ansvaret for specifikke fagområder, da krav om kompetencer indenfor disse svarende til kravene til øvrige direktionsmedlemmer
	10 års nylig praktisk erfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel, hvoraf en signifikant andel er opnået i en ledelsesrolle	5 års nylig praktisk erfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel, hvoraf en signifikant andel er opnået i en ledelsesrolle
	Krav om specifik ledelseserfaring, hvis ansvar for specifikt område	Krav om specifik ledelseserfaring, hvis ansvar for specifikt område
<b>Øvrig direktion og medlemmer af den faktiske ledelse</b>	Ikke krav om teoretisk og praktisk kendskab til alle syv overordnede områder	Ikke krav om teoretisk og praktisk kendskab til alle syv overordnede områder
	Krav om 5 års erfaring indenfor områder relateret til det konkrete ansvarsområde	Krav om relevant viden
	Ikke krav om erfaring fra en ledelsesrolle	Ikke krav om erfaring fra en ledelsesrolle
	Minimum 5 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel og krav om at have haft personaleansvar	Minimum 3 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel uden krav om at have haft personaleansvar

Fagudvalget anbefaler med baggrund i anbefalingen om brug af en formodningstilgang, se afsnit 2.1., at der stilles nedenstående krav til de udvalgte nøglepersoner. Opfylder en nøgleperson kravene, vil vedkommende formodes at være egnet. Opfylder vedkommende ikke kravene, foretages en konkret individuel vurdering af, om personen ud fra vedkommendes viden, kompetencer og erfaring alligevel kan anses for at være egnet til den konkrete stilling.

Det har for både styregruppen og arbejdsgrupperne været vigtigt, at særligt de mere specifikke kompetencekrav ikke indebærer, at der sker en akademisering af funktionerne. Selvom der bliver færre med tiden, er der fortsat nøglepersoner i institutterne, der ikke har en akademisk baggrund, og det er ikke målet med arbejdet at forhindre dette. Der er dermed i anbefalingerne fokus

på, hvilke *kompetencer* en kandidat skal have, og ikke på hvorledes disse er opnået.

<b>Table 2: Oversigt over anbefalinger for nøglepersoner</b>						
	<b>SIFI'er</b>					<b>E-penge- og betalingsinstitutter</b>
	<b>Kreditansvarlig</b>	<b>Risikoansvarlig</b>	<b>Complianceansvarlig</b>	<b>Hvidvaskansvarlig</b>	<b>Intern revisionschef</b>	<b>Hvidvaskansvarlig i betalings- og e-pengeinstitutter</b>
<b>Erfaring</b>	5 års relevant erfaring, heraf 3 år fra kreditområdet	5 års relevant erfaring fra en risikostyringsfunktion eller anden relevant funktion	5 års relevant erfaring, heraf 3 år fra en compliancefunktion eller en lignende funktion	5 års relevant erfaring fra bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering eller lignende relevant erfaring fra en finansiel virksomhed af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel eller f.eks. fra en offentlig myndighed eller politiet	3 års revisionserfaring indenfor de seneste 5 år svarende til det gældende krav i revisionsbekendtgørelsen	3 års relevant erfaring med forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering eller lignende relevant erfaring fra virksomheder med tilladelse fra Finanstilsynet eller andre tilsvarende EU/EØS-myndigheder af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel eller f.eks. fra en offentlig myndighed, politiet eller virksomhed med rådgivning om forebyggelse af

						hvidvask og terrorfinansiering
<b>Ledelseserfaring</b>	5 års relevant ledelseserfaring, herunder personaleansvar	2 års relevant ledelseserfaring, herunder personaleansvar	2 års erfaring med personaleledelse	Erfaring med strategisk og/eller faglig ledelse, herunder personaleansvar	2 års erfaring med personaleledelse, evt. i form af teamledelse	Erfaring med strategisk og/eller fagligt ansvar, men ikke personaleansvar
<b>Kompetencekrav</b>	Tilstrækkeligt kendskab til det enkelte instituts kreditaktiviteter, kreditrisici, forretningsområder, kunder m.v.	Tilstrækkeligt kendskab til de risikoområder, som pengeinstituttet er eksponeret for	Tilstrækkeligt kendskab til de forretningsområder, som pengeinstituttet beskæftiger sig med	Regulatorisk forståelse opnået gennem relevant uddannelse eller erfaring	Tilstrækkelig kompetence indenfor revisions- og regnskabs-teori samt grundlæggende forståelse for erhvervsret, herunder god skik	Regulatorisk forståelse opnået gennem relevant uddannelse eller erfaring
<b>Kompetencekrav</b>	Analytisk forståelse og indsigt opnået gennem relevant erfaring suppleret med relevant uddannelse	Analytisk forståelse og indsigt opnået gennem relevant uddannelse suppleret med relevant erfaring	Juridisk forståelse, analytiske evner (i særlig grad indenfor jura, processer og produkter) og kontroleverner, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med relevant erfaring	Relevant analytisk forståelse opnået gennem uddannelse eller erfaring	Teoretisk uddannelse svarende til, hvad der kræves for at blive godkendt revisor svarende til det gældende krav	Relevant analytisk forståelse opnået gennem uddannelse eller erfaring
<b>Personlige kvaliteter</b>	Relevante personlige kvaliteter og gennemslagskraft	Relevante personlige kvaliteter og gennemslagskraft	Relevante personlige kvaliteter og gennemslagskraft	Integritet og autoritet	De nuværende krav i revisionsbekendtgørelsen samt influerende og kommunikative evner	Integritet og autoritet

Uafhængighed (selvstændighed) <sup>8</sup>		Skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")	Skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")	Skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")	Ikke yderligere krav til den interne revisionschefs uafhængighed end de gældende krav	Skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")
--	--	---	---	---	---	---

## 4.2 Styregruppens bemærkninger til de enkelte arbejdsgruppers anbefalinger.

### 4.2.1 *Anbefalinger vedr. fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse i pengeinstitutter*

Styregruppen er enig i anbefalingen fra arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer mv. om, at der skal defineres en række organisatoriske ansvarsområder, som institutterne skal placere hos de enkelte direktionsmedlemmer eller medlemmer af den faktiske ledelse. Det skal sikre, at alle relevante ansvarsområder placeres, og bruges til at kortlægge de kompetence- og erfaringskrav, der bør stilles til personen med det organisatoriske ansvar for et konkret område.

Styregruppen anbefaler derfor, at der tages udgangspunkt i de 12 områder, arbejdsgruppen har foreslået: Kunde-/kerneforretningsområde, Asset Management, Trading (Handel/Markets), Investment Banking (capital markets), Kredit, Hvidvaskforebyggelse, Finans/Regnskab (CFO), IT (CIO), Det operationelle (COO), Øvrige stabsfunktioner, Risiko og Compliance.

Ansvarsområderne beskrives nærmere i tabel 3 i afsnit 5.3.

Styregruppen er derudover enig i arbejdsgruppens øvrige anbefalinger, herunder til både de generelle og de specifikke erfarings- og kompetencekrav.

I relation til de generelle kompetencekrav til den administrerende direktør finder styregruppen, at det er afgørende, at den administrerende direktør har bred erfaring og kendskab til de områder, der nævnes i afsnit 5.4.2. Det er

<sup>8</sup> Begrebet independence of mind strammer fra den engelske udgave af artikel 91, stk. 8, i direktiv 2013/36 (CRDIV) og er beskrevet nærmere i EBA's retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner, EBA/GL/2017/12, punkt 9. Begrebet er i den danske udgave af direktivet oversat til "uafhængighed". Retningslinjerne skelner mellem uafhængighed og uafhængighed medlemmer. Begrebet er nærmere omtalt af de enkelte arbejdsgrupper i afsnit 5-11.



også centralt, at den administrerende direktør har indgående kendskab til det pågældende instituts kerneforretning. Er der f.eks. tale om en detailbank, er det vigtigt, at den administrerende direktør har erfaring med både kernebankdrift, kreditbevilling og kredithåndtering og ikke kun har erfaring fra øvrige forretningsområder.

Arbejdsgruppen vedrørende den kreditansvarlige anbefaler, at det bør være et krav, at der er en kreditansvarlig, der ikke er medlem af direktionen i pengeinstitutter i gruppe 1 og 2.

Styregruppen mener, at der bør være krav om, at den kreditansvarlige ikke skal have andre ansvarsområder. Det betyder, at hvis den kreditansvarlige er medlem af direktionen, skal direktionsmedlemmet ikke have andre ansvarsområder. Typisk har et medlem af direktionen flere ansvarsområder end kredit, og der skal derfor være en kreditansvarlig i instituttet, som ikke er medlem af direktionen. Vedkommende kan være medlem af den faktiske ledelse. Styregruppen vurderer, at de potentielle interessekonflikter dermed vil være tilstrækkeligt håndteret.

#### *4.2.2 Anbefalinger vedr. fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav for øvrige nøglepersoner*

Styregruppen er som nævnt med få undtagelser enig i arbejdsgruppernes anbefalinger vedrørende de seks nøglepersonroller.

Styregruppen er ikke enig i anbefalingen om, at det skal være et krav, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal have foretræde for bestyrelsen uden deltagelse af direktionen. Styregruppen anerkender hensigten bag forslaget, eksempelvis at understrege væsentligheden af den risikoansvarliges rolle og at sikre direkte adgang til bestyrelsen. Styregruppen finder dog, at hensigten kan opnås ved en anbefaling om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal have foretræde for bestyrelsen ved forelæggelse af funktionens rapportering til bestyrelsen, jf. anbefalingen i afsnit 4.2.4. Styregruppen vurderer, at bestyrelsen selv skal have mulighed for at beslutte, om foretræde skal ske med eller uden direktionens deltagelse.

For en nærmere gennemgang af de enkelte anbefalinger og baggrunden for disse henvises til de følgende afsnit, der indeholder arbejdsgruppernes afrapportering.

#### *4.2.3 Anbefaling vedrørende beskyttelse af den complianceansvarlige og den hvidvaskansvarlige*

Arbejdsgrupperne anbefaler, at den hvidvaskansvarlige i pengeinstitutter og den hvidvaskansvarlige i e-pengeinstitutter og betalingsinstitutter beskyttes

mod afskedigelse på samme måde som den ansvarlige for risikostyringsfunktionen i et pengeinstitut. Den ansvarlige for risikostyringsfunktionen kan ikke afskediges uden bestyrelsens forudgående godkendelse.

Compliancefunktionen er på samme måde som risikostyringsfunktionen en del af anden forsvarslinje. Den ansvarlige for compliancefunktionen bør derfor også have samme beskyttelse i sin ansættelse. Det vil give den complianceansvarlige større tryghed i relation til at sætte sig op mod direktionen, hvis det måtte være nødvendigt, uden at frygte for at blive afskediget af direktionen pga. uenighed. Det samme beskyttelseshensyn gælder i forhold til den hvidvaskansvarlige.

Styregruppen anbefaler derfor i overensstemmelse med anbefalingerne fra arbejdsgrupperne, at der indføres krav om, at afskedigelse af den complianceansvarlige i pengeinstitutter, den hvidvaskansvarlige i pengeinstitutter og den hvidvaskansvarlige i e-pengeinstitutter og betalingsinstitutter kræver bestyrelsens forudgående godkendelse.

Styregruppen finder, at anbefalingen ligger i umiddelbar forlængelse af anbefalingerne til erfarings- og kompetencekrav, og vælger derfor at give anbefalingen, til trods for at den umiddelbart ligger udenfor fagudvalgets kommissorium.

#### 4.2.4 *Rapportering og foretræde*

Flere arbejdsgrupper har fundet anledning til at drøfte, om de gældende krav til rapportering er tilstrækkelige, og om der bør være regulering af nøglepersoners foretræde for bestyrelsen uden direktionens deltagelse.

Styregruppen kan støtte arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for kreditområdets anbefaling om, at den kreditansvarlige skal deltage på bestyrelsesmøder, når bestyrelsen behandler kreditpolitiske sager og spørgsmål.

Styregruppen vurderer også, at det er vigtigt, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen selv præsenterer sin risikovurdering for bestyrelsen. Styregruppen støtter derfor et krav om, at den risikoansvarlige skal have foretræde for bestyrelsen. Styregruppen vurderer dog, at det bør være op til bestyrelsen i det enkelte institut at vurdere, om det er hensigtsmæssigt, at foretræde sker med eller uden direktionens deltagelse. Bestyrelsen bør tage eksplicit stilling til, om bestyrelsen ønsker, at foretræde sker med eller uden deltagelse af direktionen. Styregruppen støtter derfor ikke fuldt ud arbejdsgruppen anbefaling på dette punkt.

## 5 **Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse**

### 5.1 **Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse har haft til opgave at give anbefalinger til styregruppen om fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse i pengeinstitutter og realkreditinstitutter.

Arbejdsgruppen har bestået af to medlemmer med indgående erfaring fra direktionarbejde, udpeget af Finanstilsynet, et medlem med indgående erfaring fra direktionarbejde, udpeget af Finans Danmark og LOPI, og to medlemmer fra Finanstilsynet.

Medlemmer af arbejdsgruppen:

- Peter Engberg Jensen (formand), tidligere koncernchef i Nykredit (udpeget af Finanstilsynet)
- Ole Bak, tidligere direktør i Djurslands Bank (udpeget af Finanstilsynet)
- Kenneth Hedegaard, vicedirektør, advokat, Nykredit Bank (udpeget af Finans Danmark og Lokale Pengeinstitutter)
- Anne-Sofie Reng Japhetson, kontorchef, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet)
- Jens Østergaard, vicekontorchef, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).

Arbejdsgruppen har indledningsvis drøftet strukturen for arbejdet med fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav. Arbejdsgruppen har fundet det mest konstruktivt først at definere en række ansvarsområder, som bestyrelsen og direktionen skal placere hos et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, i det omfang de foruddefinerede ansvarsområder indgår i den konkrete forretningsmodel for det pågældende institut. Arbejdsgruppen har herefter fastlagt anbefalinger til kompetence- og erfaringskrav på baggrund af de foruddefinerede ansvarsområder.

Arbejdsgruppen har løbende i sit arbejde drøftet proportionalitet i forhold til fastlæggelsen af anbefalinger for kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder.

Arbejdsgruppen har på den baggrund bl.a. vurderet, at der bør fastsættes differentierede kompetence- og erfaringskrav alt efter, om der er tale om et SIFI eller et penge- eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI. De oplyste kriterier, som arbejdsgruppen anbefaler, tager generelt udgangspunkt i kravene til et SIFI. Proportionalitetsafvejningen vil skulle foretages konkret for den enkelte ansøger med udgangspunkt i disse krav.

Arbejdsgruppen har desuden vurderet, at der i alle tilfælde må foretages en proportionalitetsafvejning med en vurdering af, i hvilken grad kandidaten har de tilstrækkelige kompetencer og erfaring i forhold til det institut, kandidaten vurderes til. Det gælder eksempelvis i forhold til instituttets størrelse og omfanget og kompleksiteten af instituttets forretningsmodel.

Arbejdsgruppen har taget udgangspunkt i, at et direktionsmedlem eller medlem af den faktiske ledelse bliver egnethedsvurderet i forhold til den konkrete stilling, herunder det konkrete ansvarsområde, som vedkommende skal varetage. Arbejdsgruppen har dermed fastlagt kompetence- og erfaringskrav på baggrund af, om der er tale om en stilling som administrerende direktør med det overordnede ansvar eller en stilling som medlem af den øvrige direktion eller den faktiske ledelse med ansvaret for et mere afgrænset område. Efter gældende ret kan de øvrige kompetencer i direktionen ikke inddrages i forbindelse med vurderingen af, om en direktør opfylder egnethedskravet. Arbejdsgruppen vurderer, at ovennævnte tilgang er i overensstemmelse med dette.

## **5.2 Personkredsen omfattet af arbejdsgruppens arbejde**

Personkredsen omfattet af arbejdsgruppens arbejde vedrører direktionsmedlemmer i pengeinstitutter og realkreditinstitutter. Med direktionsmedlemmer forstås den administrerende direktør såvel som øvrige direktører, der er registreret som sådanne hos Erhvervsstyrelsen. Arbejdsgruppens anbefalinger omfatter også ansatte, som i det daglige indgår i den faktiske ledelse af instituttet (medlemmer af den faktiske ledelse). Denne gruppe kan bl.a. omfatte ansatte med titel af direktør, som ikke er registreret som medlem af direktionen hos Erhvervsstyrelsen.

Det er afgørende for vurderingen af, om en ansat i et pengeinstitut eller realkreditinstitut anses for at være et medlem af den faktiske ledelse af instituttet, om den ansatte indgår i ledelsen af instituttet, herunder er med til på ledelsesniveau at træffe beslutninger af forretningsmæssig og strategisk karakter, der har en væsentlig betydning for instituttets drift. En ansat med ansvar for et væsentligt forretningsområde eller for et område af væsentlig betydning for instituttets drift, eksempelvis en økonomidirektør, vil skulle anses som medlem af den faktiske ledelse. Herudover vil eksempelvis en ansat kunne være en del af den faktiske ledelse, hvis vedkommende på ledelsesniveau medvirker til at træffe beslutninger på baggrund af bestyrelsens strategiske mål. Det samme vil gælde, hvis vedkommende på ledelsesniveau medvirker til at sikre, at de politikker og retningslinjer, som bestyrelsen vedtager, implementeres i

instituttets daglige drift. Personaleansvar vil i sig selv ikke betyde, at en ansat anses for at være en del af den faktiske ledelse<sup>9</sup>.

Formålet med, at der stilles egnetheds- og hæderlighedskrav til ansatte, der er en del af den faktiske ledelse, er bl.a., at det ikke skal være muligt at omgå kravet om fit & proper-godkendelse ved at undlade at registrere en direktør hos Erhvervsstyrelsen, hvis vedkommende i det daglige er en del af den faktiske ledelse af instituttet.

Arbejdsgruppen forventer, at det som udgangspunkt alene vil være i de større institutter, at der er medlemmer af den faktiske ledelse, som ikke er en del af direktionen eller ansvarlige for en nøgelfunktion. Formålet med reglen tilsiger, at der er tale om ansatte på eller helt tæt på direktionsniveau.

Arbejdsgruppens arbejde har ikke omfattet krav til de ansvarlige for nøgelfunktioner, herunder den risikoansvarlige, den complianceansvarlige, den ansvarlige for kreditområdet, den ansvarlige for den interne revision og den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse. Disse nøglepersoner behandles særskilt i de øvrige arbejdsgrupper nedsat under styregruppen, som udarbejder anbefalinger til fastlæggelse af krav til faglige kompetencer og erfaring på de konkrete fagområder for disse nøglepersoner.

Arbejdsgruppens arbejde hænger tæt sammen med arbejdet i de øvrige arbejdsgrupper. Arbejdsgruppens anbefalinger til fastlæggelse af faglige kompetence- og erfaringskrav er mere overordnede, fordi direktionen og medlemmer af den faktiske ledelse har et mere overordnet ansvar.

Et direktionsmedlem eller et medlem af den faktiske ledelse, der samtidig varetager en stilling som ansvarlig for en nøgelfunktion, vil blive omfattet af både de anbefalinger, der er udarbejdet af arbejdsgruppen vedrørende den konkrete nøglepersonstilling, og de anbefalinger, der er udarbejdet af arbejdsgruppen vedrørende direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse.

### 5.3 Ansvarsområder

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler at foruddefinere nogle organisatoriske ansvarsområder, som institutterne skal placere hos et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, i det omfang de foruddefinerede ansvarsområder indgår i den konkrete forretningsmodel for det pågældende institut. Arbejdsgruppen anbefaler desuden, at pengeinstitutter og realkreditinstitutters bestyrelse forpligtes til at udarbejde et ansvarskort, som kortlægger samtlige*

<sup>9</sup> Se bemærkningerne til § 64 c, stk. 2, L 189, 2018-19 s. 62.

*ansvarsområder i direktionen og/eller den faktiske ledelse baseret på instituttets konkrete forretningsmodel.”*

Arbejdsgruppen har på baggrund af tre udvalgte organisationsdiagrammer fra henholdsvis et gruppe 1-, et gruppe 2-, og et gruppe 3-pengeinstitut drøftet, hvilke ansvarsområder der vil være sædvanlige i et SIFI og dermed også kan være relevante for mindre institutter.

Arbejdsgruppen har på denne baggrund defineret nogle organisatoriske ansvarsområder, der, hvis de indgår i instituttets konkrete forretningsmodel, vil skulle være placeret hos et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse i instituttet. De anbefalede foruddefinerede ansvarsområder er oplistet i tabel 3 (nedenfor).

Med inspiration fra Storbritanniens MRM anbefaler arbejdsgruppen, at institutterne forpligtes til at udarbejde et såkaldt ansvarskort. Med et sådant kort lægger hvert enkelt institut de ansvarsområder, som gælder for instituttet, med henblik på at kunne placere disse ansvarsområder hos et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse.

Afhængig af den konkrete forretningsmodel, herunder den konkrete risikoprofil, for et givent institut, vil der kunne være færre eller flere ansvarsområder end de foruddefinerede, som vil høre under direktionen eller den faktiske ledelse. Dette vil bero på en konkret vurdering på baggrund af den konkrete forretningsmodel. Arbejdsgruppen vurderer, at det er hensigtsmæssigt, at virksomheden anfører i ansvarskortet, om den ansvarlige for et givent ansvarsområde er medlem af direktionen eller den faktiske ledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, at instituttets bestyrelse skal godkende ansvarskortets udformning. Den enkelte bestyrelse bør have ansvar for, at der i praksis først og fremmest foretages en kortlægning af instituttets ansvarsområder på baggrund af instituttets forretningsmodel og risikoprofil. Herefter anbefaler arbejdsgruppen, at bestyrelsen skal vurdere, hvilke kompetencer der skal være til stede i direktionen og den faktiske ledelse for at dække ansvarsområderne.

Arbejdsgruppen anbefaler, at ansvarskortet bruges som et arbejdsredskab for bestyrelserne til løbende at have overblik over, om de påkrævede kompetencer, set i forhold til instituttets forretningsmodel, er dækket ind af kompetencer hos medlemmer af direktionen eller den faktiske ledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, at bestyrelsen mindst én gang om året gennemgår ansvarskortet med henblik på at vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede i organisationen. Arbejdsgruppen anbefaler også, at ansvarskortet gennemgås ved større organisationsændringer med henblik på at sikre, at

eventuelle nye ansvarsområder er dækket ind med de tilstedeværende kompetencer i direktionen eller den faktiske ledelse, og om eventuelle rokeringer af ansvarsområder modsvares af de nødvendige kompetencer hos de pågældende medlemmer af direktionen eller den faktiske ledelse.

Bestyrelsen bør også revurdere ansvarskortet ved fratrædelser i direktionen eller den faktiske ledelse med henblik på at vurdere, hvordan et eventuelt kompetencehul skal udfyldes. Når et allerede siddende medlem af direktionen eller den faktiske ledelse overtager et ansvarsområde efter et fratrådt medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, må bestyrelsen vurdere, om vedkommende, der overtager ansvarsområdet, har de tilstrækkelige kompetencer til at varetage det.

Efter gældende ret skal et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse egnetheds- og hæderlighedsvurderes på ny, hvis vedkommende anses for at varetage en ny stilling. Vurderingen af, om der er tale om en ny stilling, vil altid bero på de konkrete omstændigheder.

Arbejdsgruppen anbefaler, at kravet om, at institutterne skal udarbejde et ansvarskort, suppleres af en vejledning til institutterne om, hvordan de i praksis forventes at arbejde med det.

Arbejdsgruppens anbefalinger om ansvarsområder skal alene bruges til at kortlægge de kompetence- og erfaringskrav, der bør stilles til et direktionsmedlem eller medlem af den faktiske ledelse med det organisatoriske ansvar for et konkret område. Arbejdsgruppens anbefalinger indeholder ikke anbefalinger om det strafferetlige eller erstatningsretlige ansvar for direktionsmedlemmer eller medlemmer af den faktiske ledelse.

<b>Tabel 3. Anbefalede foruddefinerede organisatoriske ansvarsområder</b>
<p><b>1. Kunde-/ kerneforretningsområde</b>            Ansvarsområdet dækker over instituttets kunde- og kerneforretningsområde. Det kan bl.a. være retail/privat, erhverv, indlån og udlån.</p>
<p><b>2. Asset Management – (kapitalforvaltning, private banking)</b>            Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg og rådgivning, kundeinvestering, forvaltning og pension.</p>
<p><b>3. Trading og Markets – (investeringsrådgivning og handel)</b>            Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg og rådgivning, handel med værdipapirer, valuta, derivater og placering af egne midler.</p>

<p><b>4. Investment Banking – (Kapitalmarkedshandel, store kunder, corporate banking, merchant banking)</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg og rådgivning, virksomhedshandler, store transaktioner, børsnoteringer og obligationsudstedelse.</p>
<p><b>5. Kredit</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over kreditbevillinger og styring af kreditporteføljen.</p>
<p><b>6. Hvidvaskforebyggelse</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over overvågning (transaktioner, kundeoprettelse etc.) og kontroller.</p>
<p><b>7. Finans/Regnskab (CFO)</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over økonomistyring, kapitalstyring, likviditetsstyring og intern rapportering.</p>
<p><b>8. IT (CIO)</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over IT-sikkerhed, IT-drift og IT-udvikling.</p>
<p><b>9. Det operationelle (COO) (forretningsprocesser)</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over administration, produktion og processer.</p>
<p><b>10. Øvrige stabsfunktioner</b>          Ansvarsområdet kan bl.a. dække over drift og administration (ejendom, fysisk sikkerhed etc.), kommunikation, GDPR-håndtering, marketing, HR, klagehåndtering og jura.</p>
<p><b>11. Risiko</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over risikomåling og -styring samt rapportering.</p>
<p><b>12. Compliance</b>          Ansvarsområdet dækker bl.a. over rådgivning, kontroller og rapportering, herunder kontrol og opfølgning på politikker og forretningsgange.</p>

## 5.4 Arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende kompetence- og erfaringskrav

### 5.4.1 Baggrund

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke kompetence- og erfaringskrav der bør stilles til direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse i pengeinstitutter og realkreditinstitutter.

Arbejdsgruppen har drøftet krav til de forskellige ledelseslag i institutterne og overvejet, hvilket niveau af specialistkompetencer en administrerende direktor



tør, øvrige medlemmer af direktionen og medlemmerne af den faktiske ledelse skal have. Arbejdsgruppen har inddraget proportionalitet i sine drøftelser.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles generelle krav til kompetencer og erfaring hos en administrerende direktør i et pengeinstitut eller realkreditinstitut. Dette indbefatter krav om et vist niveau af teoretisk og praktisk kendskab til en række nærmere udvalgte områder. Niveaue for de krav, der stilles, bør gradueres i forhold til instituttets størrelse og forretningsmodel. Arbejdsgruppen har ladet sig inspirere af ECB's *Guide to fit & proper assessments* i fastsættelsen af de generelle krav til kompetencer og erfaring for en administrerende direktør.

Arbejdsgruppen anbefaler desuden, at der fastsættes mere specifikke kompetencekrav til direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse, der varetager ét eller flere af de foruddefinerede ansvarsområder. Dette gælder for den administrerende direktør såvel som for et medlem af den faktiske ledelse, hvis vedkommende varetager ét eller flere af de foruddefinerede ansvarsområder.

I tillæg til de mere specifikke kompetencekrav har arbejdsgruppen vurderet, at der bør stilles krav om, at medlemmer af direktionen og af den faktiske ledelse har et vist niveau af faglig ledelseserfaring set i forhold til instituttets konkrete forretningsmodel og størrelse.

Arbejdsgruppen vurderer, at det vil være hensigtsmæssigt, at der med inspiration fra ECB's *Guide to fit & proper assessments* anlægges en formodnings-tilgang i forhold til at vurdere, om en konkret kandidat har tilstrækkelige kompetencer og erfaring. Opfylder kandidaten de foruddefinerede krav, bør der altså gælde en formodning om, at vedkommende har tilstrækkelige kompetencer og erfaring og dermed kan anses for at være egnet til at varetage den pågældende stilling. Opfylder vedkommende derimod ikke alle de foruddefinerede krav, vil vedkommende alligevel kunne betragtes som egnet, hvis vedkommende ud fra en konkret vurdering har tilstrækkelige kompetencer eller erfaring til, at den pågældende vil kunne anses for egnet til varetagelse af den konkrete stilling.

Et eksempel kan være, at en kandidat til stillingen som administrerende direktør har lang erfaring fra en organisation med et begrænset forretningsområde. Varigheden af vedkommendes erfaring vil efter omstændighederne kunne kompensere for den smalle erfaring, idet vedkommende må formodes at have oparbejdet en række øvrige kompetencer i perioden. En vurdering af, om der er tale om tilstrækkelige kompetencer og erfaring, vil altid bero på de konkrete omstændigheder.

Arbejdsgruppen vurderer, at kompetence- og erfaringskravene ikke skal udelukke muligheden for, at en kandidat kan skifte mellem forskellige ansvarsområder eller påtage sig nye ansvarsområder i direktionen eller den faktiske ledelse, da dette er en af måderne, hvorpå en kandidat kan opnå tilpas bred erfaring til at bestride posten som administrerende direktør. Sådanne skift på tværs i ledelsen skal ikke altid kræve, at en kandidat tager en stilling på et lavere niveau i organisationen for at opnå den nødvendige erfaring indenfor et nyt område. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at erfaring fra en stilling som medlem af direktionen eller den faktiske ledelse skal tages med i betragtning, når man ud fra en formodningstilgang vurderer en kandidat til en stilling som medlem af direktionen.

Arbejdsgruppen bemærker, at denne tilgang dog ikke i alle tilfælde giver mulighed for at skifte mellem områder i direktionen. Det bør f.eks. ikke være muligt at blive fit & proper-godkendt til en stilling som medlem af direktionen med ansvar for kreditområdet uden at have erfaring fra dette område. Erfaring fra kreditområdet kan dog være opnået via deltagelse i direktionen, herunder som medlem af kreditkomiteen. Et andet eksempel er, at erfaring opnået fra en stilling som medlem af direktionen med ansvar for IT (CIO) efter arbejdsgruppen vurdering ikke umiddelbart kvalificerer en kandidat til en stilling som medlem af direktionen med ansvar for kreditområdet (CCO).

Arbejdsgruppens anbefalinger er beskrevet nærmere i de følgende afsnit.

#### 5.4.2 *Generelle kompetence- og erfaringskrav til den administrerende direktør*

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der fastlægges generelle kompetence- og erfaringskrav for administrerende direktører, som indeholder krav om et vist niveau af teoretisk og praktisk kendskab til nærmere udvalgte fagområder. Niveauerne for kompetence- og erfaringskrav bør gradueres i forhold til instituttets størrelse og forretningsmodel.”*

Med inspiration fra ECB's *Guide to fit & proper assessments* har arbejdsgruppen vurderet det hensigtsmæssigt at opstille generelle kompetence- og erfaringskrav, der bør gælde for den administrerende direktør i ethvert pengeinstitut eller realkreditinstitut. En administrerende direktør skal ikke have kompetencer eller erfaring indenfor alle områder, men skal have tilstrækkelig erfaring indenfor instituttets kerneområder.

Arbejdsgruppen anbefaler hermed, at der stilles krav om, at den administrerende direktør har et vist niveau af teoretisk kendskab til følgende områder:

- Pengeinstitutvirksomhed eller realkreditvirksomhed
- Finansielle markeder
- Regulatoriske rammer og lovgivning på det finansielle område
- Strategi- og forretningsudvikling
- Risikostyring
- Regnskabsvæsen og revision
- Governance, kontrol, tilsyn og rapportering.

Niveauet for krav til teoretisk kendskab bør gradueres i forhold til, om der er tale om en stilling som administrerende direktør i et SIFI eller i et pengeinstitut eller realkreditinstitut, som ikke er et SIFI. Vurderingen af teoretisk kendskab kan tage udgangspunkt i kandidatens uddannelsesmæssige baggrund og løbende efteruddannelse gennemført indenfor specifikke områder. Teoretisk kendskab kan også opnås gennem praktisk erfaring. Kandidaten skal i så fald kunne dokumentere, hvordan den praktiske erfaring har givet teoretisk kendskab til de pågældende områder.

I tillæg til det teoretiske kendskab foreslår arbejdsgruppen at stille krav om, at den administrerende direktør har nylig praktisk erfaring fra en ledelsesrolle indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel. Niveauet for denne erfaring bør gradueres i forhold til, om der er tale om en stilling som administrerende direktør i et SIFI eller i et pengeinstitut eller realkreditinstitut, som ikke er et SIFI.

Arbejdsgruppens anbefalinger er skitseret i tabel 4 nedenfor.

<b>Tabel 4. Generelle erfaringskrav til den adm. direktør</b>		
<b>Stilling</b>	<b>Institut</b>	<b>Erfaring</b>
Administrerende direktør	SIFI	10 års nylig praktisk erfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel, hvoraf en signifikant andel er opnået i en ledelsesrolle.
Administrerende direktør	Øvrige institutter	5 års nylig praktisk erfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel, hvoraf en signifikant andel er opnået i en ledelsesrolle.

Med "nylig praktisk erfaring" forstås erfaring, der ikke er afsluttet senere end 2 år før tiltrædelse som administrerende direktør.

Med "relateret til det konkrete instituts forretningsmodel" menes, at kandidaten skal have erfaring indenfor ét eller flere af de væsentligste områder i instituttets forretningsmodel. Vedkommende skal eksempelvis have erfaring med kunde-/kerneforretningsområdet, hvis den pågældende skal være administrerende direktør i et pengeinstitut. Arbejdsgruppen vurderer, at der som udgangspunkt bør være tale om erfaring fra flere forskellige af instituttets forretningsområder. Derimod er det ikke nødvendigt, at kandidaten har specifik erfaring indenfor alle instituttets væsentlige forretningsområder. Erfaring kan være opnået via deltagelse i direktionen.

Med "erfaring fra en ledelsesrolle" forstås erfaring fra en stilling som medlem af direktionen eller den faktiske ledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, at det vurderes konkret i forhold til instituttets størrelse og forretningsmodel, hvor mange års erfaring der er tilstrækkeligt til at opfylde kravet om, at en signifikant andel skal være opnået i en ledelsesrolle.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der anlægges en formodningstilgang i forhold til vurderingen af, om en kandidat til stillingen som administrerende direktør opfylder kravene i tabel 4. Det vil eksempelvis betyde, at en kandidat til stillingen som administrerende direktør i et SIFI anses for at have tilstrækkelig erfaring, hvis vedkommende har de oplyste 10 års erfaring. Har den pågældende kandidat ikke det, kan anden erfaring være tilstrækkelig til, at vedkommende alligevel kan anses for at være egnet til stillingen.

Arbejdsgruppen vurderer, at de generelle krav til kompetencer og erfaring, der stilles til en administrerende direktør, altid vil bero på en konkret vurdering i forhold til det konkrete institut og instituttets forretningsmodel.

#### 5.4.3 Specifikke kompetencekrav

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der fastlægges specifikke kompetencekrav for direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for ét eller flere af de foruddefinerede ansvarsområder, jf. tabel 3. Udformningen af de specifikke kompetencekrav bør afspejle, om der er tale om et SIFI eller et pengeinstitut eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI."*

Arbejdsgruppens anbefaler, at der fastlægges specifikke kompetencekrav for direktionsmedlemmer (inklusive den administrerende direktør) og medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for ét eller flere af de foruddefinerede ansvarsområder. Arbejdsgruppen vurderer, at kompetencekravenes udformning bør afspejle, om der er tale om et SIFI eller om et penge- eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI.

Arbejdsgruppens anbefalinger til de specifikke kompetencekrav for et direktionsmedlem eller medlem af den faktiske ledelse i et SIFI er angivet i tabel 5. Er et foruddefineret ansvarsområde placeret hos en administrerende direktør, anbefaler arbejdsgruppen, at den administrerende direktør i tillæg til de generelle kompetence- og erfaringskrav skal opfylde de specifikke kompetencekrav angivet i tabel 5.

For direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse i et penge- eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI, anbefaler arbejdsgruppen, at der stilles krav om relevant viden (indsigt og forståelse) om det konkrete område, som vedkommende skal være ansvarlig for. Det inkluderer et krav om, at vedkommende forstår det konkrete ansvarsområde og de dertil knyttede risici på et niveau, som er tilstrækkeligt højt til, at den pågældende kan udfordre den underliggende drift af området og dermed varetage den daglige ledelse af det.

Den relevante viden kan være opnået gennem uddannelse suppleret med relevant erfaring.

De specifikke kompetencekrav vil altid bero på en konkret vurdering i forhold til det konkrete institut, herunder instituttets forretningsmodel og risikoprofil. Det gælder, uanset om der er tale om et SIFI eller et pengeinstitut eller realkreditinstitut, der ikke er et SIFI. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at der anlægges en formodningstilgang i vurderingen af, om et direktionsmedlem eller medlem af den faktiske ledelse har tilstrækkelige kompetencer og erfaring.

<b>Tabel 5. Kompetencekrav til medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse i et SIFI</b>	
<b>Organisatorisk ansvarsområde</b>	<b>Kompetencer</b>
<b>Kunde-/kerneforretningsområde</b> Ansvarsområdet dækker over instituttets kunde-/kerneforretningsområde. Det kan bl.a. være retail/privat, erhverv og indlån, udlån.	Indsigt i og forståelse for instituttets væsentligste forretningsområder og relevant lovgivning opnået gennem minimum 5 års relevant erfaring fra instituttet eller en virksomhed med tilsvarende forretningsområder.
<b>Asset Management (kapitalforvaltning, private banking)</b> Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg/rådgivning, kundeinvestering, forvaltning og pension.	Indsigt i og forståelse for finansielle markeder og investeringsprodukter samt relevant lovgivning relateret til produktudvikling, rådgivning og salg af investeringsprodukter til de relevante kundesegmenter opnået gennem relevant uddannelse suppleret

	med minimum 5 års relevant erfaring fra investerings- og forvaltningsområdet.
<b>Trading og Markets (investeringsrådgivning og handel)</b>  Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg/rådgivning, handel med værdipapirer, valuta, derivater og placering af egne midler.	Indsigt i og forståelse for finansielle markeder og risici samt relevant lovgivning relateret til rådgivning og salg af værdipapirer m.v., opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring fra området.
<b>Investment Banking (Kapitalmarkedshandel, store kunder, corporate banking, merchant banking)</b>  Ansvarsområdet dækker bl.a. over salg/rådgivning, virksomhedshandlinger, store transaktioner, børsnoteeringer og obligationsudstedelse.	Indsigt i samt analytisk og strategisk forståelse for finansielle markeder og regulering heraf, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring fra eksempelvis treasury funktioner, corporate finance-/investeringsfunktioner, IR-funktioner eller lignende.
<b>Kredit</b>  Ansvarsområdet dækker over bl.a. kreditbevillinger og styring af kreditporteføljen.	Markedskendskab og forståelse for de forhold, der påvirker et instituts kreditrisiko.  Evnen til at formidle og fastholde kreditmæssige holdninger og budskaber.  Indsigt i og forståelse for kreditvurdering, risici og kreditprocesser samt relevant lovgivning og praksis, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring fra deltagelse i kreditbehandling og -bevilling i et institut.
<b>Hvidvaskforebyggelse</b>  Ansvarsområdet dækker bl.a. over overvågning (transaktioner, kundeoprettelse etc.) og kontroller.	Relevant analytisk forståelse og regulatorisk forståelse af risici, processer og relevant lovgivning på hvidvaskområdet, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.
<b>Finans/Regnskab (CFO)</b>  Ansvarsområdet dækker bl.a. over økonomistyring, kapitalstyring, likviditetsstyring og intern rapportering.	Indsigt i og forståelse for økonomistyring, regnskab samt kapital- og likviditetsregulering på det finansielle område, opnået gennem relevant

	uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring fra økonomistyringsfunktion eller tilsvarende område.
<b>IT (CIO)</b> Ansvarsområdet dækker bl.a. over IT-sikkerhed, IT-drift og IT-udvikling.	Indsigt i og forståelse for IT-udvikling, IT-drift og IT-sikkerhed, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.
<b>Det operationelle (COO) (forretningsprocesser)</b>  Ansvarsområdet dækker bl.a. over administration, produktion og processer.	Indsigt i instituttets kerneforretning og den samlede værdikæde samt god forståelse for processtyring, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.
<b>Øvrige stabsfunktioner</b> Ansvarsområdet kan bl.a. dække over drift og administration (ejendom, fysisk sikkerhed etc.), kommunikation, GDPR-håndtering, marketing, HR, klagehåndtering og jura.	Indsigt i og forståelse for de ansvarsområder, som dækkes, herunder relevant forretningsmæssig indsigt i og forståelse for instituttets risici og relevante regulatoriske rammer, suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.
<b>Risiko</b> Ansvarsområdet dækker bl.a. over risikomåling og -styring samt rapportering.	Analytisk forståelse af og indsigt i risici forbundet med drift af finansiel virksomhed, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.  Forretningsmæssig forståelse og evne til at formidle komplekse risikomodeller i en forretningsmæssig kontekst.
<b>Compliance</b> Ansvarsområdet dækker bl.a. over rådgivning, kontroller og rapportering, herunder kontrol og opfølgning på politikker og forretningsgange.	Indsigt i og forståelse for de regler, som gælder for instituttet, samt analytisk forståelse og evne til at identificere og vurdere compliancerisici og afdækning heraf, opnået gennem relevant uddannelse suppleret med minimum 5 års relevant erfaring.

5.4.4 *Krav om faglig ledelseserfaring til medlemmer af den øvrige direktion og medlemmer af den faktiske ledelse*

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der fastlægges et krav om faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til instituttets forretningsmodel for øvrige medlemmer af direktionen og den faktiske ledelse. Niveaulet for ledelseserfaringskravet bør gradueres i forhold til instituttets størrelse."*

I tillæg til de anbefalede kompetencekrav har arbejdsgruppen drøftet, hvilke faglige ledelseserfaringskrav der bør stilles til et medlem af direktionen eller den faktiske ledelse, og om de faglige ledelseserfaringskrav skal differentieres alt efter, hvilket ansvarsområde det pågældende medlem har.

Arbejdsgruppen vurderer, at der bør stilles et generelt krav om faglig ledelseserfaring til alle medlemmer af direktionen eller den faktiske ledelse, uafhængigt af det konkrete ansvarsområde, det pågældende medlem af direktionen eller den faktiske ledelse har.

Med "faglig ledelseserfaring" menes erfaring med faglig ledelse indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel. Der ligger ikke i kravet om faglig ledelse, at vedkommende skal have haft et formelt personaleansvar. Arbejdsgruppen vurderer, at ledelseserfaring fra en rolle som funktionsleder, teamleder, projektleder eller lignende, hvorigennem vedkommende bl.a. har opnået erfaring med ansvar for faglig sparring, prioritering, koordinering og uddelegering af opgaver i det daglige, efter omstændighederne kan være tilstrækkelig. På samme måde vil ledelseserfaring fra en stilling som souschef indenfor et område relateret til instituttets forretningsmodel være tilstrækkeligt til at opfylde kravet om faglig ledelse. Det gælder, uanset om vedkommende har haft en formel stedfortræderrolle.

Er der tale om et SIFI, vurderer arbejdsgruppen, at der i kravet om faglig ledelseserfaring bør indgå et krav om, at vedkommende har haft et formelt personaleansvar.

Kravet om faglig ledelseserfaring fordrer ikke nødvendigvis ledelseserfaring fra et specifikt ansvarsområde. Vedkommendes kompetencer vil dog altid skulle matche de kompetencer, der er nødvendige for at varetage det konkrete ansvarsområde, jf. afsnit 5.4.3.

Arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende faglig ledelseserfaring er angivet i tabel 6.



<b>Tabel 6. Krav om faglig ledelseserfaring til medlemmer af den øvrige direktion og den faktiske ledelse</b>		
<b>Stilling</b>	<b>Institut</b>	<b>Ledelseserfaring</b>
<b>Medlem af den øvrige direktion og den faktiske ledelse</b>	<b>SIFI</b>	Minimum 5 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel.
<b>Medlem af den øvrige direktion og den faktiske ledelse</b>	<b>Øvrige institutter</b>	Minimum 3 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring indenfor områder relateret til det konkrete instituts forretningsmodel.

Med "nylig praktisk faglig ledelseserfaring" forstås erfaring, der ikke er afsluttet senere end 2 år før tiltrædelse i en stilling som medlem af den øvrige direktion eller den faktiske ledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der anlægges en formodningstilgang i forhold til vurderingen af, om en kandidat til stillingen som medlem af direktionen eller den faktiske ledelse opfylder kravene i tabel 6. Det vil eksempelvis betyde, at en kandidat til stillingen som medlem af den faktiske ledelse i et SIFI anses for at have tilstrækkelig erfaring, hvis vedkommende har de oplyste 5 års nylig praktisk faglig ledelseserfaring. Har den pågældende kandidat eksempelvis ikke 5 års erfaring, kan anden erfaring medføre, at vedkommende alligevel vil kunne anses for at være tilstrækkeligt egnet til at varetage stillingen. Tilsvarende vil anden erfaring kunne opveje, at en kandidats erfaring eksempelvis ligger mere end 2 år tilbage. Det vil f.eks. kunne indgå i vurderingen, at vedkommende i den mellemliggende periode har varetaget konsulentarbejde eller lignende indenfor et relevant område.

#### 5.4.5 Personlige kvaliteter

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at bestyrelsen i et pengeinstitut eller realkreditinstitut vurderer en kandidats personlige kvaliteter i forbindelse med egnethedsvurderingen af en kandidat til stillingen som administrerende direktør eller medlem af direktionen. Arbejdsgruppen anbefaler også, at direktionen vurderer de personlige kvaliteter hos en kandidat til en stilling som en del af den faktiske ledelse. Endeligt anbefaler arbejdsgruppen, at bestyrelse og direktion inddrager EBA's liste over personlige kompetencer, når de foretager en egnethedsvurdering af en kandidat."*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter direktionsmedlemmer og medlemmer af den faktiske ledelse bør have.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtæst og efterfølgende vurdere. Institutternes bestyrelse og direktion vil skulle foretage en subjektiv vurdering i forbindelse med ansættelse af et direktionsmedlem eller et medlem af den faktiske ledelse. Det vil på samme måde være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med bestyrelsens vurdering.

Arbejdsgruppen vurderer dog, at det er vigtigt, at de personlige kvaliteter kommer med i anbefalingerne, da de på den måde vil tvinge institutternes bestyrelser og direktioner til at tage stilling til, om en kandidat har de rette egenskaber. Bestyrelsen har under alle omstændigheder i sidste ende ansvar for, at både direktion og medlemmer af den faktiske ledelse har de nødvendige personlige kvaliteter.

EBA's retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner indeholder en liste over kompetencer, der til en vis grad berører personlige kvaliteter<sup>10</sup>.

Arbejdsgruppen anbefaler, at institutterne inddrager den nævnte liste, når de egnethedsvurderer en kandidat til stillingen som administrerende direktør eller medlem af den faktiske ledelse.

## **6 anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for kreditområdet**

### **6.1 Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for kreditområdet består af følgende personer:

- Preben Lund Hansen, tidligere direktør i Sydbank og næstformand i Finanstilsynets bestyrelse (formand) (udpeget af Finanstilsynet)
- Bjarne Larsen, direktør i Sydbank (udpeget af Finans Danmark)
- Walter Mygil, kreditchef i Fynske Bank (udpeget af Lokale Pengeinstitutter)
- Mikkel Holle, chefkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).

---

<sup>10</sup> EBA GL/2017/12 af 21/03/2018, Retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner bilag II.

Arbejdsgruppen har haft til opgave at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den ansvarlige for kreditområdet i et pengeinstitut.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke krav arbejdsgruppen vurderer, der bør stilles til den ansvarlige for kreditrådets kompetencer og erfaring, og om der er ansvarsområder for den ansvarlige for kreditområdet, der ikke fremgår af gældende lovgivning.

## 6.2 Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende udpegning af kreditansvarlig

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at gruppe 1- og 2-institutter skal have en kreditansvarlig, der ikke er medlem af direktionen, men som refererer til direktionen eller til et medlem af direktionen. Bestyrelsen kan beslutte, at instituttet skal have to eller flere sideordnede kreditansvarlige, hvis instituttet har omfattende og forskelligartede aktiviteter med kreditrisiko.*

*Arbejdsgruppen anbefaler, at også gruppe 3-institutter skal have en kreditansvarlig, men at bestyrelsen i gruppe 3-institutter ud fra et såkaldt "følg eller forklar"-princip kan beslutte, at instituttet undlader at udpege en kreditansvarlig, som ikke er direktøren.*

*Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles krav om, at der skal udpeges en kreditansvarlig i gruppe 4-institutterne. Hvis der ikke udpeges en kreditansvarlig, skal bestyrelsen sikre, at der er tilrettelagt procedurer, så direktøren får den fornødne sparring om de forhold, der ellers varetages af den kreditansvarlige."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om, at institutterne skal udpege en kreditansvarlig, der ikke er medlem af direktionen.

Ledelsesbekendtgørelsen kræver ikke, at institutter skal udpege en kreditansvarlig, som ikke er medlem af direktionen<sup>11</sup>. Udgangspunktet er, at bestyrelsen træffer beslutning om instituttets forretningsmodel og på baggrund af denne bl.a. træffer beslutning om instituttets kreditpolitik. På baggrund af kreditpolitikken skal bestyrelsen udstede retningslinjer til direktionen på kreditområdet. Direktionen kan vælge – men er ikke forpligtet til – at videregive beføjelser på kreditområdet til medarbejdere på øvrige ledelsesniveauer. Det kan eksempelvis være en udpeget kreditansvarlig (typisk kreditchefen), der formelt refererer til direktionen (eller i praksis til det direktionsmedlem, der har ansvaret for kredit).

<sup>11</sup> Bekendtgørelse nr. 1026 af 30. juni 2016 med senere ændringer

Arbejdsgruppen anbefaler, at der for gruppe 1- og 2-institutter udpeges en kreditansvarlig, der ikke er medlem af direktionen. Det skyldes, at disse institutters kreditaktiviteter almindeligvis er mere omfattende og komplekse end mindre institutters. Det fordrer en betydelig specialisering indenfor kreditstyring og ofte et betydeligt antal medarbejdere, der varetager instituttets kreditrisikobehæftede aktiviteter. Der bør derfor være en kreditansvarlig i ledelseslaget under direktionen, der er forpost til direktionen og kan sikre en betryggende opgavevaretagelse på kreditområdet. Hvis bestyrelsen vurderer, at instituttet har omfattende og forskelligartede aktiviteter med kreditrisiko, kan bestyrelsen beslutte, at der skal være flere sideordnede kreditansvarlige, som hver dækker et relevant og afgrænset område for kreditrisiko. Det kunne eksempelvis være områder som udlån til private, udlån til erhverv, ejendomsbaseret udlån og udlån til investeringsformål. Hvis der er flere sideordnede kreditansvarlige, skal bestyrelsen og direktionen sikre, at der er klarhed over ansvarsområder med et muligt overlap.

I gruppe 3-institutter kan bestyrelsen ud fra et følg eller forklar-princip beslutte, at instituttets ikke skal have en kreditansvarlig, som ikke er direktøren. Bestyrelsen skal sikre, at der er tilrettelagt procedurer, så direktøren får den fornødne sparring om de forhold, der ellers varetages af den kreditansvarlige. Det kan eksempelvis ske gennem mere omfattende rapportering til bestyrelsen, f.eks. om kontroller eller på delområder, der ikke sædvanligvis rapporteres om. Bestyrelsen kan også opnå større indblik i instituttets aktiviteter og risici ved at begrænse sin delegering af kompetence til direktionen. F.eks. kan bestyrelsen begrænse direktionens kompetence til at godkende forretningsgange eller til at videredelegere bevillingsbeføjelser mv.

I institutter med kun ét direktionsmedlem har direktøren samtlige instituttets ansvarsområder. Der er en iboende risiko for, at instituttet prioriterer f.eks. indtjening og vækst højere end kreditstyring, og at bestyrelsen måske ikke bliver tilstrækkeligt orienteret om kreditgivningen og de faktiske kreditrisici.

Beslutter bestyrelsen, at det ikke er påkrævet at udnævne andre end direktøren som kreditansvarlig, skal bestyrelsen indføre kompenserende foranstaltninger. Dermed får bestyrelsen en løbende indsigt i instituttets kreditgivning, herunder risikoappetit, for at sikre et niveau for kreditstyring og compliance, der svarer til niveauet for institutter med en kreditansvarlig, som ikke er medlem af direktionen. Navnlig skal overvejelser om risikovillighed i enkeltsager eller fortolkning af kreditpolitikken drøftes med bestyrelsen i videre omfang, end hvis instituttet havde en kreditansvarlig. Tilsvarende kan bestyrelsen vurdere, at der er behov for en hyppigere og mere detaljeret rapportering om risikoen i instituttets låneportefølje, end hvis instituttet havde en kreditansvarlig. Bestyrelsen kan også vurdere, at der er behov for at indhente eksterne konsulentressourcer eller flere revisionsressourcer til udlånsområdet.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det ikke vil være proportionelt at kræve en kreditansvarlig udpeget for gruppe 4-institutter. Bestyrelsen skal til gengæld sikre, at der er tilrettelagt procedurer, sådan at direktøren får den fornødne sparring med bestyrelsen. Heri kan indgå, at bestyrelsens delegerede beføjelser til direktøren begrænses i omfang eller karakter i forhold til den situation, at en risikoansvarlig var udpeget. Dermed kan det sikres, at direktionen inden tilsagn til kunden har drøftet og afstemt risikovurderingen med bestyrelsen.

### 6.3 Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at det enkelte institut udarbejder en beskrivelse af de opgaver og ansvarsområder, som den ansvarlige for kreditområdet er ansvarlig for. Det er bestyrelsens og direktionens ansvar at fastlægge, hvad der er den ansvarlige for kreditområdets opgaver og ansvarsområder. I det omfang, at der er gjort undtagelser fra det, der sædvanligvis henhører under den kreditansvarliges opgaver og ansvarsområder, jf. bilag 1 i ledelsesbekendtgørelsen, skal instituttet redegøre for hvorfor (følg eller forklar).*

Arbejdsgruppen har drøftet ansvarsområderne for den ansvarlige for kreditområdet.

Arbejdsgruppen foreslår, at det i anbefalingerne understreges, at den kreditansvarlige skal have et samlet overblik over kreditområdet med henblik på at kunne vurdere, om instituttets kreditrisikobehæftede aktiviteter og kreditstyring er betryggende i forhold til instituttets forretningsmodel og kompleksitet. Den kreditansvarlige skal bl.a. være i stand til at kunne tage stilling til typen og omfanget af kreditrisici, herunder om de er i overensstemmelse med kreditpolitikken og instituttets kreditrisikoprofil. Den kreditansvarlige skal forholde sig til kreditrisici forbundet med udviklingen i instituttets reguleringsmæssige og økonomiske rammer, instituttets forretningsmodel og strategi.

Den kreditansvarlige skal desuden sikre, at bestyrelsen får kendskab til og er opmærksom på væsentlige mangler i kreditstyringen eller en faktisk eller potentiel væsentlig negativ udvikling i instituttets kreditrisikoprofil.

Arbejdsgruppen anbefaler, at institutterne forpligtes til at udarbejde en liste over den kreditansvarliges ansvarsområder på baggrund af det enkelte instituts forretningsmodel og kreditrisikoprofil. Dette bør ske med henblik på at få præciseret den kreditansvarliges hovedopgaver og skabe klarhed over deres beføjelser og forpligtelser, der kan variere afhængigt af det enkelte instituts kreditorganisation.

Arbejdsgruppen anbefaler, at institutterne som minimum tager højde for følgende områder i udarbejdelsen af listen over den kreditansvarliges ansvarsområder:

- a) Udarbejdelse og løbende opdatering af forretningsgange, som direktionen skal godkende.
- b) Overvågning af, at forretningsgangene følges.
- c) Bistand til direktionen med oplæg til kreditpolitik og ændring af samme.
- d) Bistand til direktionen med udarbejdelse af bevillingsgrundlag i sager, som direktionen forelægger for bestyrelsen.
- e) Selvstændig bevilling henholdsvis overvågning af eksponeringer indenfor rammerne af de delegerede beføjelser.
- f) Overvågning af medarbejderes udførelse af bevilling henholdsvis overvågning af eksponeringer indenfor rammerne af de videredelegerede beføjelser.
- g) Som et led i overvågningen: Sikring af, at eksponeringer bevilges henholdsvis overvåges af "rette medarbejdere", herunder at lån med høj risiko eller nødlidende lån kreditstyres af medarbejdere med de fornødne kvalifikationer.
- h) Sikring af, at "rette medarbejdere" har passende viden, indsigt og erfaring i forhold til de kreditstyringsopgaver, de har ansvaret for.
- i) Overvågning og sikring af, at eksponeringer er risikoklassificeret korrekt, herunder at risikoklassifikationen opdateres løbende.
- j) Overvågning og sikring af, at udlån nedskrives efter reglerne.

Afhængig af den finansielle virksomheds type og størrelse, kompleksiteten af virksomhedens kreditrisikobehæftede aktiviteter og kreditrisikoprofil vil der kunne være yderligere områder, som vil høre til den kreditansvarliges ansvarsområder. På samme måde vil der kunne være områder, som er mindre relevante eller ikke relevante for det givne institut. Hvis der er et ansvarsområde på listen, som instituttet ikke anser for relevant henset til instituttets forretningsmodel eller organisation, skal dette begrundes (følg eller forklar). Institutet skal supplere med relevante ansvarsområder, som mangler på listen.

Arbejdsgruppen vurderer, at ledelsesbekendtgørelsens krav om funktionsadskillelse på kreditområdet som udgangspunkt ikke påvirkes positivt eller negativt af, om instituttet udpeger en eller flere kreditansvarlige. Der skal som hovedregel være funktionsadskillelse mellem på den ene side bevilling og etablering af kreditfaciliteter og på den anden side kontrol og rapportering. Det gælder både for personer, grupper af personer og organisatoriske enheder. For SIFI'er skal der som udgangspunkt også være funktionsadskillelse mellem på den ene side bevilling og på den anden side opgørelse af og beslutning om nedskrivninger.

Et pengeinstitut kan undlade at opfylde de forskellige krav til funktionsadskillelse på kreditområdet, hvis der er betryggende kompenserende foranstaltninger. Dermed skal risikoen begrænses for, at en medarbejder forsætligt eller ved en fejl træffer beslutninger eller har undladelser i strid med regelsættet, instituttets politik eller forretningsgange. Som udgangspunkt er det ikke en kompenserende foranstaltning, at et institut udpeger en eller flere kreditansvarlige.

I udarbejdelsen af listen skal instituttet være opmærksom på kravene om funktionsadskillelse på kreditområdet, bl.a. hvordan instituttet etablerer andre betryggende foranstaltninger, f.eks. øget involvering af bestyrelsen, hvis instituttet ikke ellers opfylder de forskellige krav til funktionsadskillelse på kreditområdet.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de enkelte institutters kreditorganisation kan være struktureret forskelligt. Arbejdsgruppen er dermed opmærksom på, at der kan være institutter (typisk små institutter) uden selvstændigt kreditkontor, og hvor forretningsenheder kan påføre instituttet kreditrisici og udføre kontroller i første forsvarslinje, ligesom kreditansvaret kan være forankret på direktionniveau. I udarbejdelsen af listen skal instituttet dermed også være opmærksom på snitfladerne med andre nøglepersoner, særligt den risikoansvarlige, som løbende skal have relevante informationer fra den kreditansvarlige. Det skal også fremgå af listen, hvis der er ansvarsområder eller kontrolopgaver, som ikke er delegeret til den kreditansvarlige, men eksempelvis er forankret på direktionniveau eller hos andre nøglepersoner eller forretningsenheder.

## **6.4 Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav**

### *6.4.1 Baggrund*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at kompetence- og erfaringskravene afvejes i forhold til størrelsen og kompleksiteten af det konkrete institut (ud fra en risikotaksonomi), hvilket også følger af de gældende regler for egnethed. Arbejdsgruppen har i drøftelserne om kompetence- og erfaringskrav til den kreditansvarlige taget udgangspunkt i de krav, som arbejdsgruppen vurderer bør stilles til en kreditansvarlig i et SIFI.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør opstilles konkrete lempeligere krav til kandidater i de mellemstore og de små pengeinstitutter. Arbejdsgruppen nåede frem til, at det som udgangspunkt alene er i forbindelse med kravet om erfaring og uddannelse, at der bør stilles differentierede krav. Der bør altså foretages en proportionalitetsafvejning af kravene, hvor det vurderes, i hvilken grad kandidaten har tilstrækkelig erfaring og uddannelse i forhold til det institut, denne vurderes til.

#### 6.4.2 Kompetencekrav – analytisk forståelse og indsigt

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for kreditområdet skal have analytisk forståelse og indsigt opnået gennem erfaring på området, suppleret med relevant uddannelse.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke kompetencekrav der bør stilles til den eller de ansvarlige for kreditområdet i et pengeinstitut.

Ansaret for kreditområdet i et pengeinstitut fordrer viden om god praksis for styring af kreditrisici, et passende bredt kendskab til lovkrav og viden om analytiske metoder til opgørelse af og kontrol med risici på kreditområdet. Erfaring med kreditbevillinger, dvs. beslutningstagen, er nødvendig for at kunne varetage et kreditansvar.

Et pengeinstitut skal have forretningsgange, der fastlægger pengeinstituttets principper for bevilling, løbende overvågning af eksponeringer og kreditrisici i øvrigt.

Et centralt element for den kreditansvarlige er kreditbevillingerne og styringen af kreditrisikoen, som indbefatter håndteringen af store eksponeringer, risikokoncentrationer og vurdering af kunders økonomi og sikkerheders robusthed.

Et yderligere centralt element for den kreditansvarlige er evnen til at identificere og efterfølgende håndtere nødlidende eksponeringer og øvrige eksponeringer med højere risiko end ønsket. Den kreditansvarlige skal desuden som led i overvågningen af kreditrisiciene have kompetencer til at overvåge, om kravene i kreditpolitikken er opfyldt. Det gælder eksempelvis koncentrationer indenfor specifikke brancher, geografiske eksponeringer, herunder udenlandske aktiviteter, specifikke typer af sikkerheder og koncentrationer i form af større eksponeringer.

Den kreditansvarlige skal kunne danne sig et overblik over udviklingen i kreditrisici for dermed at sikre, at instituttet har et relevant grundlag for at træffe beslutninger, som kan reducere kreditrisikoen.

Et element i overvågningen af kreditrisiciene er analyser af, hvordan grupper af kunder er eller kan blive ramt af ugunstige udviklinger. Dette arbejde fordrer, at den ansvarlige for kreditområdet har analytisk forståelse og indsigt samt indblik i kommercielle forhold og konjunkturudviklinger.



Et yderligere centralt element i overvågningen af eksponeringer er overvågningen af både erhvervs- og privatkunders overtræk og restancer. Den kreditansvarlige bør kunne sikre, at pengeinstituttet hurtigst muligt kan identificere og håndtere de kunder, hvor overtrækket eller restancen skyldes en forværring af kundens økonomi. Den kreditansvarlige skal også kunne sikre, at vedtagne handlingsplaner føres ud i livet, og sikre fremadrettede tiltag overfor kunden med henblik på minimering af tab eller reduktion af pengeinstituttets risiko.

Den kreditansvarlige kan trække på analyser og vurderinger samt relevante informationer om instituttets forhold på kreditområdet, som er udarbejdet internt såvel som eksternt. Det er væsentligt, at den kreditansvarlige har den nødvendige faglighed til selvstændigt at identificere relevante fokuspunkter, planlægge analyser og vurderinger af disse, forholde sig kritisk til det udførte arbejde, indarbejde dette i sin rapportering og fremhæve de væsentligste forhold kvalificeret overfor direktion og bestyrelse. Afhængigt af instituttets størrelse og forretningsmodel indebærer dette konkrete krav til den kreditansvarliges analytiske kompetencer.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om specifik teoretisk uddannelse for den ansvarlige for kreditområdet.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at analytisk forståelse og indsigt kan være opnået både gennem relevant videregående uddannelse og gennem relevant uddannelse suppleret med kursusvirksomhed eksternt og internt i instituttet. Arbejdsgruppen anbefaler, at den kreditansvarlige i gruppe 1- og 2-institutter skal have relevant uddannelse på kandidatniveau (eller på HD-niveau kompenseret med særlig omfattende, relevant erfaring). For gruppe 3- og 4-institutter skal den kreditansvarlige minimum have en HD (eller uddannelse på lavere niveau kompenseret med særlig omfattende, relevant erfaring). Arbejdsgruppen foreslår, at kandidaten vurderes på summen af relevant uddannelse og erfaring. Kravet om tilstrækkelig erfaring på området er ufravigeligt. Hertil kommer en helhedsvurdering, som skal hvile på en vægtning af kompetencer, uddannelse og personlige egenskaber. Kandidaten skal have en sund indstilling til en ordentlig og redelig virksomheds- og kreditkultur.

Blandt de kompetencer, som arbejdsgruppen drøftede, var makro- og mikroøkonomisk forståelse, finansiel regning (matematisk forståelse), juridisk forståelse (forståelse af lovtekst), analytisk forståelse, statistik (f.eks. modelforståelse som IRB-modelforståelse, hvis relevant), specialviden om kreditvurdering (og rating), strategisk forståelse og forståelse for kommercielle forhold samt god kommunikation i skrift og tale.

Arbejdsgruppen anbefaler, at relevant videregående uddannelse eksempelvis kan opnås gennem økonomisk, matematisk eller juridisk kandidatuddannelse.

Anden relevant uddannelse kan være uddannelse fra den finansielle sektor (det, der kunne kaldes et kvalificeret karriereforløb) og relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business school-niveau).

#### 6.4.3 *Kompetencekrav – kendskab til kreditområder i et pengeinstitut*

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for kreditområdet skal have tilstrækkeligt kendskab til det enkelte instituts kreditaktiviteter, kreditrisici, forretningsområder, kunder m.v.”*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er nødvendigt, at den ansvarlige for kreditområdet i et pengeinstitut har et tilstrækkeligt kendskab til de kreditrisici, pengeinstituttet er eksponeret for.

Det fordrer et passende bredt kendskab til og overblik over instituttets kreditrisici, såvel materialiserede som potentielle. Den kreditansvarlige skal have et fagligt grundlag for at kunne planlægge og lede arbejdet med at overvåge kreditområdet.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er vigtigt, at der ikke er uklarhed om omfanget af den kreditansvarliges beføjelser og ansvarsområder. Der skal eksempelvis være konkrete grænser for, hvor store eksponeringer og hvilke produkttyper den kreditansvarlige må bevilge. Den kreditansvarlige skal have et tilstrækkeligt kendskab til kreditområdet til at varetage disse beføjelser. Der er sædvanligvis ikke andre medarbejdere, som af direktionen har fået delegeret mere vidtgående beføjelser på kreditområdet end den kreditansvarlige. Direktionen sikrer, at relevante medarbejdere i instituttet er informeret om den kreditansvarliges ansvarsområder og beføjelser. Direktionen kan delegere denne informationsopgave til den kreditansvarlige.

Den kreditansvarlige skal kunne vurdere den type bevillinger, som pengeinstituttet foretager, og have forståelse for og overblik over, hvordan de bevilgede eksponeringer udvikler sig ved en efterfølgende forværring i konjunkturerne. Afhængigt af det enkelte instituts forretningsmodel og kreditrisikobehæftede aktiviteter skal den kreditansvarlige både have kendskab til og erfaring med privatkundeeksponeringer, herunder belåning af fast ejendom, bevilling af udlån med pant i finansielle instrumenter og erhvervskundeeksponeringer, herunder ejendomsfinansiering. Ofte kræver kreditvurderingen af erhvervs kunder fra forskellige brancher en væsentlig viden, hvilket kan gøre

specialisering nødvendig. Bestyrelsen og direktionen skal sikre, at den kreditansvarlige til enhver tid har de nødvendige kompetencer i forhold til instituttets aktiviteter på kreditområdet. Dette kan ske gennem en organisering med flere sideordnede kreditansvarlige, der hver har de fornødne kompetencer for det eller de områder/produkttyper/aktiviteter, de har ansvar for.

Arbejdsgruppen vurderer på den baggrund, at der stilles krav om, at den kreditansvarlige har kendskab til og forståelse for de kreditrisikoområder, som pengeinstituttet er eksponeret overfor. Det er også centralt, at den kreditansvarlige kan overvåge – og i fornødent omfang rapportere – om kravene i kreditpolitikken er opfyldt. Dette er navnlig vigtigt, hvis risikoappetitten forhøjes væsentligt, f.eks. i form af nye udlån med høj risiko, som ikke størrelsesmæssigt kræver bevilling af bestyrelsen.

Kendskab til kreditområdet skal dermed sammenholdes med kompleksiteten m.v. i den låneportefølje, som det pågældende institut har på bøgerne hhv. påtænker at få på bøgerne. Hvis et instituttet i væsentlig grad ændrer forretningsmodel, som indebærer øgede eller ændrede kreditrisici i porteføljen, f.eks. går ind på nye områder for kreditgivningen, er det nødvendigt, at der er en kreditansvarlig, som kan matche de fremtidige krav, inden forretningsmodellen ændres.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den kreditansvarlige skal have betydelig viden om kreditgivning, hvilket indbefatter økonomi, jura, analyse og vurdering af risici. Kompetencerne skal være tilpasset instituttets kreditaktiviteter, forretningsområder og kunder m.v. Arbejdsgruppen anbefaler, at den kreditansvarlige i gruppe 1- og 2-institutter skal have relevant uddannelse på kandidatniveau (eller på HD-niveau suppleret med særlig omfattende og relevant erfaring). For gruppe 3- og 4-institutter skal den kreditansvarlige minimum have en HD (eller uddannelse på lavere niveau suppleret med særlig omfattende og relevant erfaring).

#### 6.4.4 *Krav til erfaring*

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den kreditansvarlige i et SIFI skal have mindst 5 års relevant erfaring, heraf 3-4 år fra kreditområdet."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den ansvarlige for kreditområdets erfaring.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der bør stilles krav om, at den ansvarlige for kreditområdet skal have relevant erfaring. Den ansvarlige for kreditområdet skal have kendskab til et pengeinstituts kreditområde. Det indbefatter erfaring med kreditbevillinger opnået via et praktisk karriereforløb i et pengeinstitut eller fra en lignende branche.

Kandidaten kan have opnået relevant erfaring fra lignende funktioner udover fra kreditområdet. Eksempelvis kunne erfaring fra en stilling som risikoansvarlig i en risikofunktion give den relevante ballast. På samme måde vil relevant erfaring fra en kontrolfunktion i første forsvarslinje, såsom compliance eller anden kontrolfunktion, kunne give relevant erfaring.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at begrebet "relevant erfaring" kan være svært at definere. Kravet skal sikre, at kandidaten via praktisk arbejde har opnået forståelse og kendskab til et pengeinstituts kreditområde sådan, at vedkommende kan varetage ansvaret for kreditområdet betryggende.

Arbejdsgruppen vurderer, at den kreditansvarlige skal have tilstrækkelig erfaring på netop de områder, som instituttets kreditaktiviteter omfatter. Arbejdsgruppen vurderer også, at det dermed ikke er tilstrækkeligt, at den kreditansvarlige har beskæftiget sig med kreditledelse af udlån til privatkunder og mindre erhvervs kunder, hvis instituttets kreditaktiviteter omfatter f.eks. komplekse finansielle produkter, udlån til virksomhedskøb og store ejendomsudlån. Har instituttet eksempelvis omfattende udlån til landbrug, skal den kreditansvarlige også have indgående kendskab til de problemstillinger, der knytter sig til dette.

Arbejdsgruppens vurdering af, hvor mange års relevant erfaring der er nødvendig, er begrundet i bredden af kreditområdet. Det betyder, at der er behov for, at kandidaten har et godt kendskab til kreditområdet i et pengeinstitut. Arbejdsgruppen vurderer, at et sådant kendskab først kan være opnået efter nogle års erfaring. Den kreditansvarlige i et SIFI og et større institut vil have behov for yderligere relevant erfaring for at kunne matche den øgede kompleksitet, der typisk vil være i et stort institut. Kravet bør efter en konkret individuel vurdering kunne gradueres i særlige tilfælde ud fra en proportionalitetsafvejning. I et ikke-SIFI anbefales det, at den kreditansvarlige skal have mindst 3 års relevant erfaring, heraf mindst 2 år fra kreditområdet.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at praktisk erfaring med kreditvurdering og bevilling er en forudsætning for at kunne blive ansvarlig for kreditområdet.

#### 6.4.5 Krav til ledelseserfaring

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for kreditområdet i et SIFI skal have 5 års relevant ledelseserfaring, herunder have haft personaleansvar.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om ledelseserfaring til den ansvarlige for kreditområdet. Arbejdsgruppen har i den forbindelse drøftet, om der bør være forskel på, om vedkommende er beskæftiget i et SIFI eller i et lille eller mellemstort institut.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den kreditansvarlige har ledelseserfaring. Det kan give en formodning om, at vedkommende har bedre personlige kvaliteter til at kunne begå sig overfor direktionen og bestyrelsen, end hvis vedkommende ikke havde ledelseserfaring.

Der var enighed om, at der ikke skal stilles krav om, at den kreditansvarlige i et ikke-SIFI har haft personaleansvar eller har generel ledelseserfaring. Det bør være tilstrækkeligt, at den pågældende har 3 års erfaring med selvstændige ansvarsområder, f.eks. faglig ledelse, funktionsledelse eller projektledelse. Dermed menes, at kandidaten har haft et funktionsansvar for et fagligt kompetenceområde. Andre ansvarsområder kunne være en relevant kontrolfunktion eller et centralt forretningsmæssigt område, som indebærer beslutningstagen og opfølgning. For ikke-SIFI'er med aktiviteter og organisering svarende til et SIFI anbefales et krav om erfaringsniveau svarende til det, der gælder for SIFI'er.

Ved ledelseserfaring forstås blandt andet arbejde med fastlæggelse af forretningsplaner, politikker og konsekvensanalyser af eksempelvis indtjeningspotentiale og risici.

Det afgørende er, at kandidaten har de fornødne personlige, faglige og strategiske kompetencer til at stå i spidsen for kreditområdet og til at kunne varetage et funktionsansvar, begå sig på ledelsesniveau og sikre, at opgaver og ansvar varetages betryggende.

Arbejdsgruppen finder dog, at der bør gælde krav om erfaring med personaleledelse for institutter af en vis størrelse og kompleksitet. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at der for SIFI'er bør gælde et krav om, at den kreditansvarlige har erfaring med personaleledelse. Det skyldes, at SIFI'ers forretningsmodel, størrelse og kompleksitet samt de risici, der er forbundet med SIFI'ers aktiviteter, indebærer, at den kreditansvarliges placering i det organisatoriske hierarki fordrer, at den kreditansvarlige leder og fordeler opgaver og beføjel-

ser til øvrige medarbejdere. Den kreditansvarlige har desuden det overordnede ansvar for at koordinere og kvalitetssikre kreditområdets opgaveløsning, og vedkommende fungerer ofte som en slags mellemlider i forhold til øvrige medarbejdere på kreditområdet. For ikke-SIFI'er med aktiviteter og organisering svarende til et SIFI anbefaler arbejdsgruppen et krav om erfaringsniveau svarende til det, der gælder for SIFI'er.

Personaleledelseserfaring vil typisk indebære kompetencer til at kunne sætte det rigtige team og have ansvar for flere faglige kompetenceområder. Disse kompetencer vil særligt være vigtige for en kreditansvarlig i et SIFI. Det vil derfor være relevant, at kandidaten har erfaring med personaleledelse, eksempelvis fra en rolle som leder af en funktion i kreditafdelingen eller revisionen.

Arbejdsgruppen finder dog ikke, at der for SIFI'er bør gælde et krav om, at erfaring med personaleledelse udelukkende kan opnås, hvis den pågældende har været øverste personaleleder med ansvar for eksempelvis at ansætte og afskedige medarbejdere og andre mere HR-relaterede opgaver. Derimod vil den pågældende kunne have opnået relevant erfaring med personaleledelse som eksempelvis souschef, hvor den pågældende har haft ansvar for at koordinere og fordele arbejdsopgaver mellem medarbejdere, styre og varetage større projektopgaver og ledet et team eller en forretningsenhed.

Arbejdsgruppen vurderer, at der bør være fleksibilitet i forhold til kravet om strategisk eller faglig ledelse. Arbejdsgruppen anbefaler, at kravet om strategisk eller faglig ledelseserfaring skal være mere strengt for SIFI'er end for ikke-SIFI'er. Institutets kompleksitet og hvor central en rolle, den kreditansvarlige har i det pågældende institut, bør indgå i vurderingen af, om den pågældende har tilstrækkelig strategisk eller faglig ledelseserfaring.

#### 6.4.6 Personlige kvaliteter

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den kreditansvarlige skal besidde relevante personlige kvaliteter og have gennemslagskraft.*

*Institutterne skal overfor Finanstilsynet kunne erklære, hvordan den kreditansvarlige opfylder de personlige kvaliteter."*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter den ansvarlige for kreditområdet bør have.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtekst og efterfølgende at vurdere. Institutterne vil ofte skulle foretage en subjektiv vurdering.

I arbejdsgruppen var der dog enighed om, at det er vigtigt, at de personlige kvaliteter kommer med i anbefalingerne, da institutterne bør tage konkret stilling til, om kandidaten har disse egenskaber. Instituttet skal overfor Finanstilsynet være i stand til at redegøre for, hvordan den kreditansvarlige opfylder de anbefalede kvaliteter.

Den kreditansvarlige har en række opgaver, som kræver, at vedkommende har autoritet og gennemslagskraft. Selvom dette i praksis er vanskeligt at beskrive indgående og efterprøve, er det vigtigt, at det i kravene til den kreditansvarlige indgår, at vedkommende har visse personlige egenskaber. Argumentationskraft kan eksempelvis sikre, at den kreditansvarlige med tilstrækkelig tydelighed kan fremføre kreditpolitiske budskaber såvel opadtil som bredt i organisationen.

Arbejdsgruppen vurderer, at kandidaten for at have autoritet og gennemslagskraft eksempelvis skal have følgende personlige kvaliteter:

- Handlekraft
- Kommunikative evner i skrift og tale
- Forhandlingserfaring
- God dømmekraft
- Mødeledelsesevner
- Strategisk indsigt og overblik
- Robusthed
- Ansvarsbevidsthed
- Evne til at træffe beslutninger
- Integritet.

Arbejdsgruppen anbefaler ovenstående ikkeudtømmende liste over relevante personlige egenskaber til brug for institutterne, når de vurderer den kreditansvarliges personlige kvaliteter. Der er tale om en helhedsvurdering, som hviler på en vægtning af kompetencer, uddannelse og personlige egenskaber samt på, at kandidaten har en sund indstilling til en ordentlig og redelig virksomheds- og kreditkultur.

## 6.5 Rapportering

### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at den kreditansvarlige deltager på bestyrelsesmøder i kreditpolitiske sager og spørgsmål."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den kreditansvarlige bør deltage på bestyrelsesmøder i kreditpolitiske sager og spørgsmål, medmindre det konkret vurderes irrelevant.

Erfaringerne fra finanskrisen har vist et behov for at sikre et samspil med og en udfordring af f.eks. en direktions vækst dagsorden og kreditorganisationen. Dette skal bl.a. sikre, at bestyrelsen får en dækkende orientering om de faktiske kreditrisici, fyldestgørende kreditindstillinger, fyldestgørende rapporter om udviklingen i udlånsporteføljen samt fyldestgørende orientering om behovet for nedskrivninger. Arbejdsgruppen vurderer, at den kreditansvarlige kan have en funktion som "sikkerhedsventil", hvis den kreditansvarlige eksempelvis erfarer, at direktionen påfører instituttet store kreditrisici, som den kreditansvarlige ikke finder forsvarligt.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at den kreditansvarlige bør deltage på bestyrelsesmøder i kreditpolitiske sager og spørgsmål. Den kreditansvarlige har dermed en pligt til at gøre opmærksom på væsentlige afvigelser i den vedtagne kreditpolitik, eksempelvis væsentlige afvigelser i forhold til risikotagningen. Den kreditansvarlige skal også være opdateret på instituttets kreditpolitiske strategi, bl.a. med henblik på at kunne vurdere, om strategien harmonerer med den kreditansvarliges opfattelse af risikobilledet. Det er også afgørende, at den kreditansvarlige reagerer eller kommer med direkte advarsler til bestyrelsen, hvis eksempelvis direktionen ønsker at påføre instituttet store kreditrisici, som den kreditansvarlige ikke finder forsvarlige.

## **7 anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for risikostyringsfunktionen**

### **7.1 Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende den ansvarlige for risikostyringsfunktionen består af følgende personer:

- Vagn Thorsager, tidligere formand for Vestjysk Bank (formand) (udpeget af Finanstilsynet)
- Klaus Kristiansen, direktør, Realkredit Danmark (udpeget af Finans Danmark)
- Jacob Roslyng Andersen, pensions- og investeringsdirektør, Lokale Pengeinstitutter (udpeget af Lokale Pengeinstitutter)
- Susanne Lærkholm, chefkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet)
- Lasse Tomassen, specialkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).



Arbejdsgruppen har haft til opgave at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den ansvarlige for risikostyringsfunktionen i pengeinstitutter og SIFI-koncerner.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke krav arbejdsgruppen mener, der bør stilles til den ansvarlige for risikostyringsfunktionens kompetencer, erfaring og ansvarsområder.

## 7.2 Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at det enkelte institut udarbejder en liste over de områder, som den ansvarlige for risikostyringsfunktionen er ansvarlig for at have overblikket over. Det enkelte institut skal gøre den ansvarlige for risikostyringsfunktionens ansvarsområde klart med udgangspunkt i listen. Hvis der er risikoområder på listen, som den ansvarlige for risikostyringsfunktionen ikke har ansvaret for, skal instituttet redegøre for hvorfor (følg eller forklar). Hvis der er områder, som den ansvarlige for risikostyringsfunktionen har ansvaret for, og som ikke fremgår af listen, skal de tilføjes på listen.”*

Arbejdsgruppen har drøftet ansvarsområderne for den risikoansvarlige.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at ansvarsområderne for den risikoansvarlige kunne beskrives bedre, end det er tilfældet i dag.

Arbejdsgruppen anbefaler på baggrund af drøftelserne en yderligere præcisering af hovedopgaverne for den risikoansvarlige, der kan medvirke til at skabe klarhed over, at de konkrete opgaver anført i ledelsesbekendtgørelsens bilag ikke udgør en dækkende og udtømmende liste over opgaver for den risikoansvarlige<sup>12</sup>.

Arbejdsgruppen foreslår, at det i anbefalingerne understreges, at den risikoansvarlige skal have et samlet overblik over instituttet og instituttets risici med henblik på at kunne vurdere, om instituttets risikostyring er betryggende. Den risikoansvarlige skal forholde sig til, om risikostyringen i instituttet sikrer, at alle væsentlige risici identificeres, måles, håndteres og rapporteres korrekt. Den risikoansvarlige skal forholde sig til risici forbundet med udviklingen i instituttets reguleringsmæssige og økonomiske rammer, instituttets forretningsmodel og strategi.

<sup>12</sup> Jf. bilag 7, i bekendtgørelse nr. 1026 af 30. juni 2016 om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl.

Den risikoansvarlige skal desuden sikre, at den øverste ledelse får kendskab til og bliver opmærksom på væsentlige mangler i risikostyringen eller en faktisk eller potentiel væsentlig negativ udvikling i instituttets risikoprofil.

Arbejdsgruppen anbefaler, at institutterne forpligtes til at udarbejde en liste over den risikoansvarliges ansvarsområder på baggrund af deres respektive forretningsmodeller.

Arbejdsgruppen anbefaler, at følgende risikoområder som minimum skal fremgå af listen:

- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Likviditetsrisiko
- Kapitalrisiko
- IT-risiko
- Operationel risiko
- Omdømme risiko.

Afhængig af den konkrete forretningsmodel for et givent institut vil der kunne være yderligere ansvarsområder, som vil høre til den risikoansvarliges ansvarsområder. På samme måde vil der kunne være ansvarsområder, som ikke er relevante eller knapt så relevante for det givne institut. Hvis der er et ansvarsområde på listen, som instituttet ikke anser for relevant henset til instituttets forretningsmodel eller organisation, skal dette begrundes. Institutet skal supplere med relevante ansvarsområder, som mangler på listen. I udarbejdelsen af listen skal instituttet være opmærksom på snitfladerne med andre nøglepersoner, særligt complianceansvarlig og nøglepersoner med ansvar for kontrolfunktioner i første forsvarslinje.

### **7.3 Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav**

#### *7.3.1 Baggrund*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at kompetence- og erfaringskravene skal afvejes i forhold til størrelsen og kompleksiteten af det konkrete institut (ud fra en risikotaksonomi). Dette følger også af de gældende regler for egnethed. Arbejdsgruppen har i drøftelserne om kompetence- og erfaringskrav til den ansvarlige for risikostyringsfunktionen taget udgangspunkt i de krav, som arbejdsgruppen vurderer bør stilles til en risikoansvarlig i et SIFI.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles konkrete lavere krav til kandidater i de mellemstore og små pengeinstitutter. Arbejdsgruppen nåede frem til, at det for de mellemstore og de små pengeinstitutter som udgangspunkt alene er i forbindelse med kravet om erfaring, at der bør foretages en proportionalitetsafvejning. I afvejningen bør det enkelte institut vurdere, om kandidaten har tilstrækkelig erfaring i forhold til det pågældende institut.

I forhold til øvrige krav, dvs. krav om analytisk forståelse og indsigt, kendskab til risikoområder og krav om personlige kvaliteter, bør de samme som udgangspunkt gælde, hvad enten der er tale om en risikoansvarlig i et SIFI, et mellemstort institut eller et lille institut. Arbejdsgruppen mener dog, at vurderingen af, om den enkelte kandidat opfylder kravene, bør tage hensyn til instituttets størrelse, kompleksitet og forretningsmodel, og hvor central en placering den risikoansvarlige har i det pågældende instituts organisation.

### 7.3.2 *Kompetencekrav – analytisk forståelse og indsigt*

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal have analytisk forståelse og indsigt opnået gennem relevant uddannelse suppleret med relevant erfaring.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke kompetencekrav pengeinstitutterne bør stille til den ansvarlige for risikostyringsfunktionen.

Ansvar for risikostyringsfunktionen i pengeinstitut fordrer et passende bredt kendskab til og overblik over god praksis for styring af risici, et passende bredt kendskab til lovkrav, tilsynspraksis og kendskab til analytiske metoder til opgørelse af risici på de relevante risikoområder.

Den risikoansvarlige kan i udførelsen af sit arbejde trække på analyser og vurderinger udarbejdet af risikostyringsfunktionen og på analyser og vurderinger udarbejdet af forretningsenhederne. Det er væsentligt, at den risikoansvarlige har den nødvendige faglighed til selvstændigt at identificere relevante fokuspunkter, planlægge analyser og vurderinger af disse, forholde sig kritisk til det udførte arbejde, indarbejde dette i sin rapportering og fremhæve de væsentligste forhold kvalificeret overfor direktion og bestyrelse. Det indebærer konkrete krav til den risikoansvarliges analytiske kompetencer, afhængigt af instituttets størrelse og forretningsmodel. Konkrete krav kan eksempelvis være kendskab til statistisk-analytiske metoder, kendskab til makroøkonomiske sammenhænge i økonomisk teori eller til risikostyringsmodeller.

Arbejdsgruppen har drøftet, om institutterne bør stille krav om specifik teoretisk uddannelse for den ansvarlige for risikostyringsfunktionen.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at analytisk forståelse og indsigt kan være opnået både gennem relevant videregående uddannelse og gennem relevant uddannelse og kursusvirksomhed eksternt og internt i instituttet. Arbejdsgruppen anbefaler derfor ikke at stille krav om en specifik uddannelse

eller uddannelse fra en højere læreanstalt. Arbejdsgruppen foreslår, at kandidaten vurderes på summen af relevant uddannelse og erfaring. Det ene kan delvist kompensere for det andet, men ikke fuldt ud. Helt nyuddannede bør ikke kunne blive ansvarlige for risikostyringsfunktionen.

Arbejdsgruppen anbefaler, at kandidaten eksempelvis kan opfylde uddannelseskravet gennem økonomisk, matematisk eller juridisk uddannelse og relevant erfaring suppleret med løbende efteruddannelse – eller uddannelse fra den finansielle sektor samt relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business school-niveau). Det er afgørende, at kandidaten har fornøden teoretisk ballast og udsyn til at forholde sig til det samlede risikobillede og rapportere fyldestgørende om instituttets risici til direktion og bestyrelse.

### 7.3.3 *Kompetence krav – kendskab til risikoområder i pengeinstitut*

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal have tilstrækkeligt kendskab til de risikoområder, som pengeinstituttet er eksponeret overfor.”*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er nødvendigt, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen i et pengeinstitut har et tilstrækkeligt kendskab til de risici, instituttet er eksponeret overfor.

Det fordrer et passende bredt kendskab til og overblik over alle instituttets relevante risikoområder, såvel materialiserede risici som potentielle risici. Den risikoansvarlige skal have et fagligt grundlag for at kunne planlægge og lede arbejdet med at overvåge risikostyringen for at sikre, at risikostyringen på alle risikoområder løbende overvåges og vurderes betryggende.

Arbejdsgruppen vurderer på den baggrund, at der bør stilles krav om, at den risikoansvarlige har kendskab til og forståelse for de risikoområder, som pengeinstituttet er eksponeret overfor. Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der bør stilles krav om en bestemt relevant uddannelse, men mener, at kendskab og forståelse for instituttets risikoområder kan opnås gennem enten uddannelse eller relevant erfaring.

### 7.3.4 *Krav til erfaring*

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen i et SIFI skal have mindst 5 års relevant erfaring fra en risikostyringsfunktion eller anden relevant funktion.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den ansvarlige for risikostyringsfunktionens erfaring.

Der er enighed om, at der bør stille krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen bør have relevant erfaring. Den ansvarlige for risikostyringsfunktionen bør have kendskab til pengeinstituttets risikoområder. Dette kendskab kan være opnået via praktisk karriereforløb i et pengeinstitut eller fra en lignende branche.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at begrebet "relevant erfaring" kan være svært at definere. Kravet skal sikre, at kandidaten via praktisk arbejde har opnået forståelse for og kendskab til et pengeinstituts risikoområder, sådan at vedkommende kan varetage ansvaret for risikostyringsfunktionen betryggende.

Hvis kandidaten ikke har erfaring fra en risikostyringsfunktion, kan kandidaten have opnået relevant erfaring fra lignende funktioner. Arbejdsgruppen vurderer, at lignende relevant erfaring f.eks. kan være opnået gennem en ansættelse i intern eller ekstern revision eller en kontrolfunktion i første forsvarslinje, eller at kandidaten kan have relevant erfaring med ledelsesrapportering fra en anden stilling.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør gælde et tidsspecifikt erfaringskrav, eksempelvis at kandidaten skal have mindst 5 års relevant erfaring fra en risikostyringsfunktion eller anden relevant funktion. Arbejdsgruppen vurderer, at der som udgangspunkt bør gælde et krav om, at den risikoansvarlige i et SIFI skal have mindst 5 års relevant erfaring, og at den risikoansvarlige i et ikke-SIFI skal have mindst 3 års relevant erfaring fra en risikostyringsfunktion eller anden relevant funktion. Kravet bør dog efter en konkret individuel vurdering kunne gradueres ud fra en proportionalitetsafvejning. I arbejdsgruppen er der enighed om, at helt nyuddannede ikke bør kunne blive ansvarlige for risikostyringsfunktionen i hverken et SIFI eller i et ikke-SIFI.

### 7.3.5 Krav til ledelseserfaring

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen i SIFI'er skal have 2 års relevant ledelseserfaring, herunder have haft personaleansvar."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om ledelseserfaring til den ansvarlige for risikostyringsfunktionen. Arbejdsgruppen har i den forbindelse drøftet, om der bør være forskel på, om vedkommende er beskæftiget i et SIFI eller i et lille eller mellemstort institut.

Arbejdsgruppen anbefaler, at der bør stilles krav om, at den risikoansvarlige har ledelseserfaring, da det giver en formodning om, at vedkommende har de fornødne personlige kvaliteter til at kunne begå sig overfor direktionen og bestyrelsen.

I SIFI'er bør den risikoansvarlige have 2 års relevant ledelseserfaring, herunder have haft personaleansvar.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der ikke bør stilles krav om, at den risikoansvarlige i øvrige institutter har haft personaleansvar herunder eksempelvis har stået i spidsen for en organisation, forretningsenhed eller lignende. Der bør ikke stilles krav om, at den pågældende har generel ledelseserfaring. Det kan være tilstrækkeligt, at den risikoansvarlige har erfaring med strategisk eller faglig ledelse. Ved strategisk og faglig ledelse forstås eksempelvis arbejde med fastlæggelse af forretningsplaner, arbejde med lovgrundlag, konsekvensanalyser af eksempelvis indtjeningspotentiale eller risici.

Det er afgørende, at den pågældende har de fornødne personlige, faglige og strategiske kompetencer til at kunne varetage et funktionsansvar betryggende og begå sig på ledelsesniveau.

Arbejdsgruppen vurderer, at kravet om strategisk eller faglig ledelse bør være fleksibelt. Arbejdsgruppen anbefaler, at dette krav er mere strengt i et SIFI end i øvrige institutter. Instituttets kompleksitet, og hvor central en rolle den risikoansvarlige har i det pågældende institut, bør indgå i vurderingen af, om den pågældende har tilstrækkelig strategisk eller faglig ledelseserfaring.

#### 7.3.6 Personlige kvaliteter

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal besidde relevante personlige kvaliteter og have gennemslagskraft."*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter den ansvarlige for risikostyringsfunktionen bør have.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtekst og efterfølgende at vurdere. Institutterne vil skulle foretage en subjektiv vurdering. Det vil på samme måde være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering.

I arbejdsgruppen er der dog enighed om, at det er vigtigt, at de personlige kvaliteter kommer med i anbefalingerne, da institutterne bør tage konkret stilling til, om kandidaten har disse egenskaber.

Den risikoansvarlige har en række opgaver, som kræver, at vedkommende har autoritet og gennemslagskraft og dermed kan matche og udfordre direktionen. F.eks. skal den risikoansvarlige høres om væsentlige beslutninger, så vedkommende har mulighed for at udtale sig om risikoen forinden, jf. bilag 7, pkt. 10, i ledelsesbekendtgørelsen. Den risikoansvarlige skal i relevant omfang udtrykke betænkeligheder og advare bestyrelsen, når det er passende, i de tilfælde, hvor specifikke risikoudviklinger påvirker eller kan påvirke instituttet, jf. bilag 7, pkt. 12, i ledelsesbekendtgørelsen. Det er i begge situationer vigtigt, at den risikoansvarlige udtaler sig om den reelle risiko, som vedkommende ser den, og ikke f.eks. gør risikobilledet pænere, end det er, for at undgå en konflikt med direktionen, hvis direktionen har et andet syn på risikobilledet.

Arbejdsgruppen vurderer, at kandidaten eksempelvis skal have følgende personlige egenskaber for at kunne matche direktionen:

- Autoritet
- Handlekraft
- Kommunikative evner i skrift og tale
- Dømmekraft
- Overbevisende
- Ekstern bevidsthed
- Forhandlingsvant
- Mødeleder
- Strategisk indsigt
- Robust i forhold til modstand
- Ansvarsbevidst og loyal
- Træffe konklusioner.

Arbejdsgruppen anbefaler ovenstående ikkeudtømmende liste over relevante personlige egenskaber, som institutterne kan bruge, når de vurderer den risikoansvarliges personlige kvaliteter.

#### 7.4 Organisation

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at det overvejes, om der skal stilles yderligere krav til risikostyringsfunktionens organisatoriske placering samt funktionsadskillelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet risikostyringsfunktionens placering i organisationen. I institutter med en arbejdende kapital på mindre end 12 mia. kr. er det tilladt at udpege den administrerende direktør som risikoansvarlig<sup>13</sup>.

Dele af arbejdsgruppen stillede spørgsmål ved, om rollen som risikoansvarlig løftes på tilstrækkelig vis i institutter, hvor den administrerende direktør er udpeget som risikoansvarlig. Arbejdsgruppen vurderede dog samtidig, at krav til risikostyringsfunktionen, bl.a. krav om rapportering til bestyrelsen, for institutter både under og over 12 mia. kr. i arbejdende kapital, tilfører værdi ved at rette fokus på risikostyringen.

Arbejdsgruppen har drøftet, om grænsen på 12 mia. kr. i arbejdende kapital er den rette, eller om det desuden ville være hensigtsmæssigt med et krav om, at institutternes forretningsmodeller er tilstrækkeligt simple.

For større institutter finder arbejdsgruppen, at der skal være en risikoansvarlig, som ikke er den administrerende direktør.

Arbejdsgruppen har også drøftet hensigtsmæssigheden i at udpege samme person som ansvarlig for risikostyringsfunktionen og compliancefunktionen.

Arbejdsgruppen vurderer dog, at konkrete anbefalinger om yderligere krav til risikostyringsfunktionens organisatoriske placering og funktionsadskillelse ligger udenfor fagudvalgets kommissorium.

Arbejdsgruppen bemærker, at hvis der indføres krav om en MRM-lignende tilgang, vil MRM for den risikoansvarlige kunne fungere som dokumentation for, at manglende funktionsadskillelse er forsvarlig.

## 7.5 Anbefaling om krav om foretræde for bestyrelsen uden direktionens deltagelse og krav til rapportering

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at den ansvarlige for risikostyringsfunktionen skal have foretræde for bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg mindst én gang årligt uden deltagelse af direktionen, hvilket naturligt vil kunne finde sted umiddelbart efter behandling af den risikoansvarliges årlige rapport.*

*Arbejdsgruppen anbefaler at stille krav om, at den aflagte rapport skal indeholde en oversigt over, hvordan det fremadrettede arbejde er tilrettelagt indenfor den efterfølgende 12-månedersperiode.*

<sup>13</sup> Jf. bilag 7, pkt. 18, i ledelsesbekendtgørelsen.



*Arbejdsgruppen anbefaler at stille krav om, at den risikoansvarlige rapporterer til direktionen hver måned og til bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg kvartalsvis. Her skal den risikoansvarlige give en status over, hvordan arbejdet følger den lagte plan, og udtrykke opståede betænkeligheder eller give direkte advarsler, hvis specifikke risikoudviklinger påvirker eller kan påvirke instituttet. De aflagte statusrapporter skal ligeledes give sammenhæng mellem de lagte arbejdsplaner og den risikoansvarliges rådighed over tilstrækkelige ressourcer til planens gennemførelse.”*

Den risikoansvarlige skal mindst én gang årligt udarbejde en samlet rapport til bestyrelsen om instituttets risikostyring, jf. § 5, stk. 4, i ledelsesbekendtgørelsen.

Arbejdsgruppen har drøftet, om et krav til, hvordan den risikoansvarlige indgår i ledelsessystemet, kan styrke den risikoansvarliges position på en måde, der kan medvirke til at understrege væsentligheden af kravet om gennemslagskraft. Arbejdsgruppen drøftede konkret at stille krav om, at den risikoansvarlige får foretræde for bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg årligt, halvårligt eller kvartalsvist uden deltagelse af direktionen.

Arbejdsgruppen vurderer, at risikostyringsfunktionen, som det er i dag, mindst én gang årligt skal udarbejde en rapport til bestyrelsen om instituttets risikostyring.

Rapporten skal indeholde og redegøre for grundlaget for den risikoansvarliges vurdering, herunder give et overblik over instituttet og instituttets risici og om alle væsentlige risici i virksomheden identificeres, måles, håndteres og rapporteres korrekt, med henblik på, at bestyrelsen kan forholde sig til, om instituttets risikostyring er betryggende, jf. anbefalingen om den risikoansvarliges ansvarsområder i afsnit 7.2.

Har instituttet nedsat et risikoudvalg, skal den risikoansvarliges rapport sendes til udvalget. Risikostyringsfunktionen skal i relevant omfang give udtryk for betænkeligheder og advare bestyrelsen, når det er passende, i de tilfælde, hvor specifikke risikoudviklinger påvirker eller kan påvirke instituttet<sup>14</sup>.

Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at den risikoansvarlige mindst én gang årligt skal have foretræde for bestyrelsen uden deltagelse af direktionen. Dette kan ske i forlængelse af, at den risikoansvarlige har fremlagt risikorapporten for bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg. Bestyrelsen eller risikoudvalget har derved mulighed for at stille spørgsmål direkte til den risikoansvarlige. Dette krav om foretræde vil indirekte stille krav til den risikoansvarliges personlige egenskaber.

<sup>14</sup> Jf. bilag 7, pkt. 11-13, i ledelsesbekendtgørelsen

Arbejdsgruppen anbefaler desuden, at den aflagte rapport skal indeholde en oversigt over, hvordan det fremadrettede arbejde er tilrettelagt for de efterfølgende 12 måneder. Rapporten kan eksempelvis have fokus på udviklingsanalyser, trends og prognoser i forhold til, om instituttet bevæger sig op eller ned på risikoskalaen. Den risikoansvarlige skal dermed være fremadskuende og løbende rapportere om det aktuelle såvel som det fremtidige risikobillede.

Arbejdsgruppen vurderer, at institutterne skal sikre, at den risikoansvarlige har reel adgang til den øverste ledelse. Arbejdsgruppen foreslår, at den risikoansvarlige månedligt rapporterer til direktionen og kvartalsvist til bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg om ændringer i risikobilledet. I den forbindelse kan den risikoansvarlige også udtrykke eventuelle opståede betænkeligheder eller give direkte advarsler, hvis specifikke risikoudviklinger påvirker eller kan påvirke instituttet. Endeligt kan den risikoansvarlige rapportere om de anvendte systemers tilstrækkelighed, sådan at den øverste ledelse løbende bliver opdateret og orienteret om dette og får en status over, hvordan arbejdet følger den lagte plan.

Den risikoansvarlige skal navnlig sikre, at direktionen og bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg gennem de månedlige og kvartalsvise rapporteringer løbende er orienteret om eller får kendskab til væsentlige mangler i risikostyringen eller en faktisk eller potentiel væsentlig negativ udvikling i instituttets risikoprofil. Det er vigtigt, at den risikoansvarlige fremhæver de væsentligste risici og anbefalinger eller direkte advarer, hvis specifikke risikoudviklinger påvirker eller kan påvirke instituttet.

De aflagte statusrapporter skal desuden angive sammenhæng mellem arbejdsplaner og den risikoansvarliges rådighed over ressourcer til at gennemføre planen.

Arbejdsgruppen vurderer dog, at konkrete anbefalinger om yderligere krav om foretræde og krav om rapportering ligger udenfor fagudvalgets kommissorium.

## **8   Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den complianceansvarlige**

### **8.1   Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende den complianceansvarlige består af følgende personer:

- Søren Holm, tidligere koncerndirektør i Nykredit (formand) (udpeget af Finanstilsynet)

- Michael Carlsen, Head of Wealth Management Compliance, Danske Bank (udpeget af Finans Danmark)
- George Wenning, juridisk direktør, Lokale Pengeinstitutter (udpeget af Lokale Pengeinstitutter)
- Maja Kaastrup, chefkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).

Arbejdsgruppen har haft til opgave at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt til ansvarsområder for den complianceansvarlige i pengeinstitutter og SIFI-koncerner.

## 8.2 Arbejdsgruppens anbefaling vedrørende ansvarsområder

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at den complianceansvarlige udarbejder en liste over de områder og opgaver, som den complianceansvarlige er ansvarlig for at udføre compliance på. Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige skal udarbejde en plan for, hvordan de forskellige områder gennemgås. En sådan plan bør være flerårig og godkendes af bestyrelsen."*

Arbejdsgruppen har drøftet ansvarsområderne for den complianceansvarlige. De eksisterende bestemmelser i ledelsesbekendtgørelsen om den complianceansvarlige er ikke særlig præcise i forhold til opgaverne, og der er derfor behov for, at den complianceansvarlige forholder sig til disse.

Arbejdsgruppen har bl.a. fundet inspiration i SMCR.

Det fremgår af ledelsesbekendtgørelsen, at den complianceansvarlige har ansvaret for alle compliancerisici.

Arbejdsgruppen vurderer, at det er vigtigt, at den complianceansvarlige fastlægger ansvarsområderne og forholder sig til de særlige forhold, der gælder for det specifikke institut.

Afhængig af den konkrete forretningsmodel for et givent institut vil der kunne være yderligere ansvarsområder, som vil høre under den complianceansvarlige, ligesom der vil kunne være ansvarsområder, som ikke er relevante eller knapt så relevante for det givne institut.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den complianceansvarlige forpligtes til på baggrund af instituttets forretningsmodel at udarbejde en liste over sine ansvarsområder. Det skal medvirke til at skabe klarhed over de konkrete opgaver for den complianceansvarlige og over, hvilke områder den complianceansvarlige skal kontrollere og vurdere.

Den complianceansvarlige skal sikre sig et kontinuerligt overblik over instituttets forretningsområder, produkter og dertil knyttede processer. Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige udarbejder en plan for, hvordan de forskellige områder gennemgås, sådan at alle forretningsområder og øvrige complianceområder prioriteres ud fra en risikovurdering og undersøges med regelmæssige mellemrum. Dette vil indebære, at ændring i f.eks. lovgivning eller praksis samt introduktion af nye produkter typisk vil kræve tilpasning af planen. En complianceplan bør være flerårig. Arbejdsgruppen vurderer som udgangspunkt, at en treårsplan vil have en passende horisont. Planen skal ud fra en risikobaseret tilgang medvirke til at sikre, at alle områder gennemgås i løbet af planens tidshorisont, sådan at de vigtigste complianceområder undersøges oftere end andre områder.

Arbejdsgruppen anbefaler, at complianceplanen forelægges bestyrelsen til godkendelse.

### 8.3 Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav

#### 8.3.1 Baggrund

Arbejdsgruppen anbefaler, at kompetence- og erfaringskravene afvejes i forhold til størrelsen, omfanget og kompleksiteten af det konkrete institut og dets produkter.

I forhold til øvrige krav, dvs. krav om analytisk forståelse og indsigt samt kendskab til forretningsområder, bør de samme som udgangspunkt gælde, hvad enten der er tale om en complianceansvarlig i et SIFI, et mellemstort institut eller et lille institut.

#### 8.3.2 Kompetencekrav – juridisk forståelse, analytiske evner og kontroleverner

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige skal have juridisk forståelse, analytiske evner (i særlig grad indenfor jura, processer og produkter) og kontroleverner opnået gennem relevant uddannelse suppleret med relevant erfaring.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke kompetencekrav et pengeinstitut bør stille til den complianceansvarlige. Arbejdsgruppen finder ikke, at der bør stilles krav om, at kandidaten har gennemført en bestemt uddannelse. Der er ikke umiddelbart en uddannelse, som udvikler alle de nødvendige kompetencer for en complianceansvarlig. Det bør snarere vurderes, om kandidatens ud-

dannelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrund har givet de rette kompetencer til at varetage rollen som complianceansvarlig. Det vil eksempelvis være nødvendigt, at kandidaten har en juridisk forståelse. Kandidaten behøver dog ikke at have en juridisk kandidatgrad for at have opnået denne kompetence.

For større institutter og SIFI'er vil den complianceansvarlige typisk have gennemført en videregående uddannelse.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er vigtigt ikke at udelukke kandidater uden akademisk baggrund, som har arbejdet sig op i en bank. Der er dog behov for en kandidat, som kan håndtere komplekse problemstillinger, og derfor er det nødvendigt, at kandidaten har teoretisk forståelse.

Det er centralt, at den complianceansvarlige kan identificere compliancemæssige problemstillinger ved instituttets processer og produkter. Den complianceansvarlige skal desuden som led i overvågningen af compliancerisici have kompetencer til at overvåge, at instituttets metoder og procedurer er effektive. Dette kan eksempelvis konkret udmøntes i, at den complianceansvarlige tager stikprøver af sendte mails i instituttet for at kontrollere, at en forretningsgang om, at personfølsomme data ikke må sendes med almindelig mail, er overholdt. På den måde kan den complianceansvarlige kontrollere, at forretningsgange og politikker er overholdt.

Den complianceansvarlige skal desuden danne sig et overblik over udviklingen i compliancerisici for at sikre, at instituttets ledelse har et relevant grundlag for at træffe beslutninger, som kan reducere instituttets compliancerisici.

Tilsvarende vil eksempelvis erfaring med at opstille kontroller ifølge lovgivningen være relevant. Kandidaten skal ikke nødvendigvis på forhånd kende alle områder, som vedkommende skal kontrollere.

### 8.3.3 *Kompetencekrav – kendskab til pengeinstituttets forretningsområder*

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige skal have tilstrækkeligt kendskab til de forretningsområder, som pengeinstituttet beskæftiger sig med.”*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er nødvendigt, at den complianceansvarlige i et pengeinstitut har tilstrækkeligt kendskab til de forretningsområder, som pengeinstituttet beskæftiger sig med.

Det fordrer et passende kendskab til og overblik over alle instituttets forretningsområder. Den complianceansvarlige skal have et fagligt grundlag for at kunne planlægge og lede arbejdet med at overvåge og kontrollere de forskellige forretningsområder.

Den forretningsmæssige forståelse skal bidrage til, at den complianceansvarlige kan vejlede og udfordre forretningen.

Arbejdsgruppen vurderer, at kendskabet til forretningsområderne typisk vil kunne opnås ved relevant erfaring.

#### 8.3.4 Krav til erfaring

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige i et SIFI skal have mindst 5 års relevant erfaring, heraf mindst 3 år fra en compliancefunktion."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den complianceansvarliges erfaring.

Compliancefunktionen dækker et bredt område. Det kræver umiddelbart en vis bredde i kandidatens erfaring. Eksempelvis vil viden om at tilrettelægge kontroller ifølge lovgivningen være relevant. Omvendt var der også i arbejdsgruppen enighed om, at kandidaten ikke nødvendigvis på forhånd skal kende alle områder, som vedkommende skal kontrollere.

Har kandidaten ikke erfaring fra en compliancefunktion, kan kandidaten i særlige tilfælde have opnået relevant erfaring fra lignende funktioner. Det kunne f.eks. være ledererfaring fra en risikofunktion, som kan give den relevante ballast. På samme måde vil ledererfaring fra en første forsvarslinje-kontrolfunktion kunne være relevant, ligesom en ledelsesmæssig baggrund fra en juridisk funktion også ofte vil være det. Med ledelseserfaring tænkes her på faglig ledelse eller funktioner med personaleansvar, jf. afsnit 8.3.5.

Det vil i vurderingen af erfaringskrav også være relevant at medtage, om kandidaten har erfaring fra et lignende institut, hvis den opnåede erfaring ikke er fra en compliancefunktion.

Arbejdsgruppens vurdering af, hvor mange års relevant erfaring der er nødvendig, er begrundet i bredden af complianceområdet. Det betyder, at der er behov for, at kandidaten har et godt kendskab til funktionerne i et pengeinstitut. Dette vurderes først at kunne være opnået efter nogle års erfaring. Den

complianceansvarlige i et SIFI og i større institutter vil have behov for yderligere relevant erfaring for at kunne matche den øgede kompleksitet, der typisk vil være i et stort institut. I et ikke-SIFI anbefaler arbejdsgruppen, at den complianceansvarlige skal have mindst 3 års relevant erfaring.

### 8.3.5 Krav til ledelseserfaring

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige i et SIFI skal have minimum 2 års erfaring med personaleledelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om, at den complianceansvarlige har ledelseserfaring. Arbejdsgruppen har i den forbindelse drøftet forskellen på, om vedkommende er beskæftiget i et SIFI eller i et lille eller mellemstort institut, da den complianceansvarlige i et SIFI typisk vil have personaleansvar for en gruppe af medarbejdere. Erfaring med personaleledelse vil typisk medføre kompetencer til at kunne sætte det rigtige team og have ansvar for flere faglige kompetenceområder, hvilket er en vigtig evne for en complianceansvarlig i et SIFI. Det vil derfor være relevant, at kandidaten har erfaring med personaleledelse fra et relevant område, eksempelvis en kontrolfunktion.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den complianceansvarlige i et ikke-SIFI skal have 3 års erfaring med strategisk eller faglig ledelse. Anbefalingen er begrundet i, at kandidater med denne form for ledelseserfaring forventeligt har de fornødne personlige kvaliteter til at kunne begå sig i forhold til potentielt vanskelige situationer med direktionen og bestyrelsen i rollen som complianceansvarlig. Der var enighed om, at der ikke skal være et krav om erfaring med personaleledelse, men at erfaring med strategisk eller faglig ledelse kan være tilstrækkelig. Med faglig ledelse forstås, at kandidaten har haft et funktionsansvar for et fagligt kompetenceområde. Strategisk ledelse vil indebære, at kandidaten har haft fagligt ansvar i en relevant kontrolfunktion eller på et centralt forretningsmæssigt område. For mindre institutter vil det ikke nødvendigvis betyde, at kandidaten har haft ansvar for andres arbejde. F.eks. kan en kandidat, som har erfaring med projektledelse, eller som har haft selvstændigt ansvar for et arbejdsområde, kunne have de nødvendige kvalifikationer til en stilling som complianceansvarlig i et mindre institut.

Det afgørende er, at kandidaten har de fornødne personlige, faglige og strategiske kompetencer til at kunne stå i spidsen for compliancefunktionen og til at kunne varetage et funktionsansvar, begå sig på ledelsesniveau og sikre, at opgaver og ansvar varetages betryggende.

### 8.3.6 Personlige kvaliteter

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige skal besidde relevante personlige kvaliteter og have gennemslagskraft. Institutterne skal overfor Finanstilsynet kunne redegøre for, hvordan den complianceansvarlige besidder de personlige kvaliteter."*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter den complianceansvarlige bør have.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere og efterfølgende vurdere. Institutterne vil ofte skulle foretage en subjektiv vurdering. På samme måde vil det være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering.

I arbejdsgruppen var der dog enighed om, at det er vigtigt, at de personlige kvaliteter kommer med i anbefalingerne, da institutterne bør tage konkret stilling til, om kandidaten har disse egenskaber. Arbejdsgruppen vurderer dermed, at instituttet overfor Finanstilsynet skal være i stand til at redegøre for, hvordan den complianceansvarlige lever op til de anbefalede kvaliteter.

Den complianceansvarlige har en række opgaver, som kræver, at vedkommende har autoritet og gennemslagskraft og dermed kan være i stand til at udfordre direktionen og bestyrelsen. Den complianceansvarlige vil ofte kunne stå i situationer, hvor vedkommende skal overbringe beskeder, som ikke vil være populære. Det er i den forbindelse vigtigt, at kandidaten har tilstrækkelig gennemslagskraft og modstandsdygtighed.

Arbejdsgruppen vurderer, at kandidaten for at kunne matche direktionen eksempelvis skal have følgende personlige kvaliteter:

- Autoritet
- Handlekraft
- Robusthed
- Kommunikative evner i skrift og tale
- God dømmekraft
- Mødeledelsesevner
- Strategisk indsigt
- Ansvarsbevidsthed
- Evne til at træffe beslutninger
- Integritet.



Arbejdsgruppen anbefaler, at institutterne bruger ovenstående ikkeudtømmende liste over relevante personlige egenskaber, når de vurderer den complianceansvarliges personlige kvaliteter.

#### 8.4 Uafhængighed

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger. Dette vil særligt være relevant for mindre institutter i tilfælde, hvor den complianceansvarlige besidder flere roller i instituttet."*

Arbejdsgruppen har drøftet væsentligheden af at sikre den complianceansvarliges uafhængighed.

For større institutter, dvs. SIFI'er og de fleste gruppe 2-institutter, vil det være nødvendigt med funktionsadskillelse, så en complianceansvarlig i f.eks. et SIFI ikke samtidig er f.eks. risikoansvarlig eller hvidvaskansvarlig. Uanset instituttets størrelse er det i henhold til ledelsesbekendtgørelsen nødvendigt at sikre, at medarbejdere ikke er involveret i udførelsen af opgaver, som de kontrollerer.

I mindre institutter, hvor funktionsadskillelse ikke er mulig, skal instituttet indføre betryggende kompenserende foranstaltninger, jf. § 11, stk. 3, i ledelsesbekendtgørelsen. Det er i den sammenhæng vigtigt, at der er tilstrækkelig tid til at varetage funktionerne, og at det for det konkrete institut giver mening, at samme person varetager funktionerne.

#### 8.5 Krav til rapportering

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige i et SIFI rapporterer kvartalsvis til direktionen og bestyrelsen (eller bestyrelsens risikoudvalg), skriftligt og med foretræde."*

Arbejdsgruppen vurderer, at der for SIFI'er bør stilles krav om, at den complianceansvarlige rapporterer kvartalsvis til direktionen og bestyrelsen (eller bestyrelsens risikoudvalg).

Arbejdsgruppen vurderer, at den kvartalsvise rapportering til direktion og bestyrelse (eller til bestyrelsens risikoudvalg) bør være skriftlig.

Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der skal stilles krav om fuldstændig rapportering vedrørende alle områder. Hensigten med rapporteringskravet er primært at sikre en løbende dialog mellem den complianceansvarlige og direktionen og bestyrelsen. Rapporteringskravet vil derfor kunne opfyldes med rapportering om løbende fremdrift i løsningen af compliancemæssige udfordringer på enkeltområder (fremdriftsrapport). Kombineret med kravet om årlig rapportering fra den complianceansvarlige, jf. § 17, stk. 4, nr. 2, i ledelsesbekendtgørelsen, vurderer arbejdsgruppen, at bestyrelsen vil få et tilstrækkeligt løbende indblik i de aktuelle compliancerisici og et dækkende billede af de samlede risici.

Arbejdsgruppen anbefaler et krav om, at den complianceansvarlige har foretræde for bestyrelsen (eller bestyrelsens risikoudvalg) kvartalsvis i forbindelse med rapporteringen. Det vil give den complianceansvarlige mulighed for at tydeliggøre eventuelle compliancemæssige udfordringer direkte for bestyrelsen eller bestyrelsens risikoudvalg, ligesom bestyrelsen vil få lejlighed til at stille spørgsmål direkte til den complianceansvarlige.

Ikke-SIFI'er bør fastlægge rapporteringsintervallet ud fra en risikobaseret tilgang. Arbejdsgruppen vurderer, at proportionalitet i forhold til afrapportering ikke nødvendigvis hænger direkte sammen med størrelsen på instituttet. Den nødvendige rapporteringsfrekvens kan derfor være lige så høj i et lille institut med en kompleks forretningsmodel som i et større institut med en simpel forretningsmodel.

## 8.6 Beskyttelse af den complianceansvarlige

### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den complianceansvarlige ikke skal kunne afsættes uden bestyrelsens forudgående godkendelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør indføres regler, som beskytter den complianceansvarlige.

I ledelsesbekendtgørelsen for pengeinstitutter kan den risikoansvarlige alene afskediges efter bestyrelsens forudgående godkendelse. I arbejdsgruppen var der enighed om, at den complianceansvarlige bør have samme beskyttelse som den risikoansvarlige, da der er tale om en lignende funktion i anden forsvarslinje.

## 9 **Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige**

### 9.1 **Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige består af følgende personer:

- Kjeld Gosvig-Jensen, juridisk direktør i Finans Danmark (formand) (udpeget af Finanstilsynet)
- Hans Christian Bomskov, hvidvaskansvarlig, Den Jyske Sparekasse (udpeget af Finans Danmark og Lokale Pengeinstitutter)
- Ida Bruun, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet) (udtrådt som følge af fratrædt stilling i Finanstilsynet)
- Nicolai Johnsen, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet) (udtrådt som følge af fratrædt stilling i Finanstilsynet).

Arbejdsgruppen har haft til opgave at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige i et pengeinstitut.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke krav arbejdsgruppen vurderer, der bør stilles til den hvidvaskansvarliges kompetencer og erfaring, og om der er ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige, der ikke fremgår af hvidvaskloven.

### 9.2 **Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav**

#### 9.2.1 *Baggrund*

Arbejdsgruppen har i drøftelserne om kompetence- og erfaringskrav til den hvidvaskansvarlige taget udgangspunkt i de krav, som gruppen vurderer bør stilles til en hvidvaskansvarlig i et SIFI. Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør opstilles konkrete lavere krav til kandidater i de mellemstore og små pengeinstitutter.

Arbejdsgruppen vurderer, at det er afgørende at have formålet ved funktionen om forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering for øje, når egnethed vurderes. Det er dermed ikke alene instituttets størrelse, der skal indgå i vurderingen, men også instituttets kompleksitet og forretningsmodel. Har instituttet eksempelvis kunder med komplekse koncernstrukturer, tilstedeværelse i eller handel med udlandet, er det nødvendigt, at den hvidvaskansvarlige i instituttet har indsigt i og forståelse for de udfordringer, der kan være ved bekæmpelse af hvidvask og finansiel kriminalitet i den sammenhæng. Grundlæggende skal den hvidvaskansvarlige have forståelse for de forretningsområder, som instituttet er aktivt i, uanset instituttets størrelse.

### 9.2.2 Krav til specifik uddannelse

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles krav til den hvidvaskansvarliges uddannelse, men i stedet til dennes faglige kompetencer."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges uddannelsesmæssige baggrund.

Formålet med at stille konkrete krav til den hvidvaskansvarliges egnethed er bl.a. at styrke kompetencerne hos personkredsen omkring direktionen. Den hvidvaskansvarlige varetager en central post i et pengeinstitut, som kan påføre det væsentlige risici, og dermed har rollen stor betydning for instituttets risikoprofil. Det er derfor vigtigt, at den hvidvaskansvarlige har tilstrækkelig faglig tyngde til at sikre et højt fagligt niveau i beslutningsgrundlaget. Om nødvendigt skal personen kunne udfordre direktionen og bestyrelsen.

Arbejdsgruppen vurderer, at et institut vil kunne sikre sig, at kandidaten har opnået en specifik viden, ved at kræve, at den hvidvaskansvarlige skal have en specifik uddannelse. Det er arbejdsgruppens indtryk, at de hvidvaskansvarlige i dag har meget forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Der stilles i dag generelt større krav til uddannelse end tidligere, og det vil derfor være naturligt at vælge en kandidat med en relevant videregående uddannelse. Kravet om en længerevarende uddannelse vil desuden medføre en formodning om, at kandidaten besidder en robusthed, som medfører, at kandidaten om nødvendigt kan modsætte sig direktionen og bestyrelsen.

Den hvidvaskansvarlige vil med de nye regler og det voksende fokus på bekæmpelse af hvidvask blive pålagt et større ansvar end tidligere. Det faktum er et argument for, at en specifik uddannelse kan bidrage positivt til, at kandidaten kan løfte ansvaret. Der var dog i arbejdsgruppen enighed om, at det er muligt at oparbejde praktisk erfaring, som kvalificerer en kandidat til rollen som hvidvaskansvarlig. En relevant uddannelse bør bidrage positivt i vurderingen af, om en kandidat er egnet til stillingen som hvidvaskansvarlig, men det bør ikke være afgørende.

Arbejdsgruppen anbefaler, at kandidaten eksempelvis kan opfylde kravet om relevant uddannelse gennem økonomisk, matematisk eller juridisk uddannelse og relevant erfaring suppleret med løbende efteruddannelse – eller uddannelse fra den finansielle sektor samt relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business school-niveau). Det er afgørende, at kandidaten har den fornødne teoretiske ballast og udsyn til at forholde sig til opgaverne som hvidvaskansvarlig og forholde sig til og rapportere fyldestgørende om instituttets hvidvaskrisici til direktion og bestyrelse.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges faglige kompetencer. Kravet skal dog formuleres sådan, at kompetencen ikke nødvendigvis skal opnås via specifikke videregående uddannelser.

### 9.2.3 Krav til erfaring

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have mindst 5 års relevant erfaring fra bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering eller lignende relevant erfaring fra en finansiel virksomhed af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel eller f.eks. fra en offentlig myndighed eller politiet."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges erfaring.

Det fremgår af hvidvaskloven, at den hvidvaskansvarlige skal have kendskab til instituttets risici i relation til forebyggelse og bekæmpelse af hvidvask og finansiering af terrorisme. Erfaringen fra pengeinstitutterne er, at institutterne i praksis er meget forskelligt indrettet og arbejder med forskellige procedurer. Der er dermed mange faktorer at tage højde for, når der skal tages stilling til, hvilken erfaring den hvidvaskansvarlige bør have.

Arbejdsgruppen vurderer, at den hvidvaskansvarlige hurtigt skal kunne danne sig et overblik over instituttet for at varetage sine opgaver. Relevant erfaring med hvidvask-setupper og håndtering af hvidvask er derfor en forudsætning for at kunne danne sig et overblik. Det kræver erfaring at opnå kendskab til de kriterier, der eksempelvis skal sættes op, når en kunde skal kategoriseres, eller til, hvad der skal tages højde for ved en stikprøve. Det er altså ikke tilstrækkeligt, at kandidaten har generel bankerfaring. Den generelle bankerfaring vil dog være en fordel i den samlede vurdering.

Arbejdsgruppen nåede frem til, at den hvidvaskansvarlige i et SIFI skal have mindst 5 års erfaring med hvidvaskbekæmpelse eller lignederelevant erfaring. Arbejdsgruppen mener, at der skal foretages en proportionalitetsvurdering af kandidater til stillingen som hvidvaskansvarlig i mindre institutter.

Arbejdsgruppen nåede frem til, at erfaringen skal være opnået i en finansiel virksomhed af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel, da forretningsmodeller og kompleksitet som nævnt kan være meget forskellige. Som anført i afsnit 8.4.1. er det afgørende, at kandidaten opnår erfaring, så kandidaten kan forholde sig til opgaverne som hvidvaskansvarlig og forholde sig til og rapportere fyldestgørende om instituttets hvidvaskrisici til direktion og bestyrelse.

Har kandidaten ikke erfaring som hvidvaskansvarlig, kan kandidaten have opnået relevant erfaring fra lignende funktioner. Arbejdsgruppen medtager derfor formuleringen "eller lignende erfaring" i anbefalingen. Som eksempel på lignende erfaring kan nævnes erfaring med risikokontroller, compliance, SØIK, betalingsområdet, kreditstyring, kontrolfunktion i første forsvarslinje, ledelsesrapportering eller en rådgivningsfunktion indenfor området.

Arbejdsgruppen vurderer, at begrebet "lignende erfaring" også vil sikre, at instituttet forholder sig til, om kandidaten har tilstrækkelig erfaring.

#### 9.2.4 Krav til ledelseserfaring

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have erfaring med strategisk eller faglig ledelse, men ikke krav om erfaring med personaleansvar. For SIFI'er anbefales det dog, at den hvidvaskansvarlige skal have haft personaleansvar."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have ledelseserfaring.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at den hvidvaskansvarlige bør have erfaring med strategisk eller faglig ledelse i form af et fagligt ansvar, der kan have bidraget til, at kandidaten har den nødvendige autoritet og gennemslagskraft. Ved strategisk og faglig ledelse forstås eksempelvis arbejde med fastlæggelse af forretningsplaner, arbejde med lovgrundlag, konsekvensanalyser af eksempelvis indtjeningspotentiale eller risici. Det afgørende er, at kandidaten har de fornødne personlige, faglige og strategiske kompetencer til at kunne varetage et funktionsansvar betryggende og begå sig på ledelsesniveau.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør foretages en proportionalitetsafvejning i forhold til kravet om strategisk eller faglig ledelse. Arbejdsgruppen anbefaler, at kravet om strategisk eller faglig ledelseserfaring i et SIFI skal være strengere end i et ikke-SIFI. Instituttets kompleksitet, og hvor central en rolle den hvidvaskansvarlige har i det pågældende institut, bør indgå i vurderingen af, om den pågældende har tilstrækkelig strategisk eller faglig ledelseserfaring.

Arbejdsgruppen vurderer også, at der bør gælde krav om erfaring med personaleledelse. Den hvidvaskansvarlige har formelt set ikke nødvendigvis ledelsesansvar. I praksis vil den hvidvaskansvarlige dog skulle træffe beslutninger, der pålægger andre af instituttets kolleger at udføre specifikke opgaver. Disse beslutninger skal ikke nødvendigvis godkendes af direktionen. Der

kan derfor argumenteres for, at den hvidvaskansvarlige i praksis har et personale- og ledelsesansvar. I takt med det øgede fokus på hvidvask får den hvidvaskansvarlige typisk flere ansatte under sig, og ansvaret er dermed øget. Arbejdsgruppen vurderer derfor, at den hvidvaskansvarlige bør have erfaring med personaleledelse.

Arbejdsgruppen vurderer dog, at kravet om erfaring med personaleledelse skal afvejes i forhold til instituttets størrelse og kompleksitet. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at der for SIFI'er bør gælde et krav om, at den hvidvaskansvarlige har erfaring med personaleledelse. Det skyldes, at SIFI'ers forretningsmodel, størrelse og kompleksitet samt de risici, der er forbundet med SIFI'ernes aktiviteter på hvidvaskområdet, kræver, at den hvidvaskansvarlige har de fornødne personlige kvaliteter til at kunne varetage et egentligt personaleansvar.

Arbejdsgruppen finder dog ikke, at der for SIFI'er bør gælde et krav om, at kandidaten udelukkende kan have opnået erfaring med personaleledelse som øverste personaleleder med ansvar for eksempelvis ansættelse, afskedigelse, afholdelse af MUS-samtaler og andre HR-relaterede opgaver. Derimod vil relevant erfaring med personaleledelse kunne være opnået gennem en stilling som eksempelvis souschef, hvor den pågældende eksempelvis har haft ansvar for at koordinere og fordele arbejdsopgaver mellem medarbejdere, styre og varetage større projektopgaver samt været leder for et team eller en forretningsenhed. Det afgørende er, at den pågældende har de fornødne kvaliteter til at kunne stå i spidsen for hvidvaskfunktionen og sikre, at opgaver og ansvar varetages betryggende.

Arbejdsgruppen vurderer, at man ved at stille krav om ledelseserfaring vil understøtte kravet til de personlige egenskaber, som beskrives i afsnit 9.2.7.

#### 9.2.5 *Kompetencekrav – regulatorisk forståelse*

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have regulatorisk forståelse opnået gennem relevant uddannelse eller erfaring."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have regulatorisk forståelse.

Den hvidvaskansvarlige er som en del af den daglige ledelse ansvarlig for den del af den daglige drift, der vedrører bekæmpelse af hvidvask, herunder at banken drives i overensstemmelse med gældende lovgivning. Den hvidvaskansvarlige har dermed ofte ansvar for fortolkning og implementering af hvidvaskreglerne.

Arbejdsgruppen vurderer på den baggrund, at der bør stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige har regulatorisk forståelse. Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der bør stilles krav om en bestemt relevant uddannelse, men mener, at den regulatoriske forståelse kan opnås gennem enten uddannelse eller relevant erfaring.

#### 9.2.6 *Kompetencekrav – analytisk forståelse*

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have relevant analytisk forståelse opnået gennem uddannelse eller erfaring.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have analytisk eller økonomisk forståelse.

Den hvidvaskansvarliges ansvarsområde kræver et passende bredt kendskab til og overblik over god praksis i henhold til bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering, et passende bredt kendskab til lovkrav og tilsynspraksis samt kendskab til analytiske metoder til opgørelse af risici på hvidvaskområdet. Den hvidvaskansvarlige skal kunne forholde sig til og gennemskue problemstillinger, som ikke alene er af økonomisk karakter. Der var i arbejdsgruppen derfor enighed om, at begrebet ”analytisk forståelse” var mest korrekt.

Det er væsentligt, at den hvidvaskansvarlige har den nødvendige faglighed til selvstændigt at kunne identificere relevante fokuspunkter, planlægge analyser og vurdere resultaterne af disse. Den hvidvaskansvarlige skal kunne overskue og relatere kundeforhold og produkter i forhold til bankens forretningsmodel. Den hvidvaskansvarlige skal også kunne forholde sig kritisk til det udførte arbejde, indarbejde dette i sin rapportering og fremhæve de væsentligste forhold overfor direktion og bestyrelse. Afhængigt af instituttets størrelse og forretningsmodel indebærer dette konkrete krav til den hvidvaskansvarliges analytiske kompetencer.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at relevant analytisk forståelse både kan være opnået gennem videregående uddannelse som eksempelvis økonomisk, matematisk eller juridisk uddannelse og relevant erfaring suppleret med løbende efteruddannelse – eller gennem uddannelse fra den finansielle sektor samt relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business school-niveau). Derudover vil erfaringen kunne være opnået gennem relevant uddannelse og kursusvirksomhed eksternt og internt i instituttet.



### 9.2.7 Personlige kvaliteter

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have integritet og autoritet."*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter den hvidvaskansvarlige bør have.

De personlige kvaliteters vigtighed har været et tilbagevendende emne i arbejdsgruppens drøftelser. Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtekst og efterfølgende vurdere. Institutterne vil ofte skulle foretage en subjektiv vurdering. På samme måde vil det være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering.

De personlige kvaliteter har dog gennem drøftelserne bundet flere af de mere objektive krav sammen. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er vigtigt, at de kommer med i anbefalingerne, da de på den måde vil tvinge institutterne til at tage stilling til, om kandidaten har disse egenskaber.

Den hvidvaskansvarlige spiller en vigtig rolle i et pengeinstitut og bærer ansvaret for instituttets daglige drift på hvidvaskområdet. Den hvidvaskansvarlige skal være udstyret med en fuldmagt eller en tegningsret, som giver denne mulighed for at træffe beslutninger på instituttets vegne. Arbejdsgruppen vurderer, at det derfor er vigtigt, at den hvidvaskansvarlige har integritet og dermed formår at handle selvstændigt, ærligt og i overensstemmelse med sine moralske principper.

Det fremgår af bemærkningerne til hvidvaskloven, at den hvidvaskansvarlige skal have mulighed for at rapportere direkte til direktionen og bestyrelsen om forhold på området for hvidvask og finansiering af terrorisme. Kravet om rapportering stiller også krav til den hvidvaskansvarliges evne til at kunne udfordre bestyrelsen og direktionen. Den hvidvaskansvarlige skal have autoritet til at kunne sige fra og holde fast i de beslutninger, som vedkommende har truffet på baggrund af sin særlige viden på området. Den hvidvaskansvarlige skal dermed f.eks. kunne stå inde for beslutninger, som direktionen ud fra et forretningsmæssigt synspunkt kan være uenig i.

At medtage de personlige egenskaber som autoritet og integritet i anbefalingerne vil også medvirke til at synliggøre Finanstilsynets nuværende praksis, hvor der i en vurdering af en kandidats egnethed og hæderlighed kan lægges vægt på netop den type egenskaber.

### 9.3 Uafhængighed

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal være uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges uafhængighed. Arbejdsgruppen har sondret mellem uafhængighed i form af habilitet og begrebet "independence of mind", som benyttes i EBA's retningslinjer vedrørende intern ledelse<sup>15</sup>.

Der eksisterer allerede i dag et krav i hvidvaskloven om, at den hvidvaskansvarlige skal være uafhængig. At "være uafhængig" betyder, at den hvidvaskansvarlige ikke må have nuværende eller tidligere forhold eller forbindelser til pengeinstituttet eller dets ledelse, som kan påvirke den hvidvaskansvarliges dømmekraft eller begrænse dennes evne til at træffe uafhængige beslutninger. Den hvidvaskansvarlige er en kontrolfunktion i første forsvarslinje, og der må derfor ikke kunne stilles spørgsmålstejn ved dennes interesser.

Arbejdsgruppen har på den baggrund drøftet, om gruppen bør anbefale et krav om, at den hvidvaskansvarlige ikke må have øvrige roller i pengeinstituttet, da dette kan medføre, at den hvidvaskansvarlige kommer i konflikt med sin uafhængighed. Et sådant krav vil supplere det allerede eksisterende krav om, at den hvidvaskansvarliges opgaveportefølje ikke må være for stor. Efter arbejdsgruppens opfattelse bør den hvidvaskansvarlige eksempelvis som udgangspunkt ikke have ansvaret for en kundeportefølje ved siden af rollen som hvidvaskansvarlig.

Arbejdsgruppen vurderer også, at man bør stille krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have "independence of mind". Begrebet er udtryk for et adfærdsmønster, som navnlig optræder under diskussioner, og når der skal træffes beslutninger. Den hvidvaskansvarlige bør have "independence of mind", uanset om denne anses for at "være uafhængig" som nævnt ovenfor. Den hvidvaskansvarlige bør kunne træffe egne forsvarlige, objektive og uafhængige beslutninger og afgørelser, når vedkommende varetager sin funktion og sit ansvar. Det at have "independence of mind" gør det muligt for den hvidvaskansvarlige at handle med integritet og udvise objektivitet og professionel skepsis.

<sup>15</sup> EBA/GL/2017/11 af 21 marts 2018

## 9.4 Krav om rapportering

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skriftligt skal rapportere mindst hvert halve år til direktionen og mindst én gang årligt med foretræde for bestyrelsen.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige fast skal rapportere til bestyrelsen eller direktionen.

Som nævnt i afsnit 9.2.7. er det i dag et krav, at den hvidvaskansvarlige skal have mulighed for at rapportere direkte til direktionen og bestyrelsen om forhold på området for bekæmpelse af hvidvask og finansiering af terrorisme. Denne rapporteringsmulighed er i dag alene en mulighed, som den hvidvaskansvarlige skal benytte, hvis vedkommende skønner det nødvendigt. Institutet bør have forretningsgange, der beskriver, hvilke forhold der skal rapporteres om, og til hvem rapporteringen skal foretages.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at et rapporteringskrav umiddelbart falder udenfor fagudvalgets kommissorium. Arbejdsgruppen vurderer dog, at det er relevant at fastsætte et sådant krav med henblik på at sikre, at den hvidvaskansvarlige har de nødvendige personlige kvaliteter. Den hvidvaskansvarlige skal, som tidligere nævnt, kunne begå sig på ledelsesniveau og have den fornødne gennemslagskraft til at kunne modsige ledelsen, hvis det bliver nødvendigt. Et krav om rapportering vil være et værktøj til at vurdere den hvidvaskansvarliges personlige kvaliteter og samtidig kunne understøtte den hvidvaskansvarlige i dennes arbejde.

Et krav om, at den hvidvaskansvarlige skal rapportere med et fast interval til direktionen og bestyrelsen, vil bidrage til, at ledelsen har fokus på hvidvaskområdet. Det vil samtidig skærpe ansvaret for den hvidvaskansvarlige, som skal have et tilstrækkeligt godt overblik for at kunne foretage rapporteringen og svare på kritiske spørgsmål fra ledelsen.

Arbejdsgruppen vurderer, at den hvidvaskansvarlige mindst hvert halve år bør rapportere skriftligt til direktionen og mindst én gang årligt med foretræde for bestyrelsen. Rapportering til bestyrelsen kan eventuelt ske via bestyrelsens risikoudvalg.

Arbejdsgruppen vurderer, at rapporteringen bør være en statusrapportering, som skal sikre, at direktion og bestyrelse løbende er orienteret om eller får kendskab til væsentlige mangler og risici på hvidvaskområdet. Det er vigtigt, at den hvidvaskansvarlige i sin orientering fremhæver de væsentligste risici og anbefalinger eller direkte advarer, hvis udviklingen på hvidvaskområdet påvirker eller kan påvirke instituttet.

## 9.5 Beskyttelse af den hvidvaskansvarlige

### Arbejdsgruppens anbefaling:

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige ikke skal kunne afsættes uden bestyrelsens forudgående godkendelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør indføres regler, som beskytter den hvidvaskansvarlige.

Arbejdsgruppens drøftelse tog udgangspunkt i ledelsesbekendtgørelsen for pengeinstitutter, hvorefter den risikoansvarlige alene kan afskediges efter bestyrelsens forudgående godkendelse. De nye regler vil medføre større krav og et mere nuanceret ansvar for den hvidvaskansvarlige. Der var i arbejdsgruppen derfor enighed om, at den hvidvaskansvarlige bør have samme beskyttelse som den risikoansvarlige.

## 9.6 Ansvarsområder

Arbejdsgruppen har drøftet, om ansvarsområderne for den hvidvaskansvarlige er tilstrækkeligt beskrevet i gældende lov.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at den hvidvaskansvarliges opgaver er tilstrækkeligt detaljeret beskrevet i hvidvaskloven.

Den hvidvaskansvarlige skal ifølge hvidvaskloven:

Have fuldmagt til at træffe beslutninger på instituttets vegne til godkendelse af:

- politikker, procedurer og kontroller (§ 8, stk. 2)
- etablering og videreførelse af forretningsforbindelser med politisk eksponerede personer og deres nærtstående og nære samarbejdspartnere (§ 18, stk. 3)
- etablering af grænseoverskridende korrespondentforbindelser (§ 19, stk. 1, nr. 3).

Arbejdsgruppen vurderer, at den hvidvaskansvarliges ansvarsområder er tilstrækkeligt beskrevet i den gældende lov.

## 10 **Anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den interne revisionschef**

### 10.1 **Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Arbejdsgruppen vedrørende den interne revisionschef består af følgende personer:

- Ane Marie Christensen, tidligere intern revisionschef i Nordea Bank (formand) (udpeget af Finanstilsynet)
- Dorthe Tolborg, intern revisionschef i Danske Bank (udpeget af Finans Danmark)
- Kurt Birk, intern revisionschef i Jutlander Bank (udpeget af Lokale Pengeinstitutter)
- Trine Camilla Høybye, kontorchef, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet)
- Bettina Høstrup, chefkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet)
- Pernille Dalby Nielsen, specialkonsulent, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).

Arbejdsgruppens opgave var at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den interne revisionschef i et pengeinstitut. Styregruppen skal med udgangspunkt i arbejdsgruppens anbefalinger udarbejde de endelige anbefalinger.

I forhold til de ovenfor omfattede nøglepersoner i pengeinstitutter og SIFI'er er der allerede for den interne revisionschefs kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder en detaljeret lovgivning som fremgår af revisionsbekendtgørelsen.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke krav arbejdsgruppen vurderer, der bør stilles til den interne revisionschefs kompetencer og erfaring, og om der er ansvarsområder for den interne revisionschef, der ikke fremgår af den gældende lovgivning.

### 10.2 **Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav**

#### 10.2.1 *Baggrund*

Arbejdsgruppen har drøftet, om de endelige kompetence- og erfaringskrav skal afvejes i forhold til størrelsen og kompleksiteten af det konkrete institut. Arbejdsgruppen har i drøftelserne taget udgangspunkt i de krav, som arbejdsgruppen vurderer, bør stilles til en intern revisionschef i et SIFI.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør opstilles konkrete lavere krav til kandidater i de mellemstore og de små pengeinstitutter. Arbejdsgruppen nåede frem til, at der som udgangspunkt skal foretages en proportionalitetsafvejning af kravene, men at visse hensyn taler for, at nogle af kravene skal være ens for kandidater til SIFI'er og ikke SIFI'er. SIFI'er er store og komplekse, hvorfor der skal stilles høje krav til den interne revisionschef. Ikke-SIFI'er er mindre, men her kan revisionschefen ofte med en mindre revisionsfunktion være mere alene om ansvaret og derfor have lige så stort et behov for en solid teoretisk ballast.

Arbejdsgruppen har konstateret, at ECB's formodningsmodel (se afsnit 2.1) minder om den praksis, Finanstilsynet har i dag. Finanstilsynet har en mulighed for at dispensere, når en intern revisionschef søger dispensation fra enten uddannelses- eller erfaringskravet. Ved vurderingen ser Finanstilsynet på, om ansøger opfylder de betingelser, som er beskrevet nedenfor. Opfylder ansøger ikke de opstillede betingelser, er der mulighed for at søge en dispensation, hvorefter Finanstilsynet vurderer, om ansøgningen kan imødekommes. En intern revisionschef har altså mulighed for at blive ansat med en dispensation fra Finanstilsynet, selvom kandidaten ikke har en bestemt uddannelse eller erfaring.

Det er Finanstilsynets praksis aldrig at dispensere fra begge krav i samme sag. Har ansøger mindre end 3 års erfaring indenfor de seneste 5 år, skal mere omfattende anden relevant erfaring som udgangspunkt kunne opveje den manglende erfaring, før der kan dispenseres fra erfaringskravet. Der skal dog altid foretages en konkret vurdering af den enkelte sag.

For uddannelseskravet er dispensationspraksis restriktiv.

#### 10.2.2 Krav til specifik uddannelse

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav til den interne revisionschefs uddannelse end de gældende krav om en teoretisk uddannelse, svarende til hvad der kræves for at blive godkendt revisor. Der ændres således ikke ved de gældende uddannelseskrav i hovedreglen.*

*Arbejdsgruppen anbefaler, at der ved dispensationsansøgninger fra uddannelseskravet fremover anlægges en mere fleksibel praksis. Det bør i højere grad være muligt at opnå en dispensation på baggrund af en anden relevant kandidatgrad end cand.merc.aud. Der skal dog fortsat lægges særlig vægt på, om kandidaten har revisionsteori svarende til revisionsteori på cand.merc.aud. og en grundlæggende forståelse for fagområderne regnskab og erhvervsret. Ved vurderingen bør Finanstilsynet kunne tillægge det betydning, hvis revisionschefen har en CIA-certificering."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den interne revisionschefs uddannelsesmæssige baggrund.

Det er et krav efter revisionsbekendtgørelsen, at revisionschefen har en teoretisk uddannelse, svarende til hvad der kræves for at blive godkendt revisor. Det betyder i praksis, at revisionschefen skal have opnået beskikkelse som godkendt revisor, statsautoriseret revisor eller registreret revisor eller have bestået revisorkandidatuddannelsen cand.merc.aud.

Uddannelseskrauet kan efter de nuværende bestemmelser alternativt opfyldes med en anden kandidateksamen, hvis den suppleres af danske eller udenlandske uddannelseselementer, der svarer til en cand.merc.aud. Uddannelsen skal desuden indeholde fag i revision, regnskab, skat og erhvervsret, der svarer til fagene på cand.merc.aud., og som minimum have et omfang på 60 ECTS-point<sup>16</sup>.

Finanstilsynet har, som nævnt, mulighed for at dispensere fra kravene om erfaring og uddannelse.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der i dag stilles de rigtige krav til den interne revisionschefs uddannelsesmæssige baggrund, da det kan være udfordrende for institutterne at finde kvalificerede kandidater. Kandidater, som opfylder de uddannelsesmæssige krav, har ikke altid det fornødne kendskab til intern revision og kreditinstitutter. Flere medlemmer fra arbejdsgruppen bemærkede, at man i andre sammenlignelige lande har ansat dygtige og egnede interne revisionschefer, som med deres uddannelsesmæssige baggrund ikke ville kunne blive godkendt efter de danske regler.

Arbejdsgruppen mente dette til trods for, at der skal være høje krav til den interne revisionschefs uddannelsesmæssige baggrund. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at den interne revisionschef har brug for den ballast, der ligger i de nuværende uddannelses- og erfaringskrav eller tilsvarende krav.

Der var også enighed om, at de høje krav til den interne revisionschefs uddannelsesmæssige baggrund bidrager positivt til at bygge dennes uafhængighed op og give kandidaten pondus. Dette er et behov i både store og små institutter. Det nuværende uddannelseskrauet sikrer, at kandidaten har tilstrækkelig kompetence indenfor revisions- og regnskabsteori. Disse kompetencer sikrer et solidt fundament for praksis i institutterne.

---

<sup>16</sup> Det følger af eksamensbekendtgørelsen (bekendtgørelse nr. 1045 af 30. juni 2016 om eksamener m.v. for godkendte revisorer) § 3 og § 4, som regulerer hvad Erhvervsstyrelsen kræver af teoretisk uddannelse for at en kandidat kan indstille sig til revisoreksamen, som er den eksamen, der skal bestås for at opnå beskikkelse som godkendt revisor.

Arbejdsgruppen overvejede, om man bør tilpasse kravene ved at åbne for at godkende revisionschefer, der har en anden teoretisk uddannelse end revisoruddannelsen (cand.merc.aud. eller tilsvarende). Der skal dog fortsat være tale om en uddannelse på masterniveau. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at revisionsteori svarende til revisionsteori på cand.merc.aud. og en grundlæggende forståelse for fagområderne regnskab og erhvervsret er en væsentlig forudsætning.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at man bør tillægge det vægt i dispensationssager, hvis en kandidat har bestået CIA-eksamen. CIA står for Certified Internal Auditor og er en international anerkendt certificering for interne revisorer, der kan gennemføres på 1-2 år. Titlen angiver, at kandidaten har bestået tre eksamener ved The Institute of Internal Auditors, og at kandidaten har kompetence, færdigheder og erfaring til at udføre revision. Derudover betyder certificeringen, at kandidaten har demonstreret færdigheder i at gennemgå og analysere årsregnskaber og i at kunne arbejde sammen med ledelsen med henblik på at sikre tilstrækkelig intern kontrol til beskyttelse af instituttets aktiver. CIA-certificeringen bør dog ikke kunne træde i stedet for krav om tilegnelse af revisionsteori på det niveau, som tilegnes på cand.merc.aud.

### 10.2.3 Krav til erfaring

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav til den interne revisionschefs erfaring end de gældende krav om 3 års revisionserfaring indenfor de seneste 5 år. Ved fit & proper-vurderingen af en revisionschef i et SIFI anbefales det, at der lægges vægt på, at kandidaten har 5 års revisionserfaring og erfaring fra større eller komplekse virksomheder eller finansiell virksomhed."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles yderligere krav til den interne revisionschefs erfaring.

Det er et krav i følge revisionsbekendtgørelsen, at den interne revisionschef ved ansættelsen har deltaget i revisionsarbejde i mindst 3 år indenfor de seneste 5 år. Ansættelse som revisor hos et eksternt revisionsfirma eller i en intern revision anses som revisionsarbejde.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at kravet om 3 års erfaring indenfor de seneste 5 år skal beholdes.



Ofte foretrækker institutterne ved rekruttering af interne revisionschefer kandidater, der kommer fra en stilling som revisionschef. Det er ikke altid hensigtsmæssigt, da der ofte også er erfarne kandidater blandt ledende revisorer i de større revisionsafdelinger. Det kan eksempelvis være ledende revisorer, der selvstændigt har gennemført revisionen af store risikoområder, eksempelvis kredit, markedsrisiko eller compliance.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det ikke er afgørende for en kandidats egnethed, at kandidaten har erfaring fra en funktion som revisionschef.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvordan fokuspunkterne i institutterne skifter med tiden. Før finanskrisen og i årene lige efter var det afgørende fokus på kredit og likviditet. I øjeblikket er det afgørende, at den interne revisionschef har forståelse og fokus på risikostyring og compliance, herunder hvidvask. Arbejdsgruppen vurderer dog, at det er vigtigt aldrig at miste fokus på instituttets kerneområder, eksempelvis kreditområdet.

Revisionserfaring og erfaring med kreditinstitutter er en fordel ved vurderingen af en kandidat til posten som intern revisionschef i et SIFI.

#### 10.2.4 Krav til ledelseserfaring

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den interne revisionschef i et SIFI skal have minimum 2 års erfaring med personaleledelse, evt. i form af teamledelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om ledelseserfaring til den interne revisionschef. Arbejdsgruppen har i den forbindelse drøftet, om der bør være forskel på, om vedkommende er beskæftiget i et SIFI eller i et lille eller mellemstort institut.

Den interne revisionschef i et SIFI vil typisk have personaleansvar for en gruppe af medarbejdere. Erfaring med personaleledelse vil typisk medføre kompetencer til at kunne sætte det rigtige team, ligesom en sådan erfaring må formodes at have givet vedkommende de fornødne personlige kvaliteter til at kunne begå sig overfor direktionen og bestyrelsen. I SIFI'er bør den interne revisionschef derfor have mindst 2 års erfaring med personaleledelse, evt. i form af teamledelse.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den interne revisionschef i et ikke-SIFI skal have minimum 2 års erfaring med strategisk eller faglig ledelse. Anbefalingen er begrundet i, at kandidater med denne form for ledelseserfaring forventeligt har de fornødne personlige kvaliteter til at kunne begå sig overfor direktionen

og bestyrelsen i forhold til potentielt vanskelige situationer. Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der skal være krav om erfaring med personaleledelse, men at erfaring med strategisk eller faglig ledelse bør være tilstrækkeligt.

Det afgørende er, at kandidaten har de fornødne personlige, faglige og strategiske kompetencer til at kunne løfte rollen som intern revisionschef og kompetencer til at kunne varetage et funktionsansvar, begå sig på ledelsesniveau og sikre, at opgaver og ansvar varetages betryggende.

#### 10.2.5 Krav om efteruddannelse

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav til efteruddannelse af den interne revisionschef end de gældende krav."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til efteruddannelse af den interne revisionschef.

Det fremgår af revisionsbekendtgørelsen, at instituttet skal have en funktionsbeskrivelse for den interne revision. Funktionsbeskrivelsen skal godkendes af bestyrelsen og bl.a. indeholde bestemmelser om, hvordan og i hvilket omfang revisionschefen og medarbejderne i den interne revision sikres løbende efteruddannelse. Det fremgår af revisionsbekendtgørelsens bilag 4, afsnit 1.3, at den interne revision skal have tilstrækkelige kompetencer og ressourcer til at revidere alle væsentlige og risikofyldte områder i instituttet.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør være et kvantitativt krav om, at revisionschefer skal efteruddanne sig. Det er arbejdsgruppens holdning, at relevant efteruddannelse af interne revisionschefer er vigtig. Det er desuden vigtigt, at den enkelte revisor kan tilpasse efteruddannelsen til den konkrete stilling.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der via bestemmelserne i revisionsbekendtgørelsen allerede er krav om efteruddannelse til den interne revisionschef, så denne er forpligtet til løbende at vedligeholde sin faglige viden og færdigheder på det niveau, der er nødvendigt for at sikre, at vedkommende leverer en kvalificeret professionel ydelse baseret på en opdateret viden om den seneste udvikling indenfor god skik, lovgivning og metoder.

### 10.2.6 Personlige kvalifikationer

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen mener, at de nuværende krav til den interne revisionschef i revisionsbekendtgørelsen fortsat er relevante. Arbejdsgruppen anbefaler herudover, at den interne revisionschef skal have influerende og kommunikative evner.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige egenskaber den interne revisionschef bør have.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtekst og efterfølgende vurdere. Institutterne vil ofte skulle foretage en subjektiv vurdering. Det vil desuden være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering.

De personlige kvaliteter har dog gennem drøftelserne bundet flere af de mere objektive krav sammen, og der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er vigtigt, at de personlige kvaliteter kommer med i anbefalingerne for at sikre, at institutterne tager stilling til, om kandidaten har de nødvendige egenskaber.

Det fremgår af revisionsbekendtgørelsen, at en revisionschef skal efterleve følgende etiske principper:

- **Integritet:** En revisor skal være redelig og ærlig i alle professionelle og forretningsmæssige forbindelser.
- **Objektivitet:** En revisor må ikke være forudindtaget, have interessekonflikter eller være under utilbørlig påvirkning af andre, således at den professionelle og forretningsmæssige dømmekraft undertrykkes.
- **Professionel kompetence og fornøden omhu:** En revisor skal optræde omhyggeligt og i overensstemmelse med relevante faglige og professionelle standarder, herunder udvise professionel skepsis.
- **Fortrolighed:** En revisor skal respektere fortroligheden af informationer opnået som led i ansættelsesforholdet, og må ikke videregive sådanne informationer til tredjemand uden behørig og specifik tilladelse hertil, medmindre der er en juridisk eller professionel ret eller pligt hertil. Fortrolige oplysninger opnået som led i ansættelsesforholdet må ikke anvendes til at opnå personlig fordel for revisor eller tredjemand.
- **Professionel adfærd:** En revisor skal overholde relevant lovgivning og anden regulering og undgå enhver form for adfærd, som kan miskreditere intern revision.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at en intern revisionschef skal have de personlige egenskaber, som fremgår af revisionsbekendtgørelsen.

Arbejdsgruppen vurderer desuden, at det er vigtigt, at den interne revisionschef har influerende evner. Dette indebærer bl.a., at revisionschefen skal være dygtig til at kommunikere både skriftligt og mundtligt. Den interne revisionschef skal desuden være god til at samarbejde.

Den interne revisionschef skal have autoritet til at kunne sige fra og holde fast i de vurderinger, som revisionschefen anlægger. Den interne revisionschef skal eksempelvis kunne stå inde for vurderinger, som direktionen ud fra et forretningsmæssigt synspunkt kan være uenig i.

At medtage de personlige egenskaber i anbefalingerne vil medvirke til at synliggøre Finanstilsynets nuværende praksis med at lægge vægt på netop den type egenskaber ved vurderingen af en kandidats egnethed og hæderlighed.

### 10.3 Krav om uafhængighed

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav til den interne revisionschefs uafhængighed end de gældende krav."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles yderligere krav, der sikrer den interne revisionschefs uafhængighed.

Arbejdsgruppen mener, at man med fordel kan hente inspiration i ordvalget i EBA's retningslinjer (GL 11), både vedrørende kravet om, at den interne revisionschef skal "være uafhængig", og vedrørende de personlige egenskaber i forhold til dennes uafhængighed, "independence of mind".

Efter EBAs retningslinjer (GL 11) medfører det at "være uafhængig", at den interne revisionschef ikke må have nuværende eller tidligere forhold eller forbindelser til pengeinstituttet eller dets ledelse, som kan påvirke dennes dømmekraft eller begrænse dennes evne til at træffe uafhængige beslutninger. Den interne revisionschef er tredje forsvarslinje i instituttet, og der må derfor ikke kunne sættes spørgsmålstejn ved dennes interesser.

Begrebet "independence of mind" er udtryk for et adfærdsmønster, som navnligt optræder under diskussioner, og når der skal træffes beslutninger. Den interne revisionschef bør have "independence of mind", uanset om denne anses for at "være uafhængig" som nævnt ovenfor. Den interne revisionschef bør kunne træffe egne forsvarlige, objektive og uafhængige beslutninger og afgørelser, når vedkommende varetager sine funktioner og ansvarsområder.

"Independence of mind" betyder, at den interne revisionschef handler med integritet og udviser objektivitet og professionel skepsis.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at de nuværende regler om uafhængighed er tilstrækkelige.

#### 10.4 Karensperiode ved rekruttering fra samme institut

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav om forbud mod selvrevision end de gældende krav."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør indføres en karensperiode i form af et forbud mod, at en ansat i et institut (bortset fra ansatte i den interne revision) umiddelbart kan skifte til stillingen som revisionschef i samme institut.

Revisionsbekendtgørelsen indeholder et forbud mod selvrevision, som hindrer, at intern revision reviderer eller udtaler sig om noget, som intern revision selv tidligere har udarbejdet grundlaget for.

Arbejdsgruppen mente, at forbuddet mod selvrevision i revisionsbekendtgørelsen er tilstrækkeligt.

#### 10.5 Ansvarsområder

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles yderligere krav til den interne revisionschefs ansvarsområder, da der i arbejdsgruppen er enighed om, at ansvarsområderne for den interne revisionschef er tilstrækkeligt beskrevet i gældende regulering."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om ansvarsområderne for den interne revisionschef er tilstrækkeligt beskrevet i gældende regulering.

Arbejdsgruppen vurderer, at hvis bestyrelsen i det enkelte institut vælger, at den interne revisionschef skal påtage årsregnskabet, kræver det, at bestyrelsen sikrer, at der er tilstrækkelige ressourcer i intern revision til både at varetage revisionen af årsregnskabet og de operationelle processer.

Arbejdsgruppen har fået oplyst, at over halvdelen af de finansielle virksomheder med en intern revision i dag har valgt, at revisionschefen skal påtage virksomhedens årsrapport. Muligheden for, at revisionschefen afgiver en på-

tegning på årsrapporten, er et særlig dansk forhold. Arbejdsgruppen har drøftet fordele og ulemper ved, at revisionschefen påtegner årsrapporten, og om det fortsat bør være op til bestyrelsen i det enkelte institut at vælge, om revisionschefen skal påtegne eller ej.

Det kan være en fordel for instituttets bestyrelse at have mulighed for at vælge en påtegning fra revisionschefen, sådan at intern revision inkluderer revision af årsrapporten i sin afgrænsning af revisionsopgaven. Det kan også være en fordel at afskaffe muligheden for, at revisionschefen påtegner årsrapporten, fordi intern revision så vil kunne fokusere alle sine ressourcer på den operationelle revision af instituttets processer på alle væsentlige og risikofyldte områder, inklusive de processer, der leder op til årsrapporten.

Arbejdsgruppen foreslår derfor, at det fortsat skal være op til bestyrelsen i det enkelte institut at vælge, om revisionschefen skal påtegne årsrapporten. Bestyrelsen bør dog sikre sig, at revisionschefen bruger ressourcerne betryggende og som foreskrevet i lovgivningen.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør gælde et krav om, at institutterne skal udarbejde en liste over den interne revisionschefs væsentlige ansvars- og risikoområder. Bilag 4 til revisionsbekendtgørelsen vil kunne benyttes som inspiration. Den interne revisionschef vil ud fra listen kunne vurdere, om der er de nødvendige kompetencer i intern revision til at dække områderne.

Arbejdsgruppen har desuden drøftet, om revisionsbekendtgørelsen bør opdateres sprogligt og begrebsmæssigt til EBA's retningslinjer (GL 11).

## **11 anbefalinger fra arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse i e-penge- og betalingsinstitutter**

### **11.1 Arbejdsgruppens sammensætning og processen for arbejdet**

Drift af e-penge- og betalingsinstitutter er kendetegnet ved at være underlagt et omfattende regelsæt. Som konsekvens af dette har bestyrelsen, direktionen, den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse, jf. hvidvasklovens § 7, stk. 2, og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse i et e-penge- og betalingsinstitut, en række forpligtelser og opgaver, der stiller høje krav til kompetenceniveau og erfaring.

Formålet med egnethedskravet til den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse, jf. hvidvasklovens § 7, stk. 2, og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse, er bl.a. at styrke kompetencerne hos personkredsen omkring direktionen. For at kunne udfylde rollen som hvidvaskansvarlig eller medlem af den faktiske ledelse med ansvar for hvidvaskforebyggelse eller compliance, skal den ansatte have tilstrækkelig faglig tyngde til at sikre et højt fagligt niveau i beslutningsgrundlaget og om nødvendigt kunne udfordre direktionen og bestyrelsen.

Der stilles i dag ikke specifikke krav til kompetencer og erfaring for den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse, jf. hvidvasklovens § 7, stk. 2, eller for medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse.

Målet med arbejdet er dermed at skabe klarhed over ansvarsområderne for den ansvarlige for hvidvaskforebyggelse, jf. hvidvasklovens § 7, stk. 2, og for medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for compliance eller hvidvaskforebyggelse i e-penge- og betalingsinstitutter og over, hvilke krav til kompetence og erfaring disse ansvarsområder fordrer.

Arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse i e-penge- og betalingsinstitutter, består af følgende personer:

- David Moalem, partner hos Bech-Bruun (formand)
- Mikael Nilsson, direktør og stifter hos November First (udpeget af Finanstilsynet)
- Janne Dyrlev, økonomidirektør hos MobilePay (udpeget af Finanstilsynet)
- Tobias Thygesen, kontorchef, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet)
- Jon Hasling Kyed, vicekontorchef, Finanstilsynet (udpeget af Finanstilsynet).

Arbejdsgruppens opgave var at udarbejde udkast til anbefalinger om kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for compliance eller hvidvaskforebyggelse i e-penge- og betalingsinstitutter. Styregruppen skal med udgangspunkt i arbejdsgruppens anbefalinger udarbejde de endelige anbefalinger.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilken personkreds der skal være omfattet af arbejdsgruppens anbefalinger, hvilke krav arbejdsgruppen vurderer, der bør stilles til personkredsens kompetencer og erfaring, og hvordan proportionalitet i kravene skal forstås i forhold til e-penge- og betalingsinstitutter. Øvrige

spørgsmål om den hvidvaskansvarliges rolle, f.eks. om der er ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige, der ikke fremgår af hvidvaskloven, har været drøftet i arbejdsgruppen. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at overvejelserne omkring ansvarsområder fra arbejdsgruppen om den hvidvaskansvarlige i pengeinstitutter også gør sig gældende for den hvidvaskansvarlige i e-penge- og betalingsinstitutter. Arbejdsgruppen finder dermed ikke anledning til at fastsætte yderligere ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige end de, der følger af hvidvaskloven.

Indledningsvis havde arbejdsgruppen fokus på, at e-penge- og betalingsinstitutter adskiller sig væsentligt fra pengeinstitutter. Dels har e-penge- og betalingsinstitutter typisk et meget snævert forretningsområde, hvor de alene udbyder ganske få tjenester, dels er der ofte tale om relativt små eller helt ny-startede institutter. Lovgivningen stiller i øvrigt væsentligt færre krav til e-penge- og betalingsinstitutter. I arbejdet med at fastsætte anbefalingerne har arbejdsgruppen derfor i høj grad forsøgt at tage hensyn til disse institutters særegne karakter.

Det ændrer dog ikke på, at e-penge- og betalingsinstitutter har en væsentlig risiko for at blive misbrugt til hvidvask. Arbejdsgruppen finder derfor generelt, at det er fornuftigt at stille krav til kompetence, erfaring og ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse, der er ansvarlige for hvidvaskforebyggelse. Arbejdsgruppen er opmærksom på, at e-penge- og betalingsinstitutter udøver virksomhed på et område under udvikling. Anbefalingerne er derfor udarbejdet på baggrund af kendskabet til det nuværende marked og de forretningsmodeller, der er kendt på nuværende tidspunkt.

## 11.2 Personkreds omfattet af arbejdsgruppens arbejde

### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der alene fastsættes kompetencekrav og ansvarsområder for den hvidvaskansvarlige og medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering."*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er uhensigtsmæssigt at stille konkrete krav til medlemmer af den faktiske ledelse med ansvar for compliance. Der er ikke krav om, at e-penge- og betalingsinstitutter har en complianceansvarlig. Institutterne kan derfor omgå et sådant krav ved f.eks. at kalde funktionen noget andet. Det kan desuden afholde nogle institutter fra at have en compliancefunktion, hvis der bliver for mange krav til denne.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der bør stilles separate krav til et medlem af den faktiske ledelse med ansvar for hvidvaskforebyggelse, hvor



der ikke foreligger personsammenfald med den hvidvaskansvarlige efter hvidvasklovens § 7, stk. 2. I de tilfælde, hvor en person varetager begge funktioner, skal vedkommende efterleve kravene til den hvidvaskansvarlige. Kravene til medlemmet af den faktiske ledelse med ansvar for hvidvaskforebyggelse bør være lempeligere end kravene til den hvidvaskansvarlige som følge af dennes begrænsede deltagelse i den operationelle drift. Arbejdsgruppen vurderer dog, at der bør stilles de samme krav til integritet for medlemmet af den faktiske ledelse som for den hvidvaskansvarlige.

### 11.3 Arbejdsgruppens anbefaling til kompetence- og erfaringskrav

#### 11.3.1 Baggrund

Der var i denne arbejdsgruppe som i de øvrige arbejdsgrupper enighed om, at styregruppen bør anbefale en formodningsmodel, da modellen medfører fleksibilitet og mulighed for tilpasning af krav til den konkrete situation. Det vil medføre, at kandidater, som ikke opfylder de fastsatte tærskelniveauer, ikke vil blive udelukket, og dermed sikre, at vurderingen af den enkelte kandidat bliver proportional.

Der var i arbejdsgruppen også enighed om, at formodningstilgangen og proportionalitet nødvendigvis må tænkes sammen. Proportionalitetshensynet må spille ind i den konkrete individuelle vurdering i trin to og ikke ved fastsættelse af tærskelniveauerne i trin et. Formodningen vil dermed i første omgang være, at en kandidat kan godkendes som hvidvaskansvarlig i et hvilket som helst institut, hvis kandidaten opfylder kravene i anbefalingerne, dvs. under trin et. Hvis ikke en kandidat opfylder kravene, vil det under trin to være muligt at godkende kandidaten alligevel ud fra en konkret vurdering af vedkommende og instituttets størrelse og kompleksitet.

Arbejdsgruppen har i øvrigt drøftet, om og hvordan et institut skal dokumentere, at en kandidat opfylder de anbefalede krav i forbindelse med, at instituttet skal erklære sig herom overfor Finanstilsynet. Arbejdsgruppen indstiller i den forbindelse til styregruppen, at den tager stilling til, om der skal være et dokumentationskrav for den ansvarliges opfyldelse af kravene. I bekræftende fald må styregruppen tage stilling til, hvordan institutterne skal dokumentere, at en kandidat opfylder kravene.

#### 11.3.2 Proportionalitet

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at vurderingen af instituttets iboende risiko for at blive misbrugt til hvidvask eller finansiering af terrorisme bør anvendes som mål for instituttets størrelse og kompleksitet, når dette inddrages ved vurderingen af kompetence- og erfaringskrav.”*

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at kompetence- og erfaringskravene skal afvejes i forhold til størrelsen og kompleksiteten af det konkrete institut. Dette følger også de gældende regler for egnethed. Arbejdsgruppen finder, at proportionalitetshensynet er særligt vigtigt for e-penge- og betalingsinstitutter, eftersom der er tale om alt fra små nystartede institutter til store institutter som Nets. Mangel på tilstrækkelig proportionalitet kan medføre en betydelig adgangsbarriere for nystartede institutter. Det er samtidig vigtigt, at anbefalingerne afspejler, at folk bag e-penge- og betalingsinstitutter ofte i højere grad har viden og erfaring indenfor IT, end de har fra den finansielle sektor. Kravene skal dog også sikre, at kandidaten har den nødvendige viden til at leve op til kravene i hvidvaskloven og lov om betalinger, uanset instituttets størrelse og kompleksitet.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at anbefalingerne vedrørende e-penge- og betalingsinstitutter skal tage udgangspunkt i et stort og komplekst e-penge- eller betalingsinstitut.

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke parametre størrelse og kompleksitet skal måles efter. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at instituttets kompleksitet kan forstås som instituttets iboende risiko for at blive misbrugt til hvidvask og terrorfinansiering. Vurderingen af den iboende risiko inddrager bl.a. instituttets størrelse, typen af kunder og de udbudte tjenesters grænseoverskridende natur. Alle disse parametre bør grundlæggende indgå i proportionalitetsafvejningen. Det vil betyde, at der stilles højere krav til institutter, der udbyder tjenester, som har høj hvidvaskrisiko, såsom grænseoverskridende pengeoverførselsvirksomhed.

Derudover var der enighed om, at medarbejderantal ikke bør bruges som mål for et instituts størrelse, da outsourcing kan påvirke antallet af medarbejdere. Medarbejderantallet må dog nødvendigvis indgå i forhold til spørgsmålet om ledelseerfaring og uafhængighed. Instituttets størrelse må i højere grad vurderes på baggrund af antallet og værdien af instituttets transaktioner.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at proportionalitetshensynet bør indlægges i trin to i formodningstilgangen. Det indebærer, at det efter en konkret individuel vurdering af instituttets størrelse og kompleksitet samt af kandidats kompetence og erfaring set i forhold hertil er muligt at rekruttere en kandidat, der ikke møder alle de anbefalede krav.

Arbejdsgruppen drøftede også virkningen af et instituts outsourcing af opgaver til eksterne leverandører på hvidvaskområdet. Særligt outsourcings indvirkning på krav til en kandidats erfaring og kompetence blev diskuteret. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at outsourcing kan indgå i vurderingen af kandidaten, sådan at kravene til detaljeringsniveauet af den hvidvaskansvarliges kendskab til reglerne og driften i nogen grad kan lempes. Ansvarret kan dog ikke outsources fra instituttet. Et instituts hvidvaskansvarlige må dermed

altid være kompetent til at forstå de problemstillinger, som vedkommende får forelagt fra outsourcingleverandøren. En sådan forståelse må kræve en vis erfaring og kompetence.

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør være en minimumstærskel for selv små og simple institutter. En høj minimumstærskel kan udgøre en væsentlig barriere for nye institutter. Arbejdsgruppen gør opmærksom på, at krav om særlig erfaring med hvidvaskforebyggelse kan skabe problemer for nystartede institutter. Der var i arbejdsgruppen enighed om ikke at fastsætte en konkret minimumstærskel, da dette vil tilsidesætte muligheden for at foretage en konkret vurdering. Finanstilsynet skal derfor foretage proportionalitetsvurderingen i forbindelse med trin to. En minimumstærskel kan virke som om, der sættes skøn under regel. Der var dog i arbejdsgruppen enighed om, at en kandidat uden erfaring ikke opfylder kravene som hvidvaskansvarlig.

### 11.3.3 Krav til specifik uddannelse

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der ikke stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have gennemført en specifik uddannelse, men i stedet til deres faglige kompetencer."*

Arbejdsgruppen har med udgangspunkt i drøftelserne fra arbejdsgruppen om den hvidvaskansvarlige i pengeinstitutter drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges uddannelsesmæssige baggrund.

Arbejdsgruppen vurderer, at ved at stille krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have en specifik uddannelse, ville man kunne sikre sig, at kandidaten har opnået en specifik viden. Det er arbejdsgruppens indtryk, at de hvidvaskansvarlige i dag har meget forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Særligt hos e-penge- og betalingsinstitutter er det arbejdsgruppens opfattelse, at de hvidvaskansvarlige i højere grad har viden indenfor IT end indenfor eksempelvis jura. Der stilles i dag generelt større krav til uddannelse end tidligere. Det vil derfor være naturligt at vælge en kandidat med en relevant videregående uddannelse. Kravet om en længerevarende uddannelse vil desuden medføre en formodning om, at kandidaten har den nødvendige robusthed til om nødvendigt at kunne modsætte sig direktionen og bestyrelsen.

Der var dog i arbejdsgruppen enighed om, at det er muligt at oparbejde praktisk erfaring, som kvalificerer en kandidat til rollen som hvidvaskansvarlig. En relevant uddannelse bør tælle positivt i vurderingen af, om en kandidat er egnet til stillingen som hvidvaskansvarlig. Det bør dog ikke være afgørende.

Arbejdsgruppen anbefaler, at kravet om relevant uddannelse eksempelvis kan opfyldes gennem økonomisk, matematisk eller juridisk uddannelse og relevant erfaring suppleret med løbende efteruddannelse – eller uddannelse fra den finansielle sektor samt relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business school-niveau). Det er afgørende, at kandidaten har den fornødne teoretiske ballast og udsyn til at forholde sig til opgaverne som hvidvaskansvarlig og til at forholde sig til og rapportere fyldestgørende om instituttets hvidvaskrisici til direktion og bestyrelse.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges faglige kompetencer. Kravet skal dog formuleres sådan, at kandidaten ikke nødvendigvis skal opnå kompetencen via specifikke videregående uddannelser.

#### 11.3.4 Krav til erfaring

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have mindst 3 års relevant erfaring med forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering eller lignende relevant erfaring fra virksomheder med tilladelse fra en myndighed, der fører tilsyn med hvidvaskloven (eller tilsvarende lovgivning i andre lande), af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel, eller f.eks. fra en offentlig myndighed, politiet eller rådgivning med forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges erfaring. Det er arbejdsgruppens holdning, at erfaring generelt er vigtigere end uddannelse.

Det fremgår af hvidvaskloven, at den hvidvaskansvarlige skal have kendskab til instituttets risici i relation til forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering. E-penge- og betalingsinstitutterne er i praksis meget forskelligt indrettet og arbejder med forskellige procedurer. Der er derfor mange faktorer at tage højde for, når der skal tages stilling til, hvilken erfaring den hvidvaskansvarlige bør have.

Arbejdsgruppen vurderer, at den hvidvaskansvarlige hurtigt skal kunne danne sig et overblik over instituttet for at kunne varetage sine opgaver. Relevant erfaring med setuppet af hvidvaskforebyggelse og håndtering af hvidvask er en forudsætning for at kunne danne sig et sådant overblik. Det kræver erfaring at opnå kendskab til de kriterier, der eksempelvis skal sættes op, når en kunde skal kategoriseres, eller tages højde for ved en stikprøve.

Arbejdsgruppen nåede frem til, at den hvidvaskansvarlige i et stort og komplekst e-penge- eller betalingsinstitut skal have mindst 3 års erfaring med forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering eller lignede relevant erfaring fra en virksomhed med tilladelse fra en myndighed, der fører tilsyn med hvidvaskloven (eller tilsvarende lovgivning i andre lande), af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel. Henset til at e-penge- og betalingsinstitutter typisk har en mere simpel forretningsmodel end pengeinstitutter, kan relevant erfaring også bestå af erfaring fra eksempelvis en offentlig myndighed, politiet eller rådgivning om forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering. Arbejdsgruppens anbefaling er blevet til på baggrund af arbejdsgruppens kendskab til markedet for betalingstjenesteinstitutter og e-pengeinstitutter og de forretningsmodeller, der findes i dag. Anbefalingen bør derfor revurderes, hvis der kommer nye større og mere komplicerede institutter på markedet, end tilfældet er i dag.

Arbejdsgruppen nåede frem til, at erfaringen skal være opnået i en virksomhed med tilladelse fra en myndighed, der fører tilsyn med hvidvaskloven eller tilsvarende love i andre lande, af relevant størrelse, kompleksitet og forretningsmodel, da disse faktorer som nævnt kan være meget forskellige. Arbejdsgruppen besluttede at erstatte "lignende relevant erfaring fra finansielle virksomheder" med "lignende relevant erfaring fra en virksomhed med tilladelse fra en myndighed, der fører tilsyn med hvidvask eller tilsvarende love i andre lande", da det vil være muligt at opnå relevant erfaring fra andre brancher, der er underlagt hvidvasklovgivningen. Det gælder eksempelvis spillebranchen eller udlåns- og leasingbranchen.

Har kandidaten ikke erfaring som hvidvaskansvarlig, kan kandidaten have opnået relevant erfaring fra arbejdet i lignende funktioner. Arbejdsgruppen medtager derfor formuleringen "eller lignende erfaring" i anbefalingen. Som eksempel på lignende erfaring kan nævnes erfaring med risikokontroller, compliance, betalingsområdet eller kreditstyring, ansættelse i SØIK eller en kontrolfunktion i første eller anden forsvarslinje og fra arbejde med udarbejdelse af ledelsesrapportering. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at "lignende erfaring" også kan tænkes at være opnået gennem et arbejde som rådgiver med speciale i forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering.

Arbejdsgruppen nåede frem til, at begrebet "lignende erfaring" også vil sikre, at instituttet forholder sig til, om kandidaten har tilstrækkelig erfaring.

### 11.3.5 Krav til ledelseserfaring

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have erfaring med strategisk og/eller fagligt ansvar, men ikke nødvendigvis med personaleansvar."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have erfaring med ledelsesansvar.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at den hvidvaskansvarlige bør have erfaring med strategisk og/eller fagligt ansvar, og dermed have haft et fagligt ansvar, der har bidraget til, at kandidaten har den nødvendige autoritet og gennemslagskraft. Arbejdsgruppen foreslog i forhold til arbejdsgruppen vedrørende den hvidvaskansvarlige i pengeinstitutter at erstatte "strategisk og/eller faglig ledelse" med et anbefalet krav om "strategisk og/eller fagligt ansvar", sådan at det er muligt at rekruttere en kandidat med erfaring fra et lille institut med få ansatte. Ved strategisk og fagligt ansvar forstås eksempelvis arbejde med fastlæggelse af forretningsplaner, politikker, lovgrundlag og konsekvensanalyser af eksempelvis indtjeningspotentiale eller risici. Det afgørende er, at kandidaten har de nødvendige personlige, faglige og strategiske kompetencer til at kunne varetage et funktionsansvar betryggende og begå sig på ledelsesniveau.

Arbejdsgruppen anbefaler, at kravet om erfaring med strategisk eller fagligt ansvar skal være strengere i et stort og/eller komplekst institut end i mindre og/eller mindre komplekse institutter. Instituttets kompleksitet, og hvor central en rolle den hvidvaskansvarlige har i det pågældende institut, bør indgå i vurderingen af, om den pågældende har tilstrækkelig erfaring med strategisk og/eller fagligt ansvar.

Henset til e-penge- og betalingsinstitutters typiske størrelse, finder arbejdsgruppen ikke, at der bør gælde et konkret krav om erfaring med personaleledelse. Et sådant krav kan desuden virke illusorisk i de tilfælde, hvor et institut har valgt at outsource de fleste af opgaverne, eller hvor instituttet er så småt, at der reelt ikke er medarbejdere at lede.

#### *11.3.6 Kompetencekrav – regulatorisk forståelse*

**Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have regulatorisk forståelse opnået gennem relevant uddannelse eller erfaring."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have regulatorisk forståelse.

Den hvidvaskansvarlige er som en del af den faktiske ledelse ansvarlig for den del af den daglige drift, der vedrører hvidvaskforebyggelse og terrorfinan-

siering, som eksempelvis at e-penge- og betalingsinstitutter drives i overensstemmelse med gældende lovgivning. Den hvidvaskansvarlige har dermed ofte ansvar for fortolkning og implementering af hvidvaskreglerne.

Den hvidvaskansvarliges ansvar kræver et passende bredt kendskab til og et overblik over god praksis i forhold til forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering, et passende bredt kendskab til lovkrav og tilsynspraksis samt kendskab til analytiske metoder til opgørelse af risici på hvidvaskområdet.

Arbejdsgruppen vurderer på den baggrund, at der bør stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige har regulatorisk forståelse. Arbejdsgruppen vurderer ikke, at der bør stilles krav om en bestemt relevant uddannelse, idet den regulatoriske forståelse kan opnås gennem både uddannelse og relevant erfaring.

#### 11.3.7 *Kompetence krav – analytisk forståelse*

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal have relevant analytisk forståelse opnået gennem uddannelse eller erfaring.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, om den hvidvaskansvarlige bør have analytisk eller økonomisk forståelse.

Den hvidvaskansvarlige skal kunne forholde sig til og gennemskue problemstillinger, som ikke alene er af økonomisk karakter. Der var derfor i arbejdsgruppen enighed om, at begrebet ”analytisk forståelse” var mest korrekt.

Det er væsentligt, at den hvidvaskansvarlige har den nødvendige faglighed til selvstændigt at kunne identificere relevante fokuspunkter, planlægge analyser og vurdere resultaterne af disse. Den hvidvaskansvarlige skal kunne overskue og relatere kundeforhold og produkter til e-penge- eller betalingsinstituttets forretningsmodel. Den hvidvaskansvarlige skal også forholde sig kritisk til det udførte arbejde, indarbejde dette i sin rapportering og fremhæve de væsentligste forhold overfor direktion og bestyrelse. Afhængigt af instituttets størrelse og forretningsmodel indebærer dette konkrete krav til den hvidvaskansvarliges analytiske kompetencer.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at relevant analytisk forståelse både kan være opnået gennem videregående uddannelse som eksempelvis økonomisk, matematisk eller juridisk uddannelse og relevant erfaring suppleret med løbende efteruddannelse – eller gennem uddannelse fra den finansielle sektor samt relevant teoretisk og strategisk videreuddannelse (business

school-niveau). Derudover vil erfaringen kunne være opnået gennem relevant uddannelse og kursusvirksomhed eksternt og internt i instituttet.

### 11.3.8 Personlige kvaliteter

#### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*”Arbejdsgruppen anbefaler, at det mere konkret uddybes, hvad det indebærer, at den hvidvaskansvarlige skal have integritet og autoritet, samt hvordan dette dokumenteres.”*

Arbejdsgruppen har drøftet, hvilke personlige kvaliteter den hvidvaskansvarlige bør have.

Arbejdsgruppen har desuden drøftet vigtigheden af disse personlige kvaliteter. Arbejdsgruppen er opmærksom på, at de personlige kvaliteter kan være udfordrende at formulere i en lovtekst og efterfølgende at vurdere og dokumentere. Institutterne vil ofte skulle foretage en subjektiv vurdering. På samme måde vil det være svært for Finanstilsynet at føre tilsyn med instituttets vurdering.

De personlige kvaliteter har dog i drøftelserne bundet flere af de mere objektive krav sammen, og der var i arbejdsgruppen enig om, at det er vigtigt, at de kommer med i anbefalingerne for at sikre, at institutterne tager stilling til, om kandidaten har disse egenskaber.

Den hvidvaskansvarlige spiller en vigtig rolle i et e-penge- eller betalingsinstitut, idet vedkommende har ansvaret for instituttets daglige drift på hvidvaskområdet. Den hvidvaskansvarlige skal være udstyret med en fuldmagt eller en tegningsret, som giver denne mulighed for at træffe relevante beslutninger på instituttets vegne. Arbejdsgruppen vurderer, at det derfor er vigtigt, at den hvidvaskansvarlige har integritet og dermed formår at handle selvstændigt, ærligt og i overensstemmelse med sine moralske principper. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at der bør udarbejdes en vejledning, som afklarer, hvad der nærmere bestemt ligger i det lovbestemte krav til den hvidvaskansvarliges integritet.

Det fremgår af bemærkningerne til hvidvaskloven, at den hvidvaskansvarlige skal have mulighed for at kunne rapportere direkte til direktionen og bestyrelsen om forhold på området for hvidvask og finansiering af terrorisme. Kravet om rapportering stiller også krav til den hvidvaskansvarliges evne til at kunne modsætte sig bestyrelsen og direktionen. Den hvidvaskansvarlige skal desuden have autoritet til at kunne sige fra og holde fast i de beslutninger, som vedkommende har truffet på baggrund af sin særlige viden på området. Den hvidvaskansvarlige skal f.eks. kunne stå inde for beslutninger, som direktionen ud fra et forretningsmæssigt synspunkt kan være uenig i.



Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør foretages en proportionalitetsafvejning i forhold til kravet om den hvidvaskansvarliges personlige kvaliteter. Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles de samme krav til den hvidvaskansvarliges integritet og autoritet, uanset instituttets størrelse og kompleksitet.

At medtage de personlige egenskaber som autoritet og integritet i anbefalingerne vil bidrage til at synliggøre Finanstilsynets nuværende praksis, hvor der i en vurdering af en kandidats egnethed og hæderlighed kan lægges vægt på netop den type egenskaber.

#### 11.4 Uafhængighed

##### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige skal være personligt uafhængig, herunder være i stand til uafhængigt at træffe sine egne beslutninger ("independence of mind")."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav til den hvidvaskansvarliges uafhængighed. Arbejdsgruppen har sondret mellem på den ene side uafhængighed i form af habilitet og på den anden side personlig uafhængighed i form af begrebet "independence of mind", som defineret i afsnit 9.2. i EBA's retningslinjer for vurdering af egnetheden af medlemmer af ledelsesorganet og personer med nøglefunktioner<sup>17</sup>. Arbejdsgruppen indstiller, at der alene fastsættes krav til den hvidvaskansvarliges personlige uafhængighed, da lovgivningen allerede indeholder et krav om dennes habilitetsmæssige uafhængighed.

Der eksisterer altså allerede i dag et krav i hvidvaskloven om, at den hvidvaskansvarlige skal være uafhængig. At "være uafhængig" betyder i denne sammenhæng, at den hvidvaskansvarlige ikke må have nuværende eller tidligere forhold eller forbindelser til e-penge- eller betalingsinstituttet eller dets ledelse, som kan påvirke den hvidvaskansvarliges dømmekraft eller begrænse dennes evne til at træffe uafhængige beslutninger. Den hvidvaskansvarlige er en kontrol i første forsvarslinje, og der må derfor ikke kunne stilles spørgsmålstejn ved dennes interesser.

Arbejdsgruppen vurderer på den baggrund, at der ikke er behov for at fastsætte yderligere krav om habilitetsmæssig uafhængighed. Der kan dog med fordel vejledes bedre om begrebet. Dette kunne eksempelvis ske ved, at det uddybes, at den hvidvaskansvarlige ikke må have øvrige roller i et e-penge- eller betalingsinstitut, der kan komme i konflikt med vedkommendes uafhængighed, eller at den hvidvaskansvarliges opgaveportefølje ikke må være

<sup>17</sup> EBA/GL/2017/12 af 21 marts 2018

for stor. Arbejdsgruppen vurderer, at den hvidvaskansvarlige f.eks. som udgangspunkt ikke bør have ansvaret for en kundeportefølje ved siden af rollen som hvidvaskansvarlig.

Arbejdsgruppen vurderer, at det her vil være særlig relevant at inddrage proportionalitetsbetragtninger, da det i små institutter vil være praktisk talt umuligt at opretholde denne opdeling. Arbejdsgruppen konkluderer, at særligt hensynet til antallet af ansatte i instituttet må indgå i vurderingen af uafhængighed, eksempelvis hvor stort og komplekst et institut skal være, før personsammenfald ikke længere er acceptabelt.

Arbejdsgruppen har desuden drøftet, om der bør stilles mere specifikke krav til den hvidvaskansvarliges personlige uafhængighed i form af dennes "independence of mind". Begrebet er udtryk for et adfærdsmønster, som navnlig optræder under diskussioner, og når der skal træffes beslutninger. Den hvidvaskansvarlige bør være personlig uafhængig, uanset om denne anses for at "være uafhængig" som nævnt ovenfor. Den hvidvaskansvarlige bør kunne træffe egne forsvarlige, objektive og uafhængige beslutninger og afgørelser, når den pågældende varetager sine funktioner og sit ansvar. En hvidvaskansvarligs personlige uafhængighed gør det muligt for vedkommende at handle med integritet og udvise objektivitet og professionel skepsis.

## 11.5 Krav om rapportering

### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at den hvidvaskansvarlige skriftligt skal rapportere mindst hvert halve år til direktionen, eller en komité eller et udvalg nedsat af direktionen, og mindst én gang årligt til bestyrelsen, eller til en komité eller et udvalg nedsat af bestyrelsen."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige fast skal rapportere til instituttets direktion og bestyrelse eller til andre udvalg og komitéer, hvor sådanne er nedsat af direktionen eller bestyrelsen.

Som nævnt i afsnit 11.3.8. er det i dag et krav, at den hvidvaskansvarlige skal have mulighed for at kunne rapportere direkte til direktionen og bestyrelsen om forhold på området for forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering. Rapporteringsmuligheden er i dag alene en mulighed, som den hvidvaskansvarlige skal benytte, hvis den pågældende skønner, at det er nødvendigt. Institutet bør have forretningsgange, der beskriver, hvilke forhold den hvidvaskansvarlige skal rapportere om, og til hvem rapporteringen skal ske.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at et rapporteringskrav umiddelbart falder udenfor fagudvalgets kommissorium, men arbejdsgruppen vurderer, at det er

relevant at fastsætte et sådant krav med henblik på at sikre, at den hvidvaskansvarlige har de nødvendige personlige kvaliteter. Den hvidvaskansvarlige skal, som tidligere nævnt, kunne begå sig på ledelsesniveau og have den nødvendige gennemslagskraft til at kunne modsige ledelsen, hvis det bliver nødvendigt. Et krav om rapportering vil på denne måde være et værktøj til at vurdere den hvidvaskansvarliges personlige kvaliteter og vil samtidig kunne understøtte den hvidvaskansvarlige i dennes arbejde. Dertil kan kravet være en hjælp til mindre eller nystartede institutter i forbindelse med etablering af sådanne processer.

Der var i arbejdsgruppen enighed om, at hensigten med kravet i anbefalingerne ikke er at tilføje et ekstra led i et instituts rapporteringsproces. Derfor skal kravet om rapportering give mulighed for, at rapporteringen kan fastsættes individuelt af det enkelte institut under hensyn til instituttets organisatoriske indretning.

Ved at stille krav om, at den hvidvaskansvarlige skal rapportere med et fast interval til direktionen og bestyrelsen eller til udvalg eller komitéer nedsat af disse to ledelsesorganer, vil rapporteringen bidrage til, at ledelsen har fokus på hvidvaskområdet. Det vil samtidig skærpe ansvaret for den hvidvaskansvarlige, som skal have et tilstrækkeligt godt overblik for at kunne foretage rapporteringen og samtidig kunne svare på kritiske spørgsmål fra ledelsen.

Arbejdsgruppen vurderer, at rapporteringen bør være en statusrapportering, som skal sikre, at direktionen og bestyrelsen eller udvalg eller komitéer under disse løbende er orienteret om eller får kendskab til væsentlige observationer, for eksempel mangler og risici på hvidvaskområdet. Det er vigtigt, at den hvidvaskansvarlige i sin orientering fremhæver de væsentligste risici og anbefalinger eller direkte advarer, hvis udviklingen på hvidvaskområdet påvirker eller kan påvirke instituttet.

## 11.6 Beskyttelse af den hvidvaskansvarlige

### **Arbejdsgruppens anbefaling:**

*"Arbejdsgruppen anbefaler, at der stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige ikke skal kunne afsættes uden bestyrelsens forudgående godkendelse."*

Arbejdsgruppen har drøftet, om der bør stilles krav om, at den hvidvaskansvarlige ikke skal kunne afsættes uden bestyrelsens forudgående godkendelse.

De nye regler vil medføre større krav og et mere nuanceret ansvar for den hvidvaskansvarlige. Der var i arbejdsgruppen enighed om, at det er en god

idé at stille krav til beskyttelse af den hvidvaskansvarlige, som svarer til kravene i ledelsesbekendtgørelsen for pengeinstitutter, hvorefter den risikoansvarlige alene kan afskediges efter bestyrelsens forudgående godkendelse.