

Udskriftsdato: 18. december 2025

VEJ nr 9310 af 26/05/2020 (Gældende)

Vejledning til bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl.

Ministerium: Erhvervsministeriet

Journalnummer: Erhvervsmin.,
Finanstilsynet, j.nr. 1910-0050

Vejledning til bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl.

1. Indledning

Pengeinstitutter, betalingsinstitutter og e-pengeinstitutter skal have en skriftlig politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, jf. § 70 a, stk. 1, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 1, i lov om betalinger. Erhvervsministeren har bemyndigelse til at fastsætte nærmere regler om indholdet og efterlevelsen af virksomhedernes politik for sund virksomhedskultur. Det følger af § 70 a, stk. 5, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 5, i lov om betalinger.

Denne vejledning vedrører bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl. (bekendtgørelsen). Vejledningen indeholder overvejelser, som de omfattede virksomheder kan inddrage i forbindelse med udarbejdelsen af politikken og opmærksomhedspunkter i forhold til bekendtgørelsen.

Politikken for sund virksomhedskultur skal medvirke til at sikre, at den vigtige rolle, som den finansielle sektor spiller i samfundet, tydeliggøres og konkretiseres i forbindelse med virksomhedernes drift. Politikken sigter på at bidrage til at undgå, at den enkelte virksomhed overtræder den finansielle lovgivning eller bliver brugt til hvidvask, terrorfinansiering og anden økonomisk kriminalitet. Dette skal understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer, at medarbejderne har sunde værdier, herunder at de tør sige fra over for ledelsen. En sådan adfærd kan bl.a. fremmes af en kultur, der understøtter åben kommunikation og mulighed for beslutningsprocesser, som tilskynder en bred inddragelse af synspunkter. På samme måde bør der være mulighed for at afprøve virksomhedens eksisterende praksis, stimulere en konstruktiv kritisk holdning blandt medarbejderne og til at fremme et miljø med et åbent og konstruktivt engagement i hele virksomheden.

2. Overvejelser om udformning af politikken for sund virksomhedskultur

Der kan være mange forskellige måder at tilgå udarbejdelsen af politikken på, men nedenfor er en række faktorer oplistet, der kan indgå i virksomhedernes overvejelser.

Det vil være hensigtsmæssigt for virksomheden at overveje forhold, som gør sig gældende for virksomhedskulturen, og hvordan disse forhold kan bidrage til en sund virksomhedskultur. Det er i den forbindelse vigtigt, at formålet med lovgivningen understøttes og at omgåelse undgås.

Det er en forudsætning for en sund virksomhedskultur, at den er forankret i alle led i virksomheden, og at ledelsen går forrest i forhold til at fremme og synligt efterleve den. På samme måde skal politikken forholde sig til virksomhedens kultur i alle led i organisationen, jf. bekendtgørelsens § 2, stk. 2, 1. pkt. Det er derfor vigtigt at få en bred og åben inddragelse af medarbejderne, herunder tillidsrepræsentanterne, så alle forretningsområders synspunkter tages i betragtning ved udformningen af politikken.

Politikken skal indeholde en beskrivelse af de etiske og faglige standarder for virksomheden og skal bidrage til, at medarbejderne udviser ærlighed og integritet, jf. § 2, stk. 2, 2. pkt., i bekendtgørelsen. Faglige standarder kan f.eks. være retningslinjer eller anbefalinger fra en myndighed eller en relevant

brancheorganisation, som virksomheden tilsigter at overholde. Standarderne bør tilsigte at reducere de risici, som virksomheden er eksponeret for, navnlig de operationelle og omdømmemæssige risici, som kan have en betydelig negativ indvirkning på et instituts indtjening og levedygtighed som følge af bøder, øgede omkostninger til retssager, restriktioner pålagt af kompetente myndigheder, andre finansielle og strafferetlige sanktioner, tab forbrugertillid og fald i værdien af instituttets varemærke.

2.1. Identifikation af kulturelle faktorer i virksomheden

Politikken skal udarbejdes ud fra den konkrete virksomheds forhold. Virksomheden bør forholde sig til de særlige karakteristika, som samlet set definerer virksomhedens kultur. Virksomheden bør i den forbindelse overveje, hvilke elementer der bidrager til at øge sandsynligheden for henholdsvis uhensigtsmæssig og ønskelig adfærd. I den sammenhæng er det vigtigt, at ét kulturelt element ikke bliver vurderet isoleret fra andre elementer, da det kan være samspillet mellem faktorer, som øger risikoen for en uhensigtsmæssig virksomhedskultur. Det kan også være relevant at vurdere de forskellige organisatoriske enheder i virksomheden i relation til enhedens kultur, og i den forbindelse forsøge at afdække, om der er et mønster i forhold til en bestemt adfærd i den pågældende enhed. Eksempler på kulturelle faktorer, der kan bidrage til en uhensigtsmæssig adfærd, kan være en stærk topstyring fra ledelsen, et ensidigt fokus på indtjening og nulfejlskultur, hvor fejl ikke fører til læring.

I forbindelse med afdækningen af kulturelle faktorer, kan det være hensigtsmæssigt at anvende både kvantitative og kvalitative metoder til at undersøge og vurdere virksomhedens kultur. Det kan f.eks. være interviews eller spørgeskemaundersøgelser i forskellige medarbejdergrupper. Disse undersøgelser vil eventuelt kunne foretages i sammenhæng med en anden undersøgelse i virksomheden, såsom en årlig arbejdspladsvurdering. Det kan være fordelagtigt, at kulturspørgsmål indgår som et fast element i eksempelvis arbejdspladsvurderingen, da virksomheden derved kan signalere vigtigheden af en sund virksomhedskultur. Dertil vil virksomheden kunne følge med i, hvordan konkrete tiltag til eventuelle ændringer i kulturen virker, og måle medarbejdernes opfattelse af udviklingen af kulturen.

Virksomheden kan overveje, hvorvidt følgende eksempler på adfærd gør sig gældende i virksomheden:

Værdier og adfærdsnormer

Sker der en normalisering af uhensigtsmæssig adfærd?

Er der eksempler på manglende psykisk tryghed i virksomheden eller manglende tillid og åbenhed?

Er der set eksempler på ineffektiv identifikation af og forebyggelse af fejl?

Er der i forbindelse med rekruttering set eksempler på, at nye medarbejdere ikke er blevet screenet tilstrækkeligt i forhold til at forebygge uhensigtsmæssig adfærd?

Bliver der rekrutteret ud fra en ensidig profil? (Med risiko for gruppetænkning ved manglende diversitet)

Lederskab

Efterlever ledelsen virksomhedens værdier?

Er der sammenhæng mellem ledernes ord og handlinger?

Er der konsistens mellem budskab fra mellemledere og budskab fra topledelsen?

Mangler der vilje til at samarbejde eller dele viden i virksomheden, herunder de enkelte enheder?

Bliver ansvaret for ureglementeret adfærd placeret?

Beslutningstagen

Er der mulighed for at give input og plads til diskussion, inden beslutninger tages?

Er der tilstrækkelig klarhed om virksomhedens strategi og risikoappetit?

Er beslutningstagen domineret af hensyn til kortsigtet indtjening?

Mangler der diversitet og inklusion i forhold til, hvem der indgår i beslutningsprocesserne?

Læring af fejl

Opstår fejl på baggrund af strukturelle forhold, eksempelvis af et højt forretningsmæssigt resultatmål, eller på baggrund af kulturelle forhold, eksempelvis en for ensidig beslutningsproces eller ensidig fokus på indtjening?

Kan data fra et eventuelt fejlrapporteringssystem bruges til at vurdere om der er strukturelle forhold i organisationen som bør adresseres?

Bliver medarbejderne støttet i at identificere og diskutere uhensigtsmæssig adfærd og fejl?

Er der overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og den adfærd, medarbejderne udviser i praksis?

I forbindelse med undersøgelse af kulturen i virksomheden kan det være relevant at se adfærden i sammenhæng med det interne eller eksterne pres, som virksomheden er underlagt, fra eksempelvis vækststrategier eller vanskelige markedsbetingelser. Disse komponenter kan være brugbare i forbindelse med evalueringen og prioriteringen af, hvilke elementer i politikken der er vigtige at imødegå ud fra de betingelser, som virksomheden er underlagt. Derved vil virksomheden kunne adressere den uønskede adfærd som led i udarbejdelsen af politikken. Samtidig kan en undersøgelse af virksomhedens kultur vise eksempler på god adfærd.

2.2. Elementer i politikken

Virksomheden kan inddrage følgende elementer i udarbejdelse af politikken afhængigt af resultatet af undersøgelsen af virksomhedens kultur og virksomhedens forretningsmodel, størrelse, risikoprofil, m.v.

- Risikobevidsthed
 - Det skal være klart for alle led af virksomheden, hvad deres rolle i at sikre en sund virksomhedskultur er.
 - Det skal være klart for alle led af virksomheden, hvilke risici for uhensigtsmæssig adfærd, som er karakteristisk for virksomhedens forretningsmodel.
- Beslutningstagen

- Kortlægning af rammer for beslutningstagningsprocessen, eksempelvis klarlægge hvilke forhold der indgår, såvel som hvilke personer, der skal involveres. Herunder klarlægge hvordan gruppetænkning undgås, hvordan beslutningstagning testes, samt vurdere om der skal indbygges tænkepause inden en beslutning træffes, m.v.
- Tillid i organisationen
 - Kortlægning af hvordan der skabes tillid i organisationen og effektive hindringer mod at medarbejdere, der påpeger uhensigtsmæssigheder, udsættes for negative følger, så problemer bliver adresseret tidligt, og medarbejderne har tillid til, at henvendelser bliver behandlet i fortrolighed og uden frygt for repressalier.
- Læring af fejl
 - Kortlægning af hvordan der kan opbygges formålstjenstlige procedurer for at lære af fejl, eksempelvis oprettelse af et fejlrapporteringssystem, hvor medarbejdere ud fra en tilgang om effektiv læring opfordres til at indberette i et trygt miljø, så fejlene kan adresseres hurtigt og hensigtsmæssigt. Hvis det vurderes relevant, kan læringen fra fejlen distribueres i organisationen i anonymiseret form.
 - Klarhed om hvor man skal gå hen, hvis der er grund til at påpege fejl
- Åben kommunikation
 - Der bør etableres processer, der gør, at den adfærd, der forventes i virksomheden, kommunikeres jævnlige, og at virksomheden sikrer, at der kan være åben dialog om problemstillinger, så information herom både kommunikeres fra direktion og bestyrelse og til direktion og bestyrelse. Hvis en medarbejder gør opmærksom på mistanke om ulovlig eller uhensigtsmæssig adfærd i virksomheden, må dette ikke få negative konsekvenser for vedkommende. På samme måde bør politikken understøtte effektiv dialog med myndigheder, der sikrer, at der ikke sker tilbageholdelse af information, m.v.
- Disciplinære foranstaltninger
 - Politikken bør oplyste forhold eller adfærd, der ikke tolereres f.eks. bestikkelse, korrupsion, misinformation til kunder osv., og hvilke disciplinære konsekvenser det kan forventes at have, både internt og eksternt i form af f.eks. retssager, reaktioner og sanktioner.

Virksomhedens organisatoriske enheder bør vurderes i forhold til, om der er særlige forhold, som gør sig gældende og derfor skal adresseres særskilt i den pågældende enhed.

3. Virkninger af politikken

Virksomheden bør fastlægge, hvilke virkninger politikken skal have. Det betyder, at politikken skal beskrive, hvilke foranstaltninger der skal iværksættes ved overtrædelse af forskellige dele af politikken, og hvordan positiv adfærd kan anerkendes. Virksomheden bør overveje, hvordan den rette balance mellem økonomiske resultater og sund virksomhedskultur opnås. I den forbindelse kan virksomheden vurdere, om der er faktorer, som meningsfuldt kan give anledning til anerkendelse, som er begrundet i kulturel positiv adfærd og dermed ikke bundet op på f.eks. et resultatmål.

4. Implementering og procedure

Den administrerende direktør skal sikre, at politikken gennemføres, dvs. implementeres i den daglige drift, og efterleves af medarbejderne. Det kan den administrerende direktør f.eks. gøre ved at indføre et adfærdskodeks og sikre afholdelse af kurser, seminarer eller lignende for virksomhedens ansatte herom – både ved f.eks. gennemførelse af politikken, løbende og mindst én gang årligt og ved større

materielle ændringer i politikken. Det er vigtigt, at det jævnligt fra direktionen kommunikeres, hvilken adfærd virksomheden forventer af sine medarbejdere. Det kan eksempelvis være i forbindelse med medarbejdermøder eller lignende, i det omfang virksomheden vurderer det relevant. Sikring af efterlevelse af politikken kan bl.a. ske ved løbende at føre kontrol med, at politikken overholdes af virksomhedens ansatte. Den administrerende direktør er ansvarlig for at sikre tilstrækkelige procedurer herfor. Procedurer for gennemførelse og efterlevelse af politikken skal være klare, veldokumenterede og transparente. Den administrerende direktør bør have passende dokumentation herfor, f.eks. i form af referater af relevante møder, relevante rapporter.

