

# Undersøgelse af lønpolitik og lønpraksis i pengeinstitutter

Februar 2024

## Indholdsfortegnelse

### Indhold

1. Baggrund .....	3
2. Temaundersøgelsens indhold og afgrænsning.....	4
3. Undersøgelsens væsentlige konklusioner .....	5
3.1. Lønpolitikkerne er ikke tilpasset det enkelte instituts forhold .....	5
3.2. Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for fast løn.....	6
3.3. Variabel løn.....	6
3.3.1. Lønpolitikken skal afspejle den faktiske lønpraksis .....	7
3.3.2. Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for tildeling af variabel løn.....	7
3.3.3. Manglende retningslinjer for brug af bagatelgrænsen.....	8
3.3.4. Manglende retningslinjer for efterfølgende kontrol af udbetaling af variabel løn .	9
3.4. Politikken skal indeholde foranstaltninger, der forebygger interessekonflikter .....	9
3.5. Væsentlige risikotagere .....	10
3.6. Sign-on- og buy-out-bonusser .....	10
3.7. Kontrol og transparens .....	11
4. Finanstilsynets overvejelser og reaktioner .....	13
Bilag 1 .....	15
Retsgrundlag.....	15

## 1. Baggrund

Finanstilsynet fører tilsyn med finansielle virksomheders lønpolitikker og brug af variabel løn. I efteråret 2023 har Finanstilsynet gennemført en temaundersøgelse på aflønningsområdet. Formålet med undersøgelsen var at undersøge om institutternes lønpolitikker og lønpraksis lever op til kravene i lovgivningen og dermed understøtter en sund og effektiv risikostyring.

Den finansielle lovgivning indeholder en række krav til aflønning og lønpolitikker i pengeinstitutter og andre finansielle virksomheder. Det overordnede formål med kravene er at sikre, at de finansielle virksomheder fører en forsvarlig lønpolitik, der fremmer en sund og effektiv risikostyring.

Positive aflønningsstrukturer kan i samspil med andre værktøjer bidrage til øget værdiskabelse i institutterne, bl.a. ved at motivere ledelsen og nøglemedarbejdere til at præstere mere.

Omvendt kan uhensigtsmæssige aflønningsstrukturer forstærke enkeltpersoners risikovillighed i overdreven grad og dermed have negativ betydning for institutternes risici. En lønpolitik, der tilskynder til overdreven risikotagning, kan underminere en effektiv risikostyring ved at belønne kortsigtede gevinster og tilskynde medarbejdere til at tage uhensigtsmæssige risici, der på længere sigt kan gøre virksomhederne sårbare over for tab.<sup>1</sup> Det er derfor afgørende, at det enkelte institut tager højde for risici, der er forbundet med forskellige aflønningsstrukturer, når de fastsætter lønpolitikken, så den ikke bidrager til overdreven risikotagning.

Op til finanskrisen, før aflønningsreglerne var indført, havde flere pengeinstitutter – hvoraf nogle senere blev nødlidende – uhensigtsmæssige lønstrukturer. Flere institutter anvendte f.eks. store enkeltstående tildelinger af aktieoptioner, som skabte interessekonflikter for ledelsen, og muliggjorde at ledelsen på baggrund af kortsigtede resultater kunne opnå enorme gevinster ved at øge instituttets risici og eksponeringer.<sup>2</sup>

På baggrund af finanskrisens efterspil blev EU-landene derfor enige om, at stille krav om forsvarlige lønpolitikker i finanssektoren og indføre begrænsninger for tildeling af variabel løn til ledelsen i de finansielle virksomheder. Reglernes grundlæggende principper blev fastlagt i 2010, og reglerne er sidenhen blevet skærpet med CRD IV og V<sup>3</sup> samt en række nationale tiltag, der udmøntede sig i to politiske aftaler.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kommissionens henstilling af 30. april 2009 om aflønningspolitik i finanssektoren (2009/384/EF)

<sup>2</sup> Betænkning nr. 1575 om skærpet ansvarsvurdering for ledelsesmedlemmer m.v. i finansielle virksomheder s. 29-30 og Den finansielle krise i Danmark – årsager, konsekvenser og læring (Rangvid-rapporten) 2013, side 284-286

<sup>3</sup> Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2013/36/EU af 26. juni 2013 om adgang til at udøve virksomhed som kreditinstitut og om tilsyn med kreditinstitutter og investeringselskaber, om ændring af direktiv 2002/87/EF og om ophævelse af direktiv 2006/48/EF og 2006/49/EF (CRD IV) og Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2019/878 af 20. maj 2019 om ændring af direktiv 2013/36/EU, for så vidt angår fritagne enheder, finansielle holdingselskaber, blandede finansielle holdingselskaber, aflønning, tilsynsforanstaltninger og -beføjelser og kapitalbevaringsforanstaltninger (CRD V)

<sup>4</sup> Aftale mellem den daværende regering (Venstre og Det Konservative Folkeparti), Socialdemokratiet, Dansk Folkeparti, Socialistisk Folkeparti, Det Radikale Venstre og Liberal Alliance om forsvarlig aflønningspolitik i den finansielle sektor af 31. august 2010 og aftale mellem den daværende regering (Socialdemokratiet, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti) og Venstre, Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti om "Regulering af systemisk vigtige finansielle institutter (SIFI) samt krav til alle banker og realkreditinstitutter om mere og bedre kapital og højere likviditet" (Bankpakke 6) af den 10. oktober 2013.

Reglerne har desuden løbende udviklet sig i en retning, som skal sikre øget transparens om f.eks. institutternes aflønning af ledelsen.

## 2. Temaundersøgelsens indhold og afgrænsning

Finanstilsynet har undersøgt, om institutternes lønpolitikker og lønpraksis er i overensstemmelse med god og effektiv risikostyring. Fokus har særligt været på tre overordnede områder.

For det første har Finanstilsynet undersøgt, om institutternes lønpolitikker er tilpasset institutternes forhold, værdier og langsigtede interesser, og hvorvidt de afspejler institutternes faktiske lønstrukturer. Dernæst har Finanstilsynet undersøgt udpegelsen og aflønningen af væsentlige risikotagere, herunder om institutternes brug af variabel løn overholder aflønningsreglerne i forhold til tildeling og udskydelse af variabel løn, sign-on bonusser m.v. Finanstilsynet har som det tredje fokusområde undersøgt om institutterne overholder aflønningsreglernes krav i forhold til transparens og kontrol.

Temaundersøgelsen omfattede 15 pengeinstitutter af varierende størrelse, kompleksitet og forretningsmodel.<sup>5</sup> Institutterne sendte følgende materiale til Finanstilsynet til brug for undersøgelsen:

- Forretningsmodeller og lønpolitikker.
- Forretningsgange eller andre procedurer, der sikrer gennemførelse af lønpolitikken.
- Oversigt over variabel løn for de seneste tre år, herunder fordeling, udskydelsesperiode og anvendelse af instrumenter.
- Dokumentation for vederlag tildelt i forbindelse med nyansættelser de seneste fem år.
- Dokumentation for udpegning af væsentlige risikotagere.
- Bestyrelsesreferater fra bestyrelsesmøder, hvor instituttets lønpolitik er blevet drøftet og vedtaget.
- Dokumentation for bestyrelsens tilsyn med politikken implementering og efterlevelse.
- Referater fra møder i eventuelle aflønningsudvalg.
- Referater fra instituttets generalforsamling.
- Offentliggjorte vederlagsrapporter.
- Gennemførte kontroller og processer for at sikre overholdelse af aflønningsreglerne, herunder f.eks. compliance-rapporter.

Institutterne blev desuden bedt om en redegørelse fra bestyrelsen eller et eventuelt aflønningsudvalg for, hvordan de sikrer, at lønpolitikken er tilpasset deres forhold, at politikken efterleves i praksis, og hvordan bestyrelsen kontrollerer dette.

---

<sup>5</sup> Finanstilsynet har valgt at afgrænse temaundersøgelsen til pengeinstitutter for at sikre et ensartet sammenligningsgrundlag til at kunne beskrive forholdene i den specifikke branche.

### 3. Undersøgelsens væsentlige konklusioner

Finanstilsynet har i undersøgelsen konstateret, at institutternes lønpolitikker på en række centrale områder ikke overholder aflønningsreglernes krav. Det er kritisabelt, fordi reglerne ikke er nye, og Finanstilsynet flere gange tidligere har offentliggjort lignende resultater af temaundersøgelser på aflønningsområdet. Finanstilsynet forventer derfor, at institutterne fremover har større fokus på at efterleve reglerne.

Følgende væsentlige konklusioner kan udledes af temaundersøgelsen.

#### 3.1. Lønpolitikkerne er ikke tilpasset det enkelte instituts forhold

Bestyrelsen i et pengeinstitut skal vedtage en skriftlig lønpolitik, der er i overensstemmelse med og fremmer en sund og effektiv risikostyring i instituttet. Det indebærer, at lønpolitikken først og fremmest skal være tilpasset det pågældende instituts forretningsstrategi, langsigtede interesser og værdier, og at den ikke må tilskynde til en overdreven risikotagen.

Finanstilsynet har generelt observeret, at lønpolitikkerne i de undersøgte pengeinstitutter afspejler deres størrelse proportionelt og til dels inddrager formålene og hensynene bag lønpolitikken. Fælles for de undersøgte pengeinstitutter er, at lønforhold er en afgørende faktor for at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere. Samtlige lønpolitikker angiver derfor, at rekruttering er et væsentligt hensyn bag lønstrukturens indretning.

Finanstilsynet konstaterer dog samtidig, at lønpolitikkerne i mindre grad afspejler og inddrager de pågældende institutters forretningsstrategi, værdier og langsigtede mål. Lønpolitikkerne bærer nogle steder præg af afskrift fra reglerne eller er til dels formuleret i generelle vendinger uden sammenhæng med det konkrete instituts egne forhold. De fleste lønpolitikker anfører, at de er i overensstemmelse med instituttets langsigtede forretningsstrategi eller ikke tilskynder til overdreven risikotagen, uden at de beskriver, hvordan den valgte aflønningsstruktur understøtter dette. Lønpolitikkerne beskriver generelt aflønningsstrukturen og de anvendte lønelementer, men forsømmer at inddrage, hvordan den understøtter instituttets forretning og målsætninger.

Flere af pengeinstitutterne anfører, at den faste grundløn i sig selv skal have en størrelse, der understøtter og motiverer til, at de ønskede resultater i instituttet opnås uden brug af variabel løn. Disse institutter tildeler kun variabel løn i et meget begrænset omfang, f.eks. ved "ekstraordinære arbejdsindsatser" eller lignende. Institutterne begrundes overvejende den valgte lønpolitik med et værdimæssigt synspunkt eller ud fra et ønske om at begrænse aflønningsrisici knyttet til brug af variable aflønningsprogrammer. Ét institut anfører f.eks., at resultatbaseret aflønning bl.a. fravælges af hensyn til bankens image som en troværdig lokalbank. Et andet institut begrundes i sin lønpolitik fravalget af variabel løn med, at det understøtter bankens forretningsstrategi om organisk vækst og kerneværdier om ordentlighed og samfundsansvar.

Finanstilsynet konstaterer dog, at det i disse institutter er svært alene på baggrund af lønpolitikkerne at udlede, i hvilket omfang de i praksis tildeler variabel løn for "ekstraordinære arbejdsindsatser". Se nærmere om dette afsnit 3.3.

Et mindretal af de undersøgte pengeinstitutter bruger systematisk variabel løn som led i faste incitamentsbaserede programmer. Det er fælles for de institutter, som systematisk bruger variabel løn, at lønpolitikkerne er designet til aktivt at fremme strategiske og forretningsmæssige mål, ved at udvalgte medarbejdere på baggrund af individuelle resultatkræfter, får tildelt variabel løn for adfærd og resultater, der bidrager til at opfylde disse mål. De pågældende institutter tildeler ofte variabel løn på baggrund af opstillede KPI'er (key performance incentives). Ét institut anfører f.eks., at det bruger et "strategisk scorecard" som styringsværktøj til at vurdere, i hvor høj grad forretningsmæssige målsætninger realiseres, og hvordan disse resultater bør påvirke fastsættelsen af variabel løn.

En forsvarlig lønpolitik kan sagtens rumme incitamentsbaserede aflønningsordninger, når instituttet sikrer, at aflønningen fremmer en sund og effektiv risikostyring. Det forudsætter, at bestyrelsen aktivt har taget stilling til lønstrukturen, de risici den indebærer, og de mål den forfølger.

Finanstilsynet vurderer, at institutterne overvejende har lønstrukturer, som er tilpasset deres forretningsstrategi, forretningsmodel, værdier og langsigtede interesser. Mange institutterne formår dog ikke at forklare denne sammenhæng i deres lønpolitik.

### **3.2. Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for fast løn**

Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for fast løn, bl.a. erhvervs erfaring og organisatorisk ansvar.

I overensstemmelse med reglerne forholder nogle politikker sig til, kriterierne for fastsættelsen af fast løn. Det omfatter forhold som den ansattes rolle og stilling, professionel erfaring, anciennitet, uddannelse, ansvar, kompleksitet af arbejdet, lokale arbejdsmarkedsforhold og lignende. Visse institutter har dog fastsat overordnede og upræcise kriterier, der giver et uklart billede af, hvad der præcis bliver lagt vægt på hos den ansatte ved fastsættelsen af fast løn. Omvendt henviser lønpolitikkerne i flere tilfælde til, at den faste løn er bestemt i henhold til overenskomst. Dette er en tilstrækkelig måde at efterleve kravet på, hvad angår ansatte omfattet af en overenskomst. Størstedelen af politikkerne beskriver tilfredsstillende kriterierne for tildeling af fast løn til ansatte, som hverken er en del af direktionen eller har ledelsesansvar.

Mange af institutterne har omvendt ikke fastsat kriterier for fast løn for direktionen og andre ansatte med ledelsesansvar. Det er især vigtigt at fastsætte kriterier for fast løn for direktionen for at sikre transparens og gennemsigtighed for investorer, som kan have en økonomisk interesse i, hvordan direktionen aflønnes.

### **3.3. Variabel løn**

Finanstilsynet undersøgte, om de institutter, der bruger variabel løn, overholder aflønningsreglernes krav til tildeling og udbetaling. Institutterne har fremsendt et overblik over tildeling og udbetaling af variabel løn for de seneste tre år. De undersøgte institutter, på nær et enkelt, overholder reglerne for tildeling og udbetaling. To institutter har dog ikke fremsendt overblik over tildeling og udbetaling af variabel løn, da de havde misforstået reglerne. Læs mere om dette i afsnit 3.3.1.

Variable løndele er aflønningsordninger, hvor den endelige aflønning ikke er kendt på forhånd. Det betyder, at bonusser, engangsvederlag, resultatkontrakter og lignende, som ikke er en del af den faste aflønning, er variabel løn.

Variabel løn kan øge risikovilligheden hos medarbejderen, fordi den kan skabe et incitament til at påtage sig risici på instituttets vegne. Medarbejderens variable løn, f.eks. en bonus, er derfor, i modsætning til fast løn, omfattet af regler om begrænsninger for tildeling og udbetaling. Reglerne fastsætter bl.a. et loft over, hvor meget den samlede variable aflønning må udgøre i forhold til den faste løn. Der er også krav om, at en vis minimumsandel af de variable løndele skal bestå af en balance af finansielle instrumenter, f.eks. aktier. Reglerne fastsætter desuden begrænsninger for udbetalingen af variabel løn. Det indebærer, at udbetalingen af den tildelte variable løn som minimum skal ske over fire eller fem år. En nærmere gennemgang af reglerne om variabel løn fremgår af bilag 1.

### *3.3.1. Lønpolitikken skal afspejle den faktiske lønpraksis*

To institutter betragter ikke engangsudbetalinger i ekstraordinære tilfælde som variabel løn. Institutterne beskriver derfor i politikken, at de ikke bruger variabel løn. Tildeler et institut engangsudbetalinger, er det dog variabel løn. Det gælder også, selvom tildelingen kun sker i ekstraordinære tilfælde. Institutterne skal derfor også sikre, at lønpolitikken afspejler lønpraksis ved at fastsætte kriterier for brug af variabel løn i politikken, selvom det kun anvendes i få og ekstraordinære tilfælde.

Flere lønpolitikker forholder sig ikke konkret til, hvordan instituttet bruger variabel løn. Det medfører en risiko for, at institutterne ikke overholder reglerne for variabel løn og f.eks. udbetaler bonus kontant uden at udskyde bonus over en årrække, som reglerne tilsiger. Institutterne skal forholde sig til brugen af variabel løn, og for at dokumentere dette skal lønpolitikkerne beskrive, i hvilke situationer og efter hvilke kriterier institutterne bruger variabel løn.

Lønpolitikken skal fastsætte rammen for instituttets faktiske brug af variabel løn, så den reelle lønpraksis afspejles og dokumenteres. En god lønpolitik sætter klare retningslinjer for instituttets lønpraksis. Det sikrer, at den variable løn ikke tilskynder til overdreven risikotagning. Endvidere mindsker en god lønpolitik risikoen for, at der sker fejl i tildeling og udbetaling af den variable løn, og mindsker risikoen for, at instituttet tildeler og udbetaler variable løndele i strid med reglerne.

### *3.3.2. Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for tildeling af variabel løn*

Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for tildeling af variabel løn. Institutterne skal derfor i lønpolitikken nærmere beskrive, under hvilke omstændigheder bestyrelsen, direktionen og andre væsentlige risikotagere kan modtage variabel løn.

Mange lønpolitikker indeholder ikke konkrete kriterier for tildeling af variabel løn. Det er derfor vanskeligt at udlede, hvornår og på hvilke betingelser institutterne bruger variabel løn. Ét institut har f.eks. haft en lønpraksis, hvor variabel løn systematisk er blevet tildelt gennem flere år, uden at instituttet har haft kriterier i lønpolitikken eller interne retningslinjer for tildelingen.

Kravet om, at lønpolitikken skal fastsætte tildelingskriterier for brug af variabel løn, gælder også for institutter, der kun anvender variabel løn under bagatelgrænsen. Bagatelgrænsen indebærer, at variabel løn, som maksimalt udgør 100.000 kr., kan undtages aflønningsreglernes tildelings- og udbetalingsbegrænsningerne. Beløb under bagatelgrænsen kan derfor udbetales kontant som et engangsvederlag.

Størstedelen af de undersøgte institutter, der kun i mindre grad bruger variabel løn, har ikke fastsat konkrete kriterier for tildelingen i deres politikker. Flere af disse politikker angiver f.eks., at det pågældende institut kun tildeler engangsvederlag i "ekstraordinære tilfælde", "særlige tilfælde" eller lignende uden en nærmere forklaring på, hvad instituttet forstår ved dette, og hvilke kriterier der gælder. Det er derfor uklart, hvad disse institutters praksis er for tildeling af variabel løn. Ét institut har beskrevet, at det kun tildeler variabel løn i tilfælde af ekstraordinære indsatser, men samtidig at det ikke kan tildele variabel løn alene på baggrund af en medarbejders resultater og præstationer. Kriterierne er umiddelbart modstridende, og det er derfor også uklart, hvad instituttets lønpraksis er her.

Det er omvendt et fællestræk for de få undersøgte pengeinstitutter, som bruger variabel løn systematisk og som led i faste incitamentsbaserede programmer, at de fastlægger konkrete mål og kriterier, som både er resultatbaserede og adfældsorienterede. Konkrete mål og kriterier er f.eks. bidrag til udvikling af et forretningsområde og indtjening, kundetilfredshed og bidrag til samarbejde.

Uden en fast ramme med klare kriterier opstår der en risiko for, at tildeling af variable løndele bliver ad hoc-baseret eller er i strid med instituttets risikoprofil. Det kan i sidste ende medvirke til en overdreven risikotagning, fordi en sådan lønpolitik ikke er tydelig og forsvarlig. Bestyrelsen har ansvaret for at fastlægge politikken. For at instituttets lønpraksis afspejler de mål, som bestyrelsen ønsker, er det afgørende, at bestyrelsen fastlægger klare retningslinjer og kriterier for, hvornår der kan tildeles variabel løn. Klare kriterier bidrager til, at instituttets ansatte og interessenter er klar over, hvornår instituttet tildeler variabel løn. På den måde får lønpolitikken den ønskede betydning for medarbejderne, direktionen og bestyrelsen, og det sikrer, at instituttet ikke i praksis tildeler variabel løn i strid med egne interesser.

### *3.3.3. Manglende retningslinjer for brug af bagatelgrænsen*

Mange institutter skriver i deres lønpolitik, at de udelukkende bruger variabel løn under bagatelgrænsen. Bagatelgrænsen indebærer, at bestyrelsen eller direktionen kan beslutte at fravige instrument- og udskydelseskravet, når den optjente variable løndel maksimalt udgør 100.000 kr. om året. Instrument- og udskydelseskravet er beskrevet i bilag 1. Institutterne kan i disse tilfælde vælge at tildele kontante engangsvederlag mv. til øjeblikkelig udbetaling.

Flere af de undersøgte institutter tror fejlagtigt, at variabel løn under bagatelgrænsen helt er undtaget fra reglerne om variabel løn. Selvom institutterne kan vælge at tildele engangsvederlag mv. straks, gælder der stadig krav om efterfølgende risikojustering og kontrol af adfærd, som kan danne grundlag for at nedsætte eller kræve tilbagebetaling af engangsvederlaget (backtesting og clawback). Mindre udbetalinger kan også udgøre aflønningsrisici, og det er derfor vigtigt, at institutterne sikrer løbende kontrol og mulighed for backtesting og clawback. Derudover skal institutter, der anvender variabel løn under bagatelgrænsen, også sikre, at der er fastsat tildelingskriterier i lønpolitikken, som beskrevet i afsnit 3.3.2., ovenfor.



Hvis institutterne vil kunne gøre brug af finansielle instrumenter f.eks. aktier, skal dette ligeledes fremgå klart af politikken.

### 3.3.4. Manglende retningslinjer for efterfølgende kontrol af udbetaling af variabel løn

Institutterne skal føre efterfølgende kontrol med udbetalinger af variabel løn til bestyrelse, direktion og andre væsentlige risikotagere. Institutterne skal først og fremmest sikre, at udbetaling af variabel løn er betinget af, at de kriterier, der har dannet grundlag for beregningen af den variable løndel, fortsat er opfyldt på udbetalingstidspunktet (backtesting). Institutterne skal også sikre, at de kan kræve udbetalt variabel løn tilbagebetalt eller nedjusteret, hvis den variable løn er udbetalt på grundlag af oplysninger om resultater, som kan dokumenteres at være fejlagtige, og hvis modtageren er i ond tro om dette (clawback). Processen kan f.eks. fremgå af lønpolitikken eller interne styringsdokumenter, der tydeliggør, hvilke kontroller instituttet foretager i praksis.

Lønpolitikkerne indeholder generelt ikke retningslinjer for efterfølgende kontrol af udbetaling af variabel løn. Flere institutter nævner slet ikke clawback eller backtesting i deres politikker, og enkelte af de institutter, der gør, behandler det kun i begrænset omfang. Institutterne skal have fokus på at overholde disse regler.

### 3.4. Politikken skal indeholde foranstaltninger, der forebygger interessekonflikter

Institutternes politikker skal indeholde foranstaltninger, der forebygger interessekonflikter i forhold til variabel løn.

Flere institutter har ikke fastsat konkrete foranstaltninger til at forebygge interessekonflikter. Det skyldes i flere tilfælde, at de ifølge deres lønpolitik kun bruger variabel løn under bagatelgrænsen eller udelukkende gør brug af fast løn og derfor ikke oplever interessekonflikter på baggrund af de ansattes udsigt til udbetaling af variabel løn.

Nogle lønpolitikker nævner, at "*der er opstillet foranstaltninger, der forebygger interessekonflikter*", uden at det uddybes, hvad disse foranstaltninger konkret består i. Det er vigtigt, at det er klart for alle interessenter, hvilke konkrete foranstaltninger instituttet har opstillet for at forebygge og behandle interessekonflikter. Det er også vigtigt for instituttet og de omfattede medarbejdere, at de er opmærksomme på, hvordan de skal undgå, at der opstår interessekonflikter, og for direktionen og bestyrelsen så de kan sikre, at reglerne overholdes.

Der er dog også gode eksempler på lønpolitikker, der inddrager foranstaltninger til at afværge interessekonflikter, f.eks. kortlægning af aflønningsrisici knyttet til bestemte stillinger og kontrolfunktioner. De fleste institutter anfører desuden, at variabel løn ikke må tildeles på baggrund af salgsmål på boligkreditområdet, hvilket der også er et eksplicit forbud imod.

I et enkelt tilfælde fremgår det tydeligt af instituttets lønpolitik, at instituttet bruger salgsmål i forbindelse med udbetaling af variabel løn. Det vil være i strid med aflønningsreglerne at have salgsmål på boligkreditområdet.

### 3.5. Væsentlige risikotagere

Finanstilsynet undersøgte, om institutterne har udpeget væsentlige risikotagere i overensstemmelse med reglerne, og om de har de nødvendige retningslinjer og dokumentation for identifikationsprocessen. Alle institutter skal gennemføre en årlig identifikationsproces eller selvevaluering for at identificere alle medarbejdere, hvis arbejde har eller kan have væsentlig indflydelse på instituttets risikoprofil. Identifikationsprocessen skal være en del af instituttets overordnede lønpolitik.

Formålet med reglerne om at udpege væsentlige risikotagere er grundlæggende at afbøde risici ved variabel løn til medarbejdere, der har indflydelse på instituttets risikoprofil. Når en ansat er udpeget, skal instituttet ved tildeling og udbetaling iværksætte en række foranstaltninger og kontroller, som sikrer, at den ansatte ikke har incitament til at træffe hurtige og risikofyldte beslutninger for at opnå en gevinst i modstrid med instituttets og aktionærernes interesser.

Finanstilsynet har observeret, at institutterne generelt har problemer med at udpege væsentlige risikotagere. Det gælder særligt i relation til overholdelsen af de supplerende regler i EU-retten.<sup>6</sup> Det skyldes formentlig manglende opmærksomhed på reglerne, særligt i de mindre institutter, og til dels at flere af institutternes interne retningslinjer er mangelfulde, jf. nedenfor.

Bestyrelsen skal udpege væsentlige risikotagere. I praksis er opgaven varetaget af forretningsenheder, som referer til bestyrelsen, f.eks. HR, som udfærdiger en indstilling til bestyrelsen, som træffer endelig beslutning om at udpege ansatte som væsentlige risikotagere. Udførlige retningslinjer fra bestyrelsen er nødvendige, så ansvaret for at fastsætte de rette kriterier er forankret i bestyrelsen, og for at forretningsenhederne kan foretage en ensartet vurdering.

Institutterne har overvejende enten ingen eller kun korte og upræcise retningslinjer for identifikationsprocessen, som ikke afspejler reglerne. Konsekvensen er, at der er stor variation i den gruppe af ansatte, som institutterne betragter som væsentlige risikotagere. Primært SIFI-institutterne har udførlige retningslinjer med klare arbejdsgange for de involverede enheder samt kriterier for at udpege og identificere væsentlige forretningsenheder og ansatte.

Endvidere konstaterer Finanstilsynet, at institutternes dokumentation for udpegelsen af væsentlige risikotagere ofte er mangelfuld. De fleste institutter har f.eks. kun en liste over udpegede ansatte. Institutterne skal have dokumentation for deres vurderinger, som skal foretages i henhold til retningslinjerne. Det gælder bl.a., hvilke forretningsenheder der påvirker instituttets risici, og hvem der har ledelsesansvaret for disse.

### 3.6. Sign-on- og buy-out-bonusser

Sign-on-bonus (nyansættelsesgodtgørelse) er en bonus, der kan tildeles en medarbejder i forbindelse med ansættelsen. Formålet er at tilskynde potentielle medarbejdere til at tage imod et ansættelsestilbud. Sign-on-bonus er som udgangspunkt undtaget fra aflønningsreglernes begrænsninger i forhold til variabel løn, hvis aftalen er indgået i forbindelse med

<sup>6</sup> Kommissionens delegerede forordning (EU) 2021/923 af 25. marts 2021

besættelse af stillingen, er begrænset til første ansættelsesår, og instituttet har et sundt og solidt kapitalgrundlag på tidspunktet for tildelingen.

Buy-out-bonus tildeles, ligesom sign-on-bonus, medarbejdere i forbindelse med ansættelsen. Buy-out-bonus tildeles dog som kompensation eller frikøb fra en tidligere ansættelseskontrakt, hvor medarbejderen f.eks. havde krav på variabel løn, der endnu ikke er udbetalt. Aflønningen er således en kompensation – buy-out – fra en tidligere kontrakt, hvis medarbejderens udskudte variable aflønning bliver reduceret eller ophævet af den tidligere arbejdsgiver som følge af kontraktens ophør. Medarbejderen bliver dermed godtgjort for eventuelle bonusser eller vederlag, som vedkommende går glip af ved at tage imod den nye stilling.

I modsætning til sign-on, skal buy-out-bonus overholde aflønningsreglerne vedrørende variabel løn.

De undersøgte institutter bruger alene udbetalinger af sign-on-bonus, der ikke er underlagt begrænsninger på samme måde som buy-out-bonus. Ingen af institutterne har gjort brug af buy-out-bonus, selvom flere af politikkerne åbner for muligheden. Størstedelen tillader brug af sign-on-bonus, og nogle bruger dem også i praksis. Politikkerne indeholder dog ikke klare tildelingskriterier for brug heraf.

Anvendelsen af sign-on-bonus er lettere anvendelig end brugen af buy-out-bonus, da brugen af sign-on-bonus ikke skal overholde kravene til variabel løn. Det er dog vigtigt, at reglerne ikke omgås ved, at institutterne maskerer en buy-out-bonus som en sign-on-bonus. Det kan f.eks. ske ved, at instituttet bevidst eller ubevidst undlader at undersøge, om en kandidat har variabel løn til gode fra en tidligere bonusaftale. Det kan også ske efter en forhandling med en kandidat, som kompenseres for tabt variabel løn fra en tidligere stilling, ved tildeling af en sign-on-bonus på ca. samme beløb. Finanstilsynet finder, at en sådan praksis er omgåelse af reglerne og vil fremover også have øget fokus på distinktionen imellem sign-on- og buy-out-bonusser. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen forholder sig til, hvordan sign-on-bonusser skal anvendes, og hvordan det sikres, at sign-on ikke reelt anvendes til at omgå kravene til variabel løn.

Finanstilsynet har konstateret en tendens i sektoren til alene at bruge sign-on-bonus. Der er derfor behov for nærmere at undersøge, om der i praksis er tale om en ubevidst omgåelse af reglerne.

### **3.7. Kontrol og transparens**

Finanstilsynet undersøgte, om pengeinstitