

**Finanstilsynets observationer fra temaundersøgelse
om
sund virksomhedskultur**

Indledning

Efter flere sager, der udstillede en usund kultur i nogle finansielle virksomheder, blev det fra politisk side i 2018 besluttet, at alle pengeinstitutter, e-pengeinstitutter og betalingsinstitutter senest 1. juli 2020 skulle have en formel politik for sund virksomhedskultur. En sådan politik skal fremme en sund kultur og sikre, at alle medarbejdere kender og arbejder efter virksomhedsværdier, så man f.eks. behandler sin kunder ordentligt, at man som medarbejder siger fra, hvis man oplever at virksomheder ikke overholder loven, og at man aktivt håndterer problemer i virksomheden.

Rammerne for en politik for sund virksomhedskultur er ikke så detaljerede formelle, som mange andre dele af den finansielle regulering. Det er den enkelte virksomheds bestyrelses og direktions ansvar, at virksomheden har en nedskrevet politik, og at den bliver implementeret og efterlevet af blandt medarbejderne. Virksomhederne skal også fortælle omverden om sine tiltag og fokusområder, da bestyrelsesformanden er forpligtet til i sin årlige beretning at redegøre for de forhold, som påvirker virksomhedens kultur i en negativ retning.

Finanstilsynet har undersøgt politikken for sund virksomhedskultur i en række udvalgte pengeinstitutter og betalingsinstitutter, og de væsentligste observationer fra undersøgelsen er:

- Generelt har de undersøgte virksomheder som ambition at skabe et fællesskab, der samler medarbejderne om særlige værdier, der sætter rammerne for, hvad der er god adfærd i virksomheden.
- De fleste virksomheder finder det givtigt at arbejde aktivt og formelt med virksomhedens kultur, da de har arbejdet mere struktureret med at beskrive og implementere sund adfærd.
- Politikken for sund virksomhedskultur er ofte båret af virksomhedens øverste ledelse. Ledelsens adfærd påvirker hele organisationen.

Det er afgørende for en sund virksomhedskultur, at sikre muligheder, hvor medarbejdere kan og tør sige til, hvis de oplever, at u hensigtsmæssig adfærd eller deciderede lovovertrædelser i virksomheden.

Det er generelt vanskeligt for virksomhederne at skabe direkte sammenhæng mellem politikken for sund virksomhedskultur og andre politikker i virksomheden, f.eks. aflønningspolitikken, hvidvaskpolitikken eller whistleblower-politikken. Alle nye medarbejdere skal introduceres for politikken for sund virksomhedskultur. Kriser kan udfordre kulturen. Derfor skal virksomheder være særligt opmærksomme på ændringer i virksomhedskulturen, hvis virksomheden oplever problemer.

Baggrund

Finansielle kriser eller sager om ledelsesmæssige svigt i finansielle virksomheder medfører ofte, at den finansielle regulering strammes, så de svagheder, som sagerne afdækker, adresseres tydeligt i den finansielle regulering. Det var bl.a. tydeligt efter finanskrisen, hvor reguleringen blev strammet på en række områder, bl.a. i forhold til kapitalkrav og governance, på baggrund af erfaringerne fra krisen.

Erfaringen viser, at mens reguleringen kan adressere specifikke risici, så er det i sagens natur hverken muligt eller ønskeligt at detailregulere alle forhold i en finansiell virksomhed. Det stiller derfor store krav til, at virksomhederne har fokus på kulturen.

Der har de senere år derfor været øget fokus på kulturen i finansielle virksomheder. Særligt sagen om omfattende hvidvask i Danske Banks estiske filial medførte et ønske hos danske politikere om – udover at styrke indsatsen mod hvidvask og terrorfinansiering – også at sikre fokus på den bagvedliggende kultur, da sagen i Danske Bank var udtryk for en uhensigtsmæssig kultur.

Kulturen i en finansiell virksomhed har stor betydning, dels for hvordan virksomheden håndterer overholdelse af lovgivningen, dels for hvordan den behandler sine kunder. Kulturen har bl.a. betydning for, om man i virksomheden tager hånd om problemer, når de identificeres, eller om problemerne nedtones og ikke rapporteres videre i systemet. Kulturen er desuden afgørende for, om medarbejderne tør sige fra over for ledelsen, hvis de oplever en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med virksomhedens accepterede adfærd og værdier – eller er direkte ulovlig. Kultur er dermed en vigtig yderligere forudsætning for at overholde lovgivningen – og et centralt supplement til virksomhedens governance, herunder kontroller i alle forsvarslinjer.

Ved den politiske aftale om yderligere initiativer til styrkelse af indsatsen mod hvidvask og terrorfinansiering fra september 2018 blev det bl.a. på baggrund af den omtalte hvidvaskssag besluttet at indføre et krav om, at pengeinstitutter, e-pengeinstitutter og betalingsinstitutter skal udarbejde en politik for sund virksomhedskultur¹. Kravet blev gennemført med virkning fra den 1. juli 2020.

Politikken skal fastlægges i overensstemmelse med virksomhedens forretningsmodel og overordnede rammer for bl.a. etik, faglige standarder og karakteristika og skal medvirke til at sikre og fremme en sund virksomhedskultur, der bl.a. forebygger hvidvask og anden økonomisk kriminalitet. Politikken skal udtrykke ledelsens forventninger til samtlige medarbejders adfærd.

¹ Aftale af 19. september 2018 mellem regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti) og Socialdemokratiet, Danmark Folkeparti, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti om yderligere initiativer til styrkelse af indsatsen mod hvidvask og terrorfinansiering.

Et øget fokus på sund virksomhedskultur er også et fokusområde i Finanstilsynets strategi 2025, hvor et af de fire målbilleder, som strategien hviler på, er *God ledelsesadfærd og virksomhedskultur*. Det fremgår af strategien, at *”Ledelserne i den finansielle sektor skal udvise god adfærd og have fokus på at integrere denne adfærd i virksomhedskulturen på alle niveauer for blandt andet at sikre en ordentlig behandling af kunderne”*.

Der gælder ikke mange formelle krav i reguleringen til politikken om sund virksomhedskultur. Dette beskrives nærmere nedenfor under afsnittet om *Finanstilsynets grundlag for at se på kultur i virksomhederne*.

Det er grundlæggende bestyrelsen og direktionen i virksomhederne, der har ansvaret for virksomhedens kultur. Som tilsynsmyndighed skal Finanstilsynet føre tilsyn med, at de formelle krav i reguleringen overholdes.

Krav om en politik for sund virksomhedskultur indebærer ikke, at kulturen i virksomheden automatisk er sund. Det kræver, at politikken kommer ud og lever i organisationen og ikke bare ligger i en skuffe, efter den er vedtaget for at sikre, at der fremmes en sund kultur. Det er altså vigtigt, at rammerne i virksomheden er til stede, så der bedst muligt sikres en sund kultur, som forebygger uønsket adfærd.

Finanstilsynet gennemførte i slutningen af 2022 og starten af 2023 en temaundersøgelse af udvalgte penge- og betalingsinstitutters arbejde med virksomhedskultur. Formålet med undersøgelsen var at afdække, om virksomhederne overholder de formelle krav, og undersøge, hvordan virksomhederne arbejder med kulturen i bredere forstand, så Finanstilsynet efterfølgende kunne samle observationer sammen, som kan medvirke til at informere og vejlede sektoren.

Hensigten med at offentliggøre Finanstilsynets observationer er at oplyse virksomhederne om, hvilke emner og strukturer de kan berøre i en politik for sund virksomhedskultur, og hvordan disse bedst synes forankret i organisationen. Finanstilsynets observationer indeholder endvidere en beskrivelse af, hvad Finanstilsynet har set i de virksomheder, der sætter gode rammer for arbejdet med en sund virksomhedskultur, og hvad virksomhederne bør være særligt opmærksomme på, når de arbejder med kulturen.

Offentliggørelse af Finanstilsynets observationer skal desuden medvirke til at sætte fornyet fokus på sund virksomhedskultur og tilskynde virksomhederne til at være opmærksomme på, at kulturen i virksomheden har betydning for de beslutninger, der bliver truffet af medarbejderne.

En virksomhedskultur er det, der foregår på arbejdspladsen, dvs. måden man gør det, man gør på - og alt derimellem. Det er summen af formelle og uformelle strukturer, handlinger og værdier, som skaber en bestemt oplevelse for medarbejdere og kunder. En sund kultur er vigtig for at fremme performance – både i forhold til kundeservice, økonomi, medarbejderfastholdelse osv.

Kilde: Great Place To Work

Finanstilsynets grundlag for at se på kultur i virksomhederne

Det er som anført ovenfor grundlæggende ledelsen i de finansielle virksomheder, der har ansvaret for at sikre en sund virksomhedskultur, og Finanstilsynet der fører kontrol med de formelle krav i reguleringen.

De formelle krav er relativt begrænsede sammenlignet med den finansielle regulering på andre områder. De medfører, at virksomheden skal have en skriftlig politik, som sikrer og fremmer sund virksomhedskultur. Det betyder i praksis, at virksomheden skal have en politik for sund virksomhedskultur, som indeholder bestemmelser om, hvilken kultur virksomheden ønsker, f.eks. hensigtsmæssig adfærd, hvordan virksomheden ønsker at kommunikere, åbenhed om fejl osv.

Det er bestyrelsen, der i henhold til reglerne skal fastlægge politikken, i tråd med det der gælder for alle andre politikker.

Bestyrelsesformanden skal i sin beretning for generalforsamlingen redegøre for, hvordan virksomheden gennemfører og efterlever politikken. Det kan f.eks. ske i form af et særskilt afsnit om, hvordan virksomheden i løbet af året har arbejdet med kulturen, hvilke aktiviteter og tiltag der konkret har været, og hvordan det har været medvirkende til at trække kulturen i virksomheden i en bestemt retning.

Det sidste formelle krav, i lovgivningen, er, at direktøren skal sikre, at politikken gennemføres og efterlevs. Direktøren har dermed et stort ansvar for at få politikken til at leve blandt medarbejderne i virksomheden og har i henhold til reglerne pligt til at sikre, at nye medarbejdere ved ansættelse bliver gjort bekendt med politikken. Den administrerende direktør skal desuden løbende rapportere til bestyrelsen om politikkens implementering og efterlevelse.

Finanstilsynet har pligt til at påse, at virksomheden overholder de formelle krav.

Opsummering og væsentlige observationer

Flere virksomheder har givet udtryk for, at kravet om, at den enkelte virksomhed skal have en politik, der fremmer en sund virksomhedskultur, er godt. De mener, at det er vigtigt at arbejde med kulturen, og kravet om en politik på området medfører en mere struktureret tilgang til det arbejde. Vigtigheden af arbejdet med kulturen, som politikken har til hensigt at fremme, blev understreget af hvidvaskskandalen, hvor betydningen af åben kommunikation om mistænkelige forhold blev tydelig. Flere virksomheders politik har et naturligt fokus på at forebygge hvidvask og terrorfinansiering, da reglerne netop udspringer af hvidvaskskandalen. Finanstilsynet anbefaler, at politikken omfatter flere områder end forebyggelse af hvidvask og terrorfinansiering.

Nogle virksomheder har oplyst, at formalisering af kulturen er en effektiv måde at fremme en ønsket adfærd blandt medarbejderne.

Temaundersøgelsen viste generelt, at det er vanskeligt for virksomhederne at koble politikken for sund virksomhedskultur til den konkrete forretningsmodel og tilpasse den ønskede adfærd til konkrete udfordringer eller situationer, som er relevante for virksomheden.

En anden væsentlig observation er, at det er vanskeligt for virksomhederne at sikre en struktureret og formaliseret dokumentation af, hvordan de implementerer og efterlever politikken for sund virksomhedskultur. Alle virksomhederne arbejder med deres kultur i større eller mindre grad, men det er de færreste, der har et struktureret setup og oversigt over dette arbejde. Flere virksomheder arbejder løbende med kulturen og ser værdien af en sund virksomhedskultur, men de fleste af de undersøgte virksomheder er ikke særlig strukturerede eller bevidste om, hvornår der arbejdes med kulturen, og hvilke parametre de anvender for at måle kulturen.

Flere virksomheder har ikke i tilstrækkeligt omfang opfyldt kravene til bestyrelsens involvering, herunder tilsyn med om politikken efterleves og til bestyrelsesformandens orientering om relevante tiltag i ledelsesberetningen på generalforsamlingen. Flere bestyrelsesformænd har givet udtryk for, at det ikke har haft højeste prioritet i ledelsesberetningen at informere generalforsamlingen om tiltag og fokusområder på kulturområdet. Det har medført en række påbud.

Endelig viste temaundersøgelsen, at flere virksomheder er gode til at opfylde kravet om, at alle nye medarbejdere skal præsenteres for politikken for sund virksomhedskultur, og i øvrigt til at sikre en introduktion til virksomhedens værdier.

Temaundersøgelsens indhold

Finanstilsynet har undersøgt, hvordan en række pengeinstitutter og betalingsinstitutter lever op til kravet om en politik for sund virksomhedskultur. Hensigten med undersøgelsen var både at se på, om virksomhederne overholder de lovmæssige krav til en politik for sund virksomhedskultur, og at identificere, hvordan virksomhederne arbejder med kultur, med henblik på at vejlede virksomhederne i opfyldelse af kravene.

Temaundersøgelsen omfattede ni pengeinstitutter og to betalingsinstitutter af forskellig størrelse og med hovedsæde i forskellige dele af Danmark. Virksomhederne har sendt følgende materiale, som Finanstilsynet har gennemgået:

- Beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel
- Virksomhedens politik for sund virksomhedskultur
- Bestyrelsesreferater fra relevante bestyrelsesmøder, hvor virksomhedens kultur eller politikken er blevet drøftet og vedtaget.
- Referat fra instituttets generalforsamling, hvoraf formandens beretning med redegørelse for gennemførelse og efterlevelse af politikken fremgår.
- Dokumentation for bestyrelsens tilsyn med politikkens implementering og efterlevelse
- Beskrivelse af procedurer for gennemførelsen af politikken, herunder bestyrelsens kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetoder
- Beskrivelse af, hvordan virksomheden måler kulturen, herunder om virksomheden har opstillet mål herfor
- Resultater fra eventuelle undersøgelser blandt medarbejderne om virksomhedskultur.

Derudover har Finanstilsynet afholdt møder med henholdsvis bestyrelsesformanden og den administrerende direktør i alle de undersøgte virksomheder. Drøftelserne på møderne handlede først og fremmest om den konkrete virksomheds politik, herunder fastlæggelse, gennemførelse og efterlevelse af politikken med udgangspunkt i virksomhedens organisation og forretningsmodel. Møderne handlede også om bestyrelsens og direktionens forpligtelser i forhold til politikken.

Kravet om en politik for sund virksomhedskultur skal sikre, at virksomhederne arbejder med kulturen på en hensigtsmæssig måde. Emnet for temaundersøgelsen har været anderledes end andre områder omfattet af den finansielle regulering. Det skyldes hovedsageligt, at kultur er svært at måle og styre. Derfor har en åben dialog på møderne været vigtig for, at Finanstilsynet kunne komme tættere på at forstå, hvilke metoder virksomhederne bruger i arbejdet med kulturen. Møderne med direktører og bestyrelsesformænd blev gennemført som en uformel dialog om virksomhedens arbejde med virksomhedskultur og ledelsesmedlemmernes erfaringer med kulturens betydning.

Finanstilsynet har ikke forholdt sig til, om de omfattede virksomheder har fremmet en bestemt adfærd, men har derimod observeret og drøftet, hvilke strukturer og tiltag virksomhederne har haft omkring arbejdet med kulturen.

Observationer

1. **Politikken skal afspejle den konkrete virksomhed og forretningsmodel**

Det er et generelt kendetegn for kulturen i de undersøgte virksomheder, at virksomhederne forsøger at skabe fællesskaber, der kan samle medarbejderne om særlige værdier. En fælles opfattelse af, hvad der gør en virksomhed til noget særligt, kan bidrage til at skabe en følelse af fællesskab og give en indikation af, hvad der er god og dårlig adfærd i virksomheden. Fællesskabet kan på den måde sætte rammerne for virksomhedens kultur og gøre det nemmere at arbejde med kulturen, da der er større opbakning fra medarbejderne.

Selvom virksomhederne alle har en fornemmelse af, hvad der gør dem særlige i forhold til andre virksomheder, har det vist sig at være vanskeligt for dem at beskrive det i deres politik. Virksomhederne fremhæver kun i mindre grad, at de f.eks. er lokalt forankret, selvom flere af de omfattede virksomheder betragtede netop dette som definerende for deres kultur. Politikkerne fremhæver heller ikke, hvilken betydning det har for kulturen, at en virksomhed f.eks. er global, landsdækkende eller har en særlig forretningsmodel. Politiken tager desuden ikke højde for virksomhedens konkrete strategi eller fokusområde, f.eks. at en virksomhed har fokus på skalering eller er fusioneret.

Kun enkelte politikker forholder sig til, hvilken betydning virksomhedens ejerskab eller ejerform har for kulturen. Politikken kan f.eks. med fordel forholde sig til ejerskabsformens betydning for kulturen. Det gælder uanset, om virksomheden er børsnoteret, har udenlandske ejere, eller er en sparekasse eller andelskasse. Det kan f.eks. være nyttigt at signalere overfor bl.a. medarbejderne og omverden, hvordan virksomheden ønsker, at ejerskabsformen skal påvirke eller ikke påvirke kulturen i en bestemt retning. Virksomhederne bør drøfte og forholde sig til, hvad deres konkrete ejerskabsform gør ved virksomhedens kultur, f.eks. om virksomheden er børsnoteret eller ikke-børsnoteret. Ejerskabsformen kan have betydning for professionalisering af virksomheden, hvilket kan påvirke kulturen.

Størstedelen af virksomhederne har valgt, at politikken skal omfatte hele organisationen, selvom der er dele af organisationen, der ikke er omfattet af lovkravet. Det kan f.eks. være, at en virksomhed har et datterselskab, som ikke er et pengeinstitut, betalingsinstitut eller e-pengeinstitut, eller som ikke

er en dansk virksomhed. Ved at vælge, at politikken skal omfatte hele organisationen, har ledelsen fastlagt en fælles ramme for den samlede kultur. Enkelte virksomheder har modsat valgt, at politikken kun skal gælde for den del af virksomheden, som er omfattet af lovkravet.

Finanstilsynet mener, at politikken har større gennemslagskraft og fremstår mere troværdig, hvis den omfatter hele organisationen, selvom det ikke er et lovkrav. Kultur i en organisation lader sig ikke adskille af juridiske grænser i forskellige selskaber eller enheder. Politikken bør derfor omfatte alle dele af virksomheden for at sikre, at politikken bedst muligt fremmer en sund kultur i hele organisationen.

De færreste af de virksomheder, som f.eks. har datterselskaber i andre lande eller i andre sektorer, forholder sig til det i deres politik for sund virksomhedskultur. Selvom lande og sektorer kan ligne hinanden, er der kulturelle forskelle, som virksomhederne bør være opmærksomme på og tage hensyn til. Finanstilsynet kunne konstatere, at ledelserne er opmærksomme på disse kulturelle forskelle og på at håndtere dem, men at det sker mere uformelt på ledelsesniveau, end hvis det var en del af politikken. De fleste landsdækkende virksomheder lader heller ikke politikken afspejle, hvilken betydning det har for kulturen, at de er landsdækkende, selvom der kan være forskellige kulturer i forskellige filialer. Der kan desuden være kulturelle forskelle i forskellige afdelinger i en stor organisation.

Mange virksomheder har ikke taget udgangspunkt i deres forretningsmodel, kompleksitet og størrelse i forbindelse med fastlæggelse af politikken. Som konsekvens forholder nogle politikker sig alene til de emner, som er fastlagt i bekendtgørelsen, uden at inddrage andre individuelle områder, der kan have en negativ eller positiv betydning for kulturen i den konkrete virksomhed.

Generelt har de fleste virksomheder fokus på at forebygge hvidvask, terrorfinansiering mv. i deres politikker. Det hænger givet sammen med baggrunden for reglernes fastlæggelse og hensigten med lovkravet. Andre virksomheder har desuden forholdt sig til, hvilke andre konkrete områder og begivenheder der kan føre til uhensigtsmæssig adfærd i virksomheden, og beskrevet disse i politikken. Virksomhedernes ledelser har, med udgangspunkt i konkrete situationer, der kræver, at virksomheden tager stilling, forholdt sig til, hvordan virksomheden håndterer uhensigtsmæssig adfærd og fremmer den ønskede adfærd. Nogle virksomheder har f.eks. fokus på at informere om uhensigtsmæssig spilleadfærd, brug af sociale medier, eller på at kommunikere om at chikane og mobning er uacceptabelt. Finanstilsynet vurderer overordnet, at politikken ikke blot skal forholde sig til at forebygge finansiel kriminalitet, men bør være bredere i sit sigte.

En række virksomheder har kun i begrænset omfang fastlagt deres politik på baggrund af egne konkrete forhold. Konsekvensen er, at politikken ikke er

virksomhedsspecifik og dermed ikke sætter rammen for den kultur, som virksomheden ønsker, f.eks. ønsket adfærd, med udgangspunkt i virksomhedens konkrete fordele og udfordringer. Finanstilsynet mener, at politikken har større gennemslagskraft, hvis den er tilpasset virksomhedens konkrete forhold og udfordringer, som medarbejderne kan genkende.

Politikken har desuden større gennemslagskraft, hvis den ikke kun fremhæver den selvfølgelig adfærd, men også indeholder konkrete realistiske eksempler på ønsket og uønsket adfærd, hvor medarbejdere kan være i tvivl, om, hvordan de konkret skal agere. Et eksempel på en adfærd, som er selvfølgelig, er, at virksomheden ikke accepterer bestikkelse. Et sådant eksempel kan med fordel underbygges med konkrete eksempler og en grænse for, hvor store gavebeløb medarbejderne må tage imod.

Langt de fleste virksomheder skriver, at politikken tager højde for og inddrager forretningsmodellen. Det er dog kun nogle virksomheder, der konkret forholder sig til, hvilke risici for uhensigtsmæssig adfærd der kan opstå som konsekvens af deres konkrete forretningsmodel. Det fremgår således ikke klart, hvilke risici den konkrete forretningsmodel indebærer for medarbejderne, eller hvad medarbejderne skal være særligt opmærksomme på. Nogle virksomheder er gode til at fastsætte i politikken, hvilke risici der er særlige for virksomhedens forretningsmodel. Forretningsmodellen indebærer f.eks. en forhøjet risiko for, at virksomheden kan blive brugt til hvidvask, eller at der sker brud på persondatasikkerheden.

Budskab#1: Politikken skal afspejle den konkrete virksomhed og forretningsmodel. Vigtige kulturparametre, som global eller lokal forankring, ejerskabsform mv. bør inddrages. Politikken bør give eksempler på både ønsket og uønsket adfærd, som er tilpasset den konkrete virksomhed i bredere forstand end forebyggelse af finansiel kriminalitet.

2. Formalisering af kulturen

Alle virksomheder har en kultur, men nogle virksomheder arbejder mere struktureret og systematiseret med kulturen end andre. Flere virksomheder havde allerede en veletableret kultur, som var fastlagt, før kravet om en politik for sund virksomhedskultur trådte i kraft. Nogle af disse virksomheder var derfor af den opfattelse, at kravet var overflødigt, og tilgik opfyldelsen som en complianceøvelse snarere end anså det for et brugbart dynamisk dokument, der kan bruges positivt i forhold til virksomhedens arbejde med kulturen.

De fleste virksomheder har dog udtrykt, at kravet om en politik for sund virksomhedskultur har krævet, at de skulle tage aktivt stilling til deres kultur.

Mange virksomheder mener, at det har skabt værdi for deres kultur at arbejde mere struktureret og formaliseret med denne.

Længden af politikkerne varierer. Nogle beskriver meget og tager stilling til en række emner, som er underbygget med eksempler og retningslinjer. Andre virksomheders politikker er korte og overordnede og henviser i høj grad til virksomhedens andre dokumenter, f.eks. adfærdskodeks, andre politikker og forretningsgange. Nogle er ultrakorte, og henviser praktisk talt blot til lovkravet. De eksempler på meget korte politikker, som Finanstilsynet har set, har efter Finanstilsynets opfattelse ikke haft en positiv bidragende effekt på virksomhedens kultur, uanset at virksomheden kan anføre, at det snævre lovkrav om, at man skal have en politik, er opfyldt. Finanstilsynet vurderer, at en kort politik også gør det vanskeligt for direktionen at sikre efterlevelse, hvis virksomhedens ønskede kultur ikke konkret og udførligt er anført i politikken. Finanstilsynet vurderer derudover, at det er vigtigt for en effektiv efterlevelse, at politikken indeholder værdier og tanker, der kan sætte retningen for medarbejderne, f.eks. ved at være mere personligt formuleret som budskaber fra ledelsen, snarere end rent formelle gengivelser af lovkravet.

Finanstilsynet har observeret, at det er forskelligt, om politikken medvirker til at skabe et overblik over, hvilke øvrige dokumenter der er relevante for medarbejderne, da det ikke er alle virksomheder, der i politikken får henvist til andre konkrete dokumenter, som kan have betydning for politikken f.eks. adfærdskodeks, leveregler eller lignende eller forklarer sammenhængen mellem politikken for sund virksomhedskultur og de dokumenter, som politikken henviser til. Det kan i sådanne tilfælde være vanskeligt at se, om alle dokumenter, som vedrører kulturen og forventninger til medarbejderne får den tilsigtede værdi og om det er tydeligt for medarbejderne, hvornår hvilket dokument gælder.

Enkelte virksomheders politik er meget omfattende, og kulturen bliver ikke blot beskrevet i deres politik, men også i en række andre dokumenter, f.eks. virksomhedens adfærdskodeks, personalehåndbøger mv. Et for stort rammeverk for kulturen spredt over flere dokumenter kan medføre en risiko for, at medarbejderne ikke kan gennemskue, hvad der forventes af dem, eller i hvilket dokument medarbejderne kan finde oplysninger om disse forventninger.

Politikken for sund virksomhedskultur adskiller sig overordnet fra andre politikker, da den vedrører en tilstand, som er vanskelig at måle på og opsætte måltal for. Bestyrelsen kan derfor ved fastlæggelse og opdatering med fordel konkret drøfte, hvilken kultur og adfærd, ledelsen ønsker i virksomheden, samt hvordan virksomheden kan vurdere om den ønskede adfærd og kultur udbredes tilstrækkeligt. Et måleparameter, som flere benytter sig af, er trivselsundersøgelser, hvor ledelsen forud for undersøgelsen har fastsat målsætninger for, hvilken score der ønskes opnået, og hvilken plan der iværksættes, hvis den pågældende målsætning ikke opnås.

I mange virksomheder har den complianceansvarlige eller hvidvaskansvarlige bidraget til dette arbejde, mens enkelte virksomheder i høj grad har benyttet sig af deres HR-afdeling i forbindelse med formalisering af og arbejdet med kulturen.

Nogle virksomheders politik forholder sig til en række konkrete emner, som kan føre til uhensigtsmæssig adfærd og indeholder tilmed retningslinjer for, hvordan den enkelte medarbejder eller leder skal agere, og hvilken afdeling medarbejderen kan kontakte for at få mere information om et konkret emne. Nogle virksomheder er altså gode til at beskrive, hvilken adfærd og hvilket ansvar virksomheden forventer af den enkelte medarbejder. Andre virksomheders politik afspejler manglende modenhed på området, idet de ikke tydeligt beskriver, hvilken adfærd de forventer af medarbejderne. For at politikken kan få en effekt, bør virksomhederne tænke politikken ind i helheden, ligesom politikken bør spille sammen med virksomhedens øvrige politikker.

Nogle virksomheder har en procesbeskrivelse for, hvordan en medarbejder skal forholde sig, hvis vedkommende oplever en mistænkelig situation, som bekymrer medarbejderen. Nogle procesbeskrivelser er desuden underbygget med konkrete eksempler på, hvad der ifølge virksomheden udgør en mistænkelig situation.

Visse virksomheders politik fastsætter kun i begrænset omfang, hvilken adfærd ledelsen ønsker og ikke ønsker. I mange tilfælde er emnerne om ønsket og uønsket adfærd ikke underbygget med en beskrivelse af den konkrete adfærd og retningslinjer for, hvordan medarbejderne skal agere. Mange af de politikker, der indgik i undersøgelsen, indeholder heller ikke eksempler på, hvad der konkret udgør uhensigtsmæssig adfærd. Mange virksomheder fastlægger en meget generel beskrivelse af adfærd, der ikke omfatter tvivlstilfælde. Eksempler på dette er formuleringer som "medarbejderne forventes at gøre det rigtige" og "medarbejderne skal undgå uhensigtsmæssig adfærd", som ikke er fulgt af konkrete eksempler. Dermed bliver politikken meget lidt retningsanvisende.

Mange virksomheders politik indeholder åbenlyse eksempler på uhensigtsmæssig adfærd, som virker simple og overfladiske, da alle medarbejdere i virksomheden er enige i, at ingen skal medvirke til hvidvask eller korruption mv., mens tilfælde, der kan skabe tvivl eller er i gråzonen, ikke er beskrevet, selvom det netop er i sådanne tilfælde medarbejderne har brug for retningslinjer og vejledning.

Enkelte virksomheder har været gode til at fastlægge og nedskrive holdninger og forventninger til medarbejderne, efterhånden som de har haft konkrete problemstillinger, som har krævet, at ledelsen tog stilling. Enkelte politikker tager tilmed højde for rollefordelingen mellem ledere og medarbejdere, så det fremgår, hvilke roller, opgaver og ansvar henholdsvis lederne og medarbejderne

har i henhold til politikken. Et eksempel på det er, at det fremgår af politikken, at ledere på alle ledelsesniveauer har ansvaret for at sikre, at de har en tilstrækkelig forståelse for politikken, og at de skal tage alle rapporteringer om u hensigtsmæssig adfærd seriøst og sikre, at de bliver rapporteret videre gennem de relevante kanaler. Medarbejdernes rolle og ansvar er, at de skal overholde politikken og rapporterer uoverensstemmelser med politikken til den nærmeste leder til den relevante kontaktperson eller anvende whistleblowerordningen.

Budskab #2: Det er vigtigt at have fokus på formalisering af kulturen. Virksomhederne bør arbejde med politik for sund virksomhedskultur på en struktureret måde, der sikrer, at virksomheden fremmer en sund kultur, f.eks. ved at sætte målepunkter for efterlevelse.

3. Samspil med andre politikker

Bestyrelsen skal sikre, at der er overensstemmelse mellem politikken og virksomhedens øvrige politikker, bl.a. politik for aflønning, jf. § 4, stk. 3, i bekendtgørelsen. Det fremgår af de fleste virksomheders politik for sund virksomhedskultur, at den skal læses i sammenhæng med virksomhedens andre relevante politikker. Det er dog kun enkelte virksomheder, der nærmere forholder sig til, hvilke andre politikker der er relevante, og som er særlig betydningsfulde i forhold til at fremme en sund virksomhedskultur, og hvordan sammenhængen er.

Særligt virksomhedens aflønningspolitik er vigtig i samspillet med kulturen, da aflønningen spiller en central rolle for kulturen i virksomheden. Aflønningspolitikken fastsætter typisk virksomhedens rammer for, hvordan tildelingen af løn sker i overensstemmelse med og fremmer en sund og effektiv risikostyring og ikke tilskynder til overdreven risikotagning. Det er derfor en god ide at overveje, hvordan aflønningspolitikken er i overensstemmelse med politikken for sund virksomhedskultur, herunder den kultur som virksomheden ønsker.

Finanstilsynet har observeret, at de fleste virksomheders politik ikke indeholder noget om samspillet mellem politikken for sund virksomhedskultur og virksomhedens øvrige politikker. Bestyrelserne drøfter desuden typisk ikke samspillet, og tænker kun sjældent politikken for sund virksomhedskultur ind i udarbejdelsen af andre politikker. Kun en enkelt bestyrelse har på et bestyrelsesmøde aktivt forholdt sig til samspillet på en formel og systematisk måde. Flere virksomheder har dog oplyst, at de ønsker, at politikken for sund virksomhedskultur skal fungere som paraplypolitik, der er overordnet og rammesættende for de øvrige politikker i virksomheden, så den adfærd, der fremmes i politikken for sund virksomhedskultur, også gør sig gældende i virksomhedens øvrige politikker.

Flere virksomheders politik for sund virksomhedskultur indeholder henvisninger til andre politikker, f.eks. hvidvaskpolitikken og whistleblowerpolitikken og virksomhedens adfærdskodeks, for at gøre medarbejderne opmærksomme på disse, men uden nærmere angivelse af, hvorfor netop disse politikker er særlig relevante for virksomhedens kultur. Virksomhederne kan med fordel systematisere samspillet med øvrige relevante politikker, som har indflydelse på virksomhedens kultur og sikre, at virksomhedens politik for sund virksomhedskultur inddrages i udarbejdelse og revidering af øvrige politikker. Det gælder f.eks. hvidvaskpolitikken, der kan indeholde et afsnit om god adfærd for at forebygge, at virksomheden misbruges til hvidvask eller terrorfinansiering. Der kan være fokus på, hvilke risici medarbejderne skal være særligt opmærksomme på for netop denne virksomhed. Dette kan med fordel eksemplificeres på baggrund af tidligere hændelser. Hvis ledelsen har kendskab til konkrete forhold med f.eks. visse typer af kundegrupper mv., kan dette også inddrages i processen for arbejdet med politikker.

Budskab #3: Virksomhederne bør have øget fokus på samspillet med andre politikker, herunder særligt aflønningspolitikken.

4. Kommunikation og tiltag

Virksomhedens direktør skal i henhold til reglerne sikre, at politikken bliver implementeret og efterlevet. Det er afgørende for at sikre dette, at virksomheden kommunikerer om kulturen og virksomhedens værdier, og har iværksat tiltag, som understøtter gennemførelse og efterlevelse.

Det er gennemgående for de omfattede virksomheder, at kulturen i sagens natur er stærkt præget af den øverste ledelse. Ofte bliver kulturen meget afhængig af den administrerende direktør, som sætter standarden for kulturen. Det er i den sammenhæng vigtigt, at virksomhederne har fokus på, at kulturen starter fra ledelsen, dvs. 'tone from the top' har betydning for kulturen i resten af virksomheden. Flere virksomheder har angivet, at det er deres erfaring, at kulturen starter fra toppen, og at det er vigtigt, at man i ledelsen er enige om, hvilken kultur og adfærd der kommunikeres og fremmes.

Det er desuden vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, hvordan dens adfærd smitter af på hele organisationen. Finanstilsynet har observeret, at flere virksomheder – særligt de større – kommunikerer til alle ledelseslag før de øvrige medarbejdere, dels for at sikre opbakning, dels for at hjælpe lederne i organisationen med at svare på spørgsmål, der måtte opstå. Virksomhederne har generelt fokus på at kommunikere om deres kultur, og benytter sig af forskellige kommunikationsformer.

I de fleste virksomheder har den administrerende direktør en direkte platform, hvorfra den pågældende kommunikerer til alle medarbejdere, hvad enten det er fysiske møder, hvor alle er samlet, små online videoer eller noget helt tredje. Flere virksomheder afholder såkaldte townhall-møder, hvor medarbejdere kan stille spørgsmål til direktøren, og direktøren kan fortælle om værdier, formål, historie og kultur. I nogle virksomheder fortæller de også om deres egne oplevelser og udfordringer og om aktuelle debatter i samfundet generelt, som har betydning for virksomhedens kultur og værdier. Udover fællesmøder og lignende, kommunikerer ledelsen i mange virksomheder også om adfærd og kultur på forskellige sociale platforme. Det sker f.eks. gennem videoer og opslag på intranet eller sociale medier eller indslag på interne tv-kanaler. Derudover iværksætter nogle virksomheder opmærksomhedskampagner med fokus på virksomhedens værdier og kultur.

Flere parametre kan indgå i fastlæggelsen af, hvordan en virksomhed kommunikerer om kulturen til organisationen, herunder størrelse, geografisk placering af medarbejdere, diversitet i faggrupper mv. Det er centralt, at virksomhederne gør sig tanker om dette, så kommunikationen tilpasses til virksomhedens konkrete forhold. Kommunikationen kan f.eks. gøres mere uformel og personlig i mindre virksomheder, mens der kan være behov for mere formel kommunikation i større virksomheder.

Generelt beskriver virksomhederne ikke, hvordan de sikrer, at politikken bliver efterlevet. De fleste virksomheder har dog iværksat tiltag for at sikre implementering og efterlevelse. Fælles for flere virksomheder er, at medarbejderne i større eller mindre grad gennemfører kurser og undervisning, både ved deres ansættelse og løbende, for at understøtte virksomhedskulturen. De fleste virksomheder har fokus på kurser og undervisning i hvidvask, mens andre også tilbyder kurser og undervisning i politikken for sund virksomhedskultur for at sikre forståelse hos medarbejderne og signalere vigtigheden af virksomhedens værdier og kultur. Derudover udbyder flere virksomheder kurser og undervisning i andre emner af betydning for kulturen i virksomheden, f.eks. forebyggelse af bestikkelse.

Nogle virksomheder er gode til at påpege konkrete og virksomhedsspecifikke problemstillinger og til at iværksætte konkrete tiltag for at undersøge og håndtere dem. Enkelte virksomheder har f.eks. iværksat undersøgelser af sexchikanen i virksomheden som følge af et generelt fokus i samfundet, mens andre virksomheder har konkrete retningslinjer og undervisning i, hvad det vil sige at være ludoman.



Budskab #4: Virksomhederne bør have fokus på at kommunikere om deres kultur og have en plan for, hvordan og med hvilke tiltag kommunikation finder sted.

5. Åben kommunikation

Politikken skal indeholde metoder til at fremme åben kommunikation om mistanke om overtrædelser af den finansielle lovgivning, jf. § 3, stk. 1, nr. 4, i bekendtgørelsen. Det er vigtigt, at virksomhederne har fokus på åben kommunikation i form af en kultur, der tillader åben kommunikation blandt medarbejderne, og i kraft af at ledelserne faciliterer og opfordrer til åben kommunikation via interne platforme. Det gælder særligt i forhold til overtrædelser af den finansielle regulering, men også bredere; en kultur, hvor kommunikationen til dagligt er åben, og medarbejderne har mod til at tale frit og sige fra overfor mindre alvorlige forhold, vil ofte også indebære en kultur, hvor medarbejderne tør sige fra overfor mere alvorlig og uhensigtsmæssig, eller decideret ulovlig adfærd.

Der bør være processer, der gør, at den adfærd, som forventes i virksomheden, kommunikerer jævnligt, og at virksomheden understøtter og sikrer, at der kan være en åben dialog, så alle relevante informationer kommer frem.

En forudsætning for en åben kommunikation er bl.a. at medarbejderne ikke oplever repressalier, hvis de udtrykker mistanke om ulovlig eller uhensigtsmæssig adfærd.

Flere virksomheder anfører i deres politik for sund virksomhedskultur, at måden, hvorpå virksomheden er indrettet, er et tillidsbaseret arbejdsmiljø og en kultur, som medvirker til at fremme åben kommunikation, hvor alle kan føle sig trygge ved at tale frit og gøre opmærksom på uhensigtsmæssigheder.

Alle politikker om sund virksomhedskultur, som indgik i undersøgelsen, har fokus på åben kommunikation. Det er dog ikke alle virksomheder, der beskriver, hvordan de understøtter åben kommunikation. Mange politikker beskriver, at ledelsen forventer, at medarbejderne går til f.eks. nærmeste leder, til kontrolfunktionerne eller den hvidvaskansvarlige, hvis de får kendskab til eller mistanke om mistænkelige forhold. Flere beskriver derudover, at medarbejderne skal kunne føle sig trygge ved at henvende sig til de øverste ledelsesniveauer om sådanne forhold uden risiko for repressalier.

De fleste virksomheder påpeger, at de har etableret anonyme whistleblowerordninger, som et redskab til særligt at sikre indberetninger af overtrædelser af den finansielle regulering.

Budskab #5: Virksomhederne bør have fokus på at understøtte åben kommunikation. Politikken bør understøtte medarbejdernes mulighed for at sige fra, f.eks. ved at nævne hvilke fora, platforme eller andre tiltag, som skaber rum for dialog.

6. Nye medarbejders kendskab til kulturen

Den administrerende direktør skal sikre, at nye medarbejdere ved ansættelsen bliver gjort bekendt med politikken for sund virksomhedskultur. Det fremgår af § 7, stk. 2, i bekendtgørelsen. De fleste virksomheder har fokus på at kommunikere om deres kultur til nye medarbejdere, og alle virksomhederne i temaundersøgelsen har i større eller mindre grad sikret, at nye medarbejdere er blevet gjort bekendt med politikken.

I langt de fleste virksomheder får nye medarbejdere en kopi af politikken for sund virksomhedskultur og en introduktion til den. Flere virksomheder indkalder nye medarbejdere til et møde om, kulturen i virksomheden. Det er dog forskelligt, hvem der afholder introduktionsmødet. I enkelte virksomheder afholdes mødet med den hvidvaskansvarlige, som orienterer medarbejderne om virksomhedens forventninger til dem i forhold til at forebygge hvidvask og om politikken for sund virksomhedskultur. I andre virksomheder afholder de nye medarbejders nærmeste leder et introduktionsmøde for at drøfte politik-

ken for sund virksomhedskultur og generel god trivsel. I få virksomheder holder virksomhedens administrerende direktør et introduktionsoplæg for alle nye medarbejdere om virksomhedens kultur og værdier.

De fleste virksomheder tilbyder undervisning til nye medarbejdere i politikken for sund virksomhedskultur og andre emner af betydning for kulturen i virksomheden, f.eks. forebyggelse af hvidvask.

I nogle virksomheder får nye medarbejdere en personalehåndbog ved ansættelsesstart, hvor politikken for sund virksomhedskultur indgår. Enkelte virksomheder har oplyst, at nye medarbejdere allerede modtager virksomhedens adfærdskodeks, politikken mv. som en velkomstpakke for at præsentere virksomhedens værdier. I nogle virksomheder modtager nye medarbejdere politikken for sund virksomhedskultur sammen med ansættelseskontrakten og deltager i den første tid i en række kurser om blandt andet virksomhedens kultur, værdier mv. Enkelte virksomheder har oplyst, at de allerede introducerer til kulturen, når kandidater kommer til en ansættelsessamtale for at sikre sig, at der er et match i forhold til kultur og virksomheds værdier.

Flere virksomheder uddanner desuden nye ledere i kulturen, da virksomhederne anser lederne som værende kulturbærere. Det gælder særligt større virksomheder med mange ledelseslag. Finanstilsynet mener, at det er vigtigt, at alle ledere – og ikke mindst nye ledere - tager kulturen til sig. Ved ændringer i organisationen, der påvirker kulturen, er det f.eks. afgørende for udbredelsen til hele organisationen, at alle ledelseslag er enige om den ønskede kultur eller det pågældende tiltag, virksomheden gør, for at påvirke kulturen i en given retning.



7. Målepunkter

Virksomhederne har forskellige metoder til at måle, om kulturen fungerer, men der er tale om et svært målbart og håndfast område.

Flere af direktørerne har forklaret, at kulturen kan måles ved at gå en tur blandt medarbejderne og stikke en 'finger i jorden'. På den måde kan lederne få en fornemmelse af, om kulturen i virksomheden fungerer ved at mærke stemningen og tale med medarbejderne. Dette er typisk nemmere i mindre virksomheder.

Flere virksomheder oplyser desuden, at den administrerende direktør eller andre ledende medarbejdere, f.eks. tager rundt og besøger filialer, hvis virksomhedens hovedsæde ikke fysisk er placeret samme sted. Flere direktører har også påpeget, at sociale arrangementer er vigtige for at understøtte en god kultur i virksomheden. Ved sådanne arrangementer har lederne mulighed for at spørge ind til medarbejderne og mærke, om der er god stemning.

Flere direktører har anført, at personaleomsætningen i virksomheden er et målepunkt i forhold til, om kulturen er velfungerende. En høj personaleomsætning kan betyde, at der er problemer med kulturen i virksomheden eller i en afdeling.

Mange bestyrelsesformænd har anført, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer også medvirker til at give en indikation af, om kulturen generelt er god i virksomheden. De oplever desuden, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har mulighed for at påpege, hvis der er problemer med kulturen på nogle bestemte områder eller i enkelte afdelinger.

De fleste virksomheder laver medarbejdertrivselsundersøgelser, hvor spørgsmål om kulturen i virksomheden i større eller mindre grad indgår, som kan kortlægge medarbejdernes opfattelse af virksomheden som arbejdsplads, deres arbejde og deres trivsel. Nogle få virksomheder har inddraget konkrete spørgsmål om virksomhedens kultur og politikken for denne i deres medarbejdertrivselsundersøgelse, og dermed tilpasset undersøgelsen med spørgsmål til et konkret emne om kulturen. Det kan f.eks. være, om medarbejderne tør at sige fra og oplever, at virksomheden skaber plads til åben kommunikation. Det kan også være spørgsmål om konkrete emner, der har været fokus på i løbet af året, og som virksomheden har arbejdet særligt med.

Budskab #7: Virksomhederne bør have fokus på værktøjer til måling af kulturen. Virksomheden bør systematisere og fokusere på, hvilke kulturmåleparametre der giver værdi i den konkrete virksomhed.

8. Bestyrelsens kontrol med implementering og efterlevelse

Bestyrelsen skal føre tilsyn med, at politikken implementeres, efterleves og fungerer efter hensigten, jf. § 5, stk. 2, i bekendtgørelsen. De fleste politikker fastlægger ikke, hvordan dette skal ske, eller hvordan det kan dokumenteres, at bestyrelsen sikrer politikken efterlevelse. Andre virksomheders politikker fastlægger de lovbestemte krav, f.eks. at bestyrelsen fører tilsyn med, at politikken implementeres og efterleves, men uden at beskrive, hvad bestyrelsens tilsyn nærmere indebærer.

Temaundersøgelsen viste, at dokumentationen for bestyrelsernes kontrol med politikken implementering og efterlevelse generelt er begrænset. Enkelte bestyrelser drøfter kulturen og politikken i forbindelse med den årlige vurdering af, om politikken er betryggende, jf. § 5, stk. 1, i bekendtgørelsen, eller som følge af rapporteringer om medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Langt de færreste bestyrelser drøfter dog konkret kulturen eller politikken for den. Udover få drøftelser er bestyrelsernes kontroller sparsomt dokumenteret, og mange virksomheder har ikke en klar proces for bestyrelsernes tilsyn med politikken, som det er påkrævet.

Enkelte virksomheder har fastsat retningslinjer for tilsynet med politikken, som typisk følger deres almindelige retningslinjer for kontrolfunktionernes tilsyn med alle politikker. I enkelte virksomheder har compliancefunktionen eller den hvidvaskansvarlige påset og kontrolleret, om politikken for sund virksomhedskultur bliver overholdt, og på baggrund af kontrollerne udarbejdet f.eks. en compliance rapport eller et notat med konklusionerne. De færreste virksomheder har udført egentlige kontroller af politikken og har udtrykt, at det er svært at kontrollere politikken efterlevelse.

Enkelte virksomheder udfører kontrol med, om alle medarbejdere har gennemført undervisningen i politikken for sund virksomhedskultur.

Budskab #8: Virksomhederne bør dokumentere bestyrelsens kontrol med, om politikken for sund virksomhedskultur fungerer efter hensigten, og politikken bør f.eks. fremgå af bestyrelsens årshjul. Der bør også være fokus på kontroller på området.

9. Kultur i krisetid

Kriser kan udfordre virksomheders kultur. I krisetider er det derfor særligt vigtigt, at virksomhederne har kerneværdier, som styrker deres sammenhængskraft og kultur. Det vil kunne hjælpe virksomhederne med at tilpasse sig og skabe succesfulde forandringer. En krisetid eller periode med vanskelige betingelser for at skabe en robust og solid indtjening kan udfordre kulturen. Det

er vigtigt at være opmærksom på og tale om, at en presset indtjening ikke må medføre, at virksomheden går på kompromis med en sund kultur, f.eks. i forhold til kreditgivning eller andet. Virksomhederne kan desuden med fordel sætte øget fokus på kulturen og ordentlig adfærd i krisetider, når virksomheden f.eks. udvikler nye produkter eller foretage andre ændringer i organisationen.

Det er også vigtigt, at virksomhederne har fokus på, hvor i organisationen de kan blive særligt udfordret i krisetider og forholder sig til at håndtere de kulturmæssige risici, der kan være i den sammenhæng.

Enkelte virksomheder har påpeget, at det kan være en udfordring for kulturen, at mange medarbejdere i dag ikke har oplevet dårlige tider.

Budskab #9: Virksomheder bør være opmærksomme på udfordringer for kulturen i krisetider.

10. Diversitet og mangfoldighed

Diversitet og mangfoldighed er et af mange elementer der kan påvirke virksomhedskulturen. Det er relevant at forholde sig til diversitet i ledelsen, herunder i forhold til køn, alder, etnicitet og erhvervsmæssige baggrund. Ledelserne i den finansielle sektor bør reflektere diversiteten i samfundet. De fleste bestyrelsesformænd og administrerende direktører i virksomhederne, som har deltaget i temaundersøgelsen, har fokus på at øge diversiteten i virksomheden som helhed, men også i ledelseslagene. Mange bestyrelsesformænd og administrerende direktører har påpeget, at virksomhedens resultater er og bliver bedre, når sammensætningen er mere divers, og at de allerede har rykket sig meget i forhold til tidligere, særligt hvad angår kønssammensætningen. De fleste er dog opmærksomme på, at der stadig skal arbejdes for at opnå en større grad af diversitet, herunder en mere ligelig fordeling af køn i ledelseslagene.

De fleste ledelser har nævnt, at deres virksomhed alene fastsætter mål for at forbedre sig i forhold til kønsligestilling, da det er vanskeligt at opføre diversitet på andre områder. Nogle virksomheder har ikke blot opstillet måltal for en ligelig kønsfordeling i ledelsen, men også tiltag for at nå disse mål. Eksempler på tiltag er, at både mænd og kvinder skal være repræsenteret til jobsamtaler til alle stillingsopslag, og at bestyrelsen får rapporteret fordelingen i antallet af køn, der har været til jobsamtaler til stillinger på øverste niveau. Derudover er der eksempler på, at der ved intern ledelsesuddannelse skal være en ligelig fordeling af kønnene, så virksomhederne ikke uddanner flere mænd end kvinder på interne lederkurser.

Nogle bestyrelsesformænd har givet udtryk for, at det er vigtigt, at diversitet sker gennem frivillighed fremfor indførelse af kvoter, hvorimod andre bestyrelsesformænd har udtrykt, at det er deres opfattelse, at der er behov for kvoter, hvis kønssammensætningen for alvor skal rykke sig.

Flere virksomheder har etableret et diversitetsudvalg, som skal løfte diversiteten gennem fokus, diskussioner og forskellige arrangementer. I nogle tilfælde sidder et direktionsmedlem med, som formand for diversitetsudvalget for at vise, at ledelsen tager diversitetsdagsordenen alvorligt. Derudover afholder enkelte virksomheder netværksdage for kvinder, netværksdag i forbindelse med pride og lignende arrangementer.

En virksomhed har oplyst, at de har iværksat et talentprogram, hvor unge medarbejders ambitioner kan dyrkes. Programmet består både af unge mænd og kvinder.

Budskab #10: Virksomhederne bør have fokus på, hvordan diversitet og mangfoldighed påvirker kulturen.

Finanstilsynets budskaber

Budskab #1: Politikken skal afspejle den konkrete virksomhed og forretningsmodel. Vigtige kulturparametre, som global eller lokal forankring, ejerskabsform mv., bør inddrages. Politikken bør give eksempler på både ønsket og uønsket adfærd, som er tilpasset den konkrete virksomhed i bredere forstand end forebyggelse af finansiel kriminalitet.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne overvejer, hvilke parametre der påvirker deres kultur og tilføjer disse i politikken. Det er altid vigtigt, at virksomhedens konkrete forretningsmodel afspejles i politikken. Det gælder også politikken for sund virksomhedskultur. Det er vigtigt, fordi forretningsmodellen har betydning for, hvilken adfærd medarbejderne kan forventes at have. Hvis virksomheden f.eks. ikke har helkunder, men kun kender til dele af kundernes økonomi, skal medarbejderne være opmærksomme på større risiko for hvidvask.

Andre parametre, der påvirker kulturen, og som kræver ledelsens stillingtagen er, om, virksomheden er lokalforankret. Det kan påvirke kulturen på en anden måde, end hvis virksomheden er global. I en lokalforankret virksomhed kan det være hensigtsmæssigt for medarbejderne at vide, hvor grænsen går for, hvor tæt den enkelte medarbejder kan være med sine kunder, f.eks. om medarbejderen også må yde skatterådgivning. For en global virksomhed er det vigtigt at være opmærksom på og forholde sig til, hvordan generelle kulturelle forskelle kan have indflydelse på virksomhedens kultur, og hvordan virksomheden sikrer, at den ønskede kultur smitter af på virksomhedens ansatte

udenfor landets grænser. Virksomhederne bør overveje, hvordan deres ejerskabsform påvirker kulturen i virksomheden og synliggøre, at virksomheden ikke ønsker at gå på kompromis med en sund kultur - uanset ejerskabsform.

Budskab #2: Det er vigtigt at have fokus på formalisering af kulturen. Virksomhederne bør arbejde med politik for sund virksomhed på en struktureret måde, der sikrer, at virksomheden fremmer en sund kultur, f.eks. ved at sætte målepunkter for efterlevelse.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne arbejder med kultur på en formaliseret og struktureret måde, da det fremmer bevidstheden om den ønskede kultur og adfærd i organisationen. En formaliseret og struktureret tilgang indebærer, at virksomhederne gør sig klart og skriver ned i politikken eller et tilhørende dokument, hvordan de arbejder med kulturen, hvilke tiltag der iværksættes for at fremme en sund kultur, og hvordan kulturen måles. På den måde er det nemmere for ledelsen at følge op på, om alle tiltag er iværksat og gennemført, og at vurdere, om tiltagene har haft den ønskede effekt.

Budskab #3: Virksomhederne bør have øget fokus på samspillet med andre politikker, herunder særligt aflønningspolitikken.

For at politikken for sund virksomhedskultur kan fremme en sund og ordentlig kultur, er det vigtigt, at kulturen tænkes ind i udarbejdelsen af alle øvrige politikker, særligt på områder, hvor kulturen i høj grad påvirkes og skabes.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne tænker politik for sund virksomhedskultur ind i udarbejdelsen af alle øvrige politikker. Det er vigtigt, at indholdet i politikken for sund virksomhedskultur har indflydelse på den adfærd, der reguleres i andre politikker. Det gælder bredt for alle politikker. Det er også vigtigt, at samspillet mellem de enkelte politikker systematiseres for at sikre, at virksomhederne er opmærksomme på alle områder, der regulerer kultur og adfærd.

Budskab #4: Virksomhederne bør have fokus på at kommunikere om deres kultur og have en plan for, hvordan og med hvilke tiltag kommunikation finder sted.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne overvejer og fastlægger, hvordan adfærd og kultur kommunikeres både internt og eksternt. Det er en god ide, at lederne gør sig klart, hvilke kommunikationsredskaber de bruger og til hvilke formål. Hvis en virksomhed f.eks. har som værdi at have en flad hierarkisk struktur, så skal kommunikationsplatforme understøtte dette, eller hvis virksomheden ønsker åbenhed om fejl og gerne vil fremme, at alle medarbejdere taler højt om uhensigtsmæssige forhold, skal virksomheden understøtte dette ved at kommunikere åbent om det og f.eks. ved skrive ind i politikken for sund virksomhedskultur, at det ikke vil få ansættelsesretlige konsekvenser at kommunikere åbent om fejl.

Budskab #5: Virksomhederne bør have fokus på at understøtte åben kommunikation. Politikken bør understøtte medarbejdernes mulighed for at sige fra, f.eks. ved at nævne hvilke fora, platforme eller andre tiltag, som skaber rum for dialog.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne har fokus på at understøtte åben kommunikation ved at etablere processer, som sikrer en åben dialog om virksomhedernes problemstillinger, og som understøtter en fri og åben kommunikation. Virksomhederne bør overveje om de kommunikationsplatforme, der er tilgængelige i virksomheden, er tilstrækkelige til at sikre åben kommunikation, eller om der er behov for andre typer af platforme for at sikre, at medarbejderne tør tale frit. Finanstilsynet anbefaler desuden, at åben kommunikation tænkes bredere end overtrædelser af den finansielle regulering. En kultur med åben kommunikation om mindre alvorlige uhensigtsmæssigheder er en forudsætning for, at medarbejderne også tør sige til, når der er tale om mere alvorlige overtrædelser eller uhensigtsmæssigheder.

Budskab #6: Virksomhederne bør medtage politikken for sund virksomhedskultur i introduktionen af nye medarbejdere. Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne overvejer og fastlægger en plan for, hvordan nye medarbejdere introduceres til kulturen i virksomheden, herunder om der er fokus på enkelte medarbejdergrupper ved større kulturændringer. Introduktion af kulturen og politik for sund virksomhedskultur kan ske på mange måder, men først og fremmest bør virksomheden sikre, at det sker. Det er især relevant at beslutte, om introduktionen skal ske via e-learning, som virksomheden selv kan justere og kontrollere om medarbejderne har gennemført, eller om det er tilstrækkeligt, at nye medarbejdere modtager politik for sund virksomhedskultur i lighed med andre politikker. I sidstnævnte tilfælde er det ikke muligt for virksomheden at efterprøve, om nye medarbejdere har gennemgået politikken.

Budskab #7: Virksomhederne bør have fokus på værktøjer til måling af kulturen. Virksomhederne bør systematisere og fokusere på, hvilke kulturmåleparametre der giver værdi i den konkrete virksomhed.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne overvejer og systematiser de målepunkter i forhold til kulturen, der er vigtige for dem, og drøfter deres behov for struktureret måling. Virksomhederne kan i politikken for sund virksomhedskultur eller et andet relevant sted opliste, hvilke parametre ledelsen ser på, når den måler kulturens tilstand eller effekt i virksomheden. Det kan være nyttigt, at ledelsen drøfter, om fokus er det rigtige sted, eller om andre områder end de valgte skal måles og justeres. Det behøver ikke at ske hvert år, men kan med fordel ske samtidig med, at virksomheden fastlægger sin strategi, som typisk forløber over en længere periode.

Budskab #8: Virksomhederne bør dokumentere bestyrelsens kontrol med, om politikken for sund virksomhedskultur fungerer efter hensigten, og politikken bør f.eks. fremgå af bestyrelsens årshjul. Der bør også være fokus på kontroller på området.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne sikrer dokumentation for samarbejdet mellem bestyrelse og direktion om at opsætte målepunkter for, hvornår kulturen fungerer efter hensigten. Virksomhederne kan fastlægge, hvilke parametre deres ledelse skal have fokus på og foretage målinger for at efterprøve om kulturen trækkes i den ønskede retning. Endelig kan virksomhederne kontrollere, om målingerne og tiltagene i forbindelse med disse er sket.

Det kan f.eks. ske i form af konkrete spørgsmål i en medarbejdertrivselsundersøgelse om, hvorvidt medarbejdere oplever en åben kommunikation og tør sige fra, hvis de finder behov for det. Efterfølgende skal konklusionen rapporteres til bestyrelsen, ligesom der skal tages stilling til om der er behov for tiltag eller justeringer i forbindelse med resultatet af målingen. Dette er dog blot et eksempel blandt mange. Et andet tiltag kan være, hvis ledelsen har et ønske om, at alle nye medarbejdere har gennemgået politikken for sund virksomhedskultur og andre tilhørende adfærdsregulerende retningslinjer, at der gennemføres et online kursus med afsluttende test, så ledelsen kan foretage en måling af, hvor mange der har gennemført kurset og hvor mange heraf, der har bestået testen.

Budskab #9: Virksomheder bør være opmærksomme på udfordringer for kulturen i krisetider.

Finanstilsynet anbefaler, at virksomhederne har som opmærksomhedspunkt i politikken for sund virksomhedskultur, at krisetider kan påvirke kulturen, og hvilke områder der særligt kan blive udsatte, som medarbejderne skal være opmærksomme på. Det kan f.eks. være vanskeligt som medarbejder at skulle give en kunde et afslag på et lån, fordi boligpriserne er faldet, hvis man den efterfølgende dag risikerer at møde kunden i det lokale supermarked eller til en fritidsaktivitet.

Budskab #10: Virksomhederne bør have fokus på, hvordan diversitet og mangfoldighed påvirker kulturen.

Finanstilsynet anbefaler, at ledelserne har fokus på at fremme diversitet, så medarbejderstaben er mangfoldig og afspejler det omkringliggende samfund. Arbejdet med politikken for sund virksomhedskultur bør indeholde tiltag og aktiviteter, der fremmer mangfoldighed i virksomheden. Ledelserne bør tænke mangfoldighedspolitikken for bestyrelsen ind i arbejdet med den generelle virksomhedskultur, så arbejdet om forøget diversitet og mangfoldighed ikke er begrænset til bestyrelsen.

Næste skridt

Finanstilsynet vurderer, at temaundersøgelsen om sund virksomhedskultur ikke giver anledning til ændringer i bekendtgørelsen, men vil overveje justeringer af vejledningen, så fokus ikke primært er på hvidvask og terrorfinansiering. Kravet om en politik, der fremmer en sund og robust kultur, har et bredere fokus end risikoen for hvidvask og terrorfinansiering. Dette bør Finanstilsynets vejledning også afspejle.

Kultur er dynamisk og en politik, der fremmer en sund og robust kultur, bør altid afspejle samfundets rammer og tendenser, så politikken følger med udviklingen og forholder sig til relevante adfærdstemaer.

Bilag 1

Retsgrundlaget

Pengeinstitutter, e-pengeinstitutter og betalingsinstitutter skal have en skriftlig politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, jf. § 70 a i lov om finansiel virksomhed og § 25 a i lov om betalinger. Kravet trådte i kraft ved lov nr. 552 af 5. juli 2019. Virksomhedens bestyrelse skal fastlægge politikken, mens direktionen skal sikre, at politikken gennemføres og efterleves i virksomheden. Bestyrelsesformanden skal i sin beretning for virksomhedens øverste organ redegøre for politikken gennemførelse og efterlevelse.

Politikken for sund virksomhedskultur skal bidrage til at forhindre, at virksomhederne overtræder den finansielle lovgivning og bliver brugt til hvidvask og anden økonomisk kriminalitet. Kravet har til formål at sikre, at virksomhederne fastlægger en politik, som understøtter en kultur, der fremmer, at medarbejderne har sunde værdier og tør sige fra overfor ledelsen. En sådan adfærd kan fremmes af en kultur med åben kommunikation, og hvor der er mulighed for at påvirke beslutningsprocesser, der tilskynder til bred inddragelse af synspunkter.

Bekendtgørelse nr. 691 af 26. maj 2020 om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl. (bekendtgørelsen) fastsætter de nærmere krav til indholdet af politikken samt bestyrelsens og direktionens forpligtelser i forbindelse med bl.a. fastlæggelse, gennemførelse og opdatering af politikken. Bekendtgørelsen fastsætter desuden krav om rapportering til bestyrelsen.

Det fremgår af bekendtgørelsen, at politikken skal fastsætte de overordnede rammer for, hvordan virksomheden sikrer en sund virksomhedskultur. Politikken skal desuden fastlægges på baggrund af virksomhedens forretningsmodel og tage udgangspunkt i de elementer, der definerer den kultur, som virksomheden ønsker at have. Politikken skal afspejle virksomhedens risici for at overtræde den finansielle lovgivning og hvidvasklovgivningen, samt virksomhedens risici for at blive brugt til hvidvask, terrorfinansiering eller anden økonomisk kriminalitet.

Bestyrelsen skal løbende vurdere, om politikken er betryggende i forhold til virksomhedens forretningsmæssige aktiviteter, organisation og ressourcer samt de markedsforhold, som virksomheden driver sine aktiviteter under. Bestyrelsen skal desuden føre tilsyn med, at politikken implementeres, efterleves og fungerer efter hensigten. Den administrerende direktør har ansvar for løbende at rapportere til bestyrelsen om implementeringen og efterlevelsen af politikken.

Finanstilsynet har udarbejdet en vejledning til virksomhedernes bestyrelser i forhold til de overvejelser, de bør gøre sig ved udarbejdelse og opdatering af virksomhedens politik for sund virksomhedskultur.

Vejledningen oplister en række emner f.eks. om læring af fejl og åben kommunikation, som bestyrelsen kan overveje ved fastlæggelse og opdatering af politikken. Bestyrelsen bør overveje, hvilke karakteristika der er særlige for virksomhedens kultur, og hvilke elementer der bidrager til at øge risikoen for uhensigtsmæssig adfærd eller sandsynligheden for ønskelig adfærd.

Bilag 2

Spørgerammen

Politikkens fastlæggelse

- Hvordan foregik processen omkring fastlæggelse af politikken? Har bestyrelsen inddraget alle led i organisationen i sine overvejelser i forbindelse med udarbejdelsen af politikken?
- Er det klart for alle medarbejdere, hvilke risici for uhenigtsmæssig adfærd, som er karakteristisk for virksomhedens forretningsmodel?
- På hvilke specifikke områder er banken særlig sårbar over for uhenigtsmæssig adfærd?
- Har bestyrelsen overvejet, om instituttet har nogle kulturelle faktorer, der kan bidrage til en uhenigtsmæssig adfærd, såsom gruppetænkning, nulfejlspolitik el.lign.?
- Har virksomhedens arbejde med udarbejdelse af politikken ført til konkrete forandrings tiltag? Hvis ja, hvilke?

Direktionens pligter

- Hvordan sikrer direktøren politikken gennemførelse og efterlevelse?
- Hvilke konkrete tiltag har virksomheden iværksat?
- Hvordan sikrer direktøren, at alle instituttets ansatte er bekendt med politikken?
- Hvordan kommunikerer direktionen, hvilken adfærd ledelsen forventer af medarbejderne?
- Hvordan sikrer I, at alle medarbejdere ved hvilken rolle de spiller?
- Hvordan sikrer I, at nye medarbejder bliver introduceret til politikken og bekendt med kulturen?
- Hvordan er direktionens proces for at afrapportere til bestyrelsen?

Bestyrelsens pligter

- Hvordan sikrer bestyrelsen at der i forbindelse med ajourføring og opdatering af politikken sker en bred og åben inddragelse af medarbejdere fra forskellige afdelinger og forretningsenheder i koncernen?
- Hvordan kontrollerer bestyrelsen efterlevelsen, og hvilken dokumentation forventer bestyrelsen?
- Hvordan vurderes efterlevelsen?
- Har bestyrelsen set behov for ændringer i konkrete forretningsområder/afdelinger?

- Målparametre og værdi
- Hvilke tiltag har bestyrelsen overvejet, der kan bidrage til ønskelig adfærd i instituttet?
 - Hvor ofte gennemgår bestyrelsen instituttets kulturpolitik med fokus på mulig revidering?
 - Hvilke overordnede mål har bestyrelsen for kulturen i instituttet?
 - Måler direktionen på efterlevelsen? Har I succeskriterier herfor?
 - Hvordan undersøges og vurderes virksomhedens kultur?
 - Hvilken værdi tilfører politikken?

Derudover har Finanstilsynet stillet konkrete spørgsmål til hver virksomhed på baggrund af den enkeltes politik for sund virksomhedskultur og det øvrige indsendte materiale.