5. Opdatering af politikken og dokumentation

Politikken skal opdateres løbende og mindst én gang årligt. Virksomheden skal sikre en grundig evaluering af erfaringer med politikken samt løbende evaluere, hvordan der følges op, og hvilke forandrings tiltag der har været effektive. Relevante organisatoriske enheder, eksempelvis de enheder i virksomheden, som har bidraget til udarbejdelse af politikken, eller har indsamlet information fra virksomheden om erfaringer med politikken, kan deltage i arbejdet med at opdatere politikken. Det vil sikre, at alle centrale erfaringer medtages i opdateringen.

Bestyrelsen skal føre tilsyn med, at politikken implementeres, efterleves og fungerer efter hensigten. Denne proces skal dokumenteres. Det indebærer, at bestyrelsens dokumentation skal være skriftlig. Dokumentationen kan eksempelvis være i form af en intern undersøgelsesrapport, referater fra møder mellem direktionen og bestyrelsen eller lignende.

6. Virksomhedens øvrige politikker

Virksomheden skal sikre, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens politik for sund virksomhedskultur og virksomhedens øvrige politikker. Nogle af virksomhedens politikker vil typisk være mere relevante i denne sammenhæng end andre. Virksomheden skal bl.a. sikre, at politikken for aflønning har de rette incitamenter indbygget, som stemmer overens med virksomhedens politik for sund virksomhedskultur. Dette kan eksempelvis være ved at sikre, at der ikke i aflønningspolitikken er angivet adfærd, som belønnes, som i politikken for sund virksomhedskultur søges minimeret.

7. Nye medarbejdere

Nye medarbejdere skal ved ansættelsen gøres bekendt med politikken for sund virksomhedskultur. Dette kan f.eks. ske i forbindelse med ansættelsessamtalen eller et efterfølgende introduktionsforløb.

8. Reaktions- og sanktionsmuligheder

Hvis en virksomhed ikke har en politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, vil virksomheden kunne straffes med bøde. En virksomhed vil også kunne straffes med bøde, hvis virksomhedens bestyrelse ikke fastlægger politikken, dvs. hvis bestyrelsen ikke har drøftet og godkendt politikken. Endelig vil virksomheden kunne straffes med bøde, hvis virksomhedens bestyrelsesformand ikke beretter om politikken i forbindelse med sin beretning for virksomhedens øverste organ. Muligheden for at straffe

sådanne overtrædelser fremgår af henholdsvis § 70 a, stk. 1-3, jf. § 373, stk. 2, 1. pkt., i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 1-3, jf. § 152, stk. 2, i lov om betalinger.

Den administrerende direktør skal sikre, at politikken gennemføres og efterleves, jf. § 70, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed. Finanstilsynet kan påbyde instituttet at afsætte direktøren, hvis virksomheden ikke efterlever politikken, og direktøren ikke har taget de nødvendige skridt for at sikre dens forankring. Den administrerende direktør skal aktivt påtage sig ansvaret for, at politikken anvendes som et reelt værktøj til at sikre og fremme en sund virksomhedskultur, og den administrerende direktør kan gøres ansvarlig for manglende efterlevelsen af politikken. Finanstilsynet har kompetence til at påbyde et pengeinstitut, et e-pengeinstitut eller et betalingsinstitut at afsætte den administrerende direktør, hvis vedkommende ikke opfylder sin forpligtelse i henhold til § 70 a, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed, på betryggende måde. Det følger af § 351, stk. 1, 2. pkt., i lov om finansiel virksomhed og § 134, stk. 1, 2. pkt., i lov om betalinger.

Da der tale om en særdeles indgribende foranstaltning, vil hjemlen alene kunne anvendes ved klare overtrædelser af § 70 a, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed. Hvis direktøren har sikret, at der er foretaget rimelige skridt for at implementerer politikken, men en enkelt medarbejder eller en enkelt forretningsenhed ikke efterlever politikken, vil det ikke som udgangspunkt føre til, at den administrerende direktør afsættes. Der skal være en sammenhæng mellem passivitet udvist af den administrerende direktør og den manglende overholdelse af politikken. Det vil derfor kun være i meget særlige tilfælde, at direktøren kan afsættes med grundlag i § 70, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed, uden at direktøren samtidig vil kunne afsættes med grundlag i krav til direktørens hæderlighed. En påvist usund virksomhedskultur (manglende implementering af politikken) vil kunne indgå i Finanstilsynets vurdering af den administrerende direktørs hæderlighed.

Ved overtrædelse af de indholdsmæssige krav til politikken, som er beskrevet i § 2, stk. 2-4, og § 3 i bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl., straffes virksomheden med bøde.

Finanstilsynet, den 26. maj 2020

JESPER BERG

/ Tobias Thygesen