

Hvem skal bestemme kommende direktioner i den finansielle sektor?

Af Hanne Søndergaard Birkmose, Professor, Juridisk Institut, Aarhus Universitet, Lars Ohnemus, Direktør, Center for Corporate Governance, CBS og Niels Westergård-Nielsen, Professor, Center for Corporate Governance, CBS

Finanstilsynets seneste afgørelse om en tidligere direktørs muligheder for at tiltræde en stilling ved Jyske Bank har igen skabt fokus på danske bankers muligheder for at rekruttere erfarne personer til både direktioner og bestyrelser.

Den danske finansielle sektor står samtidig over for en generationsskifteproblemstilling, som er yderst kompleks og vil have vidtrækkende konsekvenser for både kunder, aktionærer og ikke mindst det enkelte pengeinstitut. Det sker samtidig med, at konkurrencesituationen er skærpet, aktionærerne oplever det gennemsnitlige afkast er faldende, at der bliver stillet stigende krav fra diverse tilsynsmyndigheder, ligesom man fra politisk side stiller en række markante juridiske og moralske fordringer om, hvordan sektorens opførelse skal være.

Udpegning af direktionsmedlemmer i den finansielle sektor havde inden finanskrisen nogenlunde samme politiske- og mediebevågenhed som kommunalt bestyrelsesarbejde på Anholt, med andre ord tæt på nul. Efter denne krise blev der med rette stillet skærpede krav fra politisk side om, at sektoren skulle opføre sig ansvarligt, og denne debat blev yderligere skærpet, efter at en række banker i de efterfølgende år blev ramt af hvidvaskskandaler, hvilket skabte yderligere mistillid til sektoren.

Lovgivningen stiller i dag krav om, at ledende direktionsmedlemmer skal have de fornødne og relevante kompetencer (fit) og i deres karriereforløb have opført sig ordentligt indenfor de rammer, som lovgivningen i øvrigt og almindelig moral udstikker (proper). Det er op til Finanstilsynet at vurdere, om disse krav er opfyldt. I efteråret 2018 nedsatte Finanstilsynet et fagudvalg, som i april 2020 kom med en rapport "Anbefalinger til fastlæggelse af kompetence- og erfaringskrav samt ansvarsområder". Disse kan ses som en yderligere skærpelse af kravene.

Porteføljen af potentielle direktionsmedlemmer i den finansielle sektor er underlagt almindelige markedsmekanismer. Danmark er relativt set en mindre nation i Europa, antallet af finansielle institutioner har været faldende fra cirka 160 før krisen til cirka 65 i 2019, de fleste banker er kun aktive i Danmark eller Norden, hvilket gør, at de relativt set er uinteressante for yngre, ambitiøse ledelsestalenter. At sektoren er omgivet af et dårligt image, samt at risikoen for sagsanlæg synes væsentlig højere end i mange andre sektorer, øger næppe udbuddet af ledelsestalenter i den finansielle sektor.

Føjer man her til, at man ved at søge et bestyrelsesjob eller et lederjob i sektoren skal igennem et forløb, hvor man bliver bedømt af Finanstilsynet, indsnævres feltet af potentielle ansøgere til disse job til nogle få. Afgørelsen vil tilmed i en række tilfælde være offentlig, og selv om Finanstilsynet ikke må offentliggøre navnet på den person, som afgørelsen vedrører, viser erfaringen, at det i mange tilfælde alligevel kommer frem. Samtidig sætter lovgivningen begrænsninger på, hvad Finanstilsynet kan og må offentliggøre, og præmisserne for afgørelsen kommer dermed til at henstå i mørket. En kandidat til en toppost i den finansielle sektor risikerer derfor at skulle tåle ikke blot at blive vurderet som værende "ikke kvalificeret" eller "ikke egnede" til en stilling, men tillige at skulle se det debatteret i pressen efterfølgende. Det øger næppe markedsværdien for den vragede jobkandidat og den fremtidige efterspørgsel på personen. Finanstilsynets afgørelse kan derfor få stor betydning for den pågældendes fremtid både på kort og lang sigt.

Kunne man så i stedet øge arbejdsudbuddet og undgå nogle af de problemstillinger, som er nævnt indledningsvis og give et bedre afsæt for sektoren ved eksempelvis at importere udenlandske direktionsmedlemmer? Erfaringen har indtil nu været blandet. Der har været tilsvarende hvidvask skandaler i de fleste andre europæiske lande i Europa, og fordi de tenderer til at blive opdaget med en relativ stor tidsforskydning, er det svært at opdage dem i tide både for bestyrelserne og Finanstilsynet.

Er tidligere tiders synder et generelt problem, så kunne man i stedet arbejde med en aldersgrænse, så man fik filtreret den "gamle garde" fra, som måske stadigvæk hænger fast i det historiske hængedynd? Det vil give en række andre udfordringer, da Finanstilsynet indtil nu har lagt vægt på, at erfaring er en central kompetence især indenfor kreditgivning, det vil samtidig reducere feltet af mulige kandidater. Tilmed vil man med rette kunne tale om aldersdiskrimination.

Et øget arbejdsudbud kan også være nødvendigt for at imødegå nogle af de udfordringer, som økonomien står overfor. Banksektoren vil eksempelvis være en central spiller i omstillingen mod en grøn økonomi, da det vil kræve omfattende finansiering. Forskning bl.a. fra CBS synes at vise, at der er en tæt sammenhæng mellem vækst og lige adgang til finansiering.

Samtidigt er konkurrencesituationen ved at ændre sig for den danske banksektor med stigende konkurrence fra neobanker (Revolut, Norwigan, COOP, Lunar Bank mv), europæiske banker (ING) og globale digitale aktører (Apple Pay, Revolut). Der bør og vil være et stigende pres fra både aktionærer og bestyrelser for, at kommende direktionsmedlemmer i den finansielle sektor sikrer, at man opnår en ledende markedsposition indenfor områder som udbygning af digitale forretningsmodeller, genskabelse af vækst sammen med et krav om opfyldelse af de krav, som en ny generation af kunder stiller til deres bank.

Valget af de kommende direktions- og bestyrelsesmedlemmer vil komme til at præge udviklingen i den finansielle sektor i de næste 20-30 år, samtidig med, at den vil have vidtrækkende konsekvenser for medarbejdernes karrieremuligheder, for kunder og aktionærer. Hvis ikke man kan trække på de bedste talenter, vil man se ind i en fremtid, hvor konsolideringsbølgen fortsætter, indtil vi kun har nogle få banker, og mangfoldigheden for kunderne går tabt. Dette vil være til stor skade for de mange mindre virksomheder, som er meget afhængige af, at have en bankforbindelse, der har indsigt i lokalområdet og dens virksomheder.

Den nuværende situation er med rette blevet kritiseret fra akademiske kredse, og en række centrale aktører har plæderet for, at der er behov for en kritisk gennemgang af hele området. Der er således tale om en væsentlig debat for udviklingen af de danske pengeinstitutter m.fl., når kravene til ledelsens kompetencer skal fastlægges og ultimativt, hvem skal bestemme sammensætningen af de kommende direktorer i den finansielle sektor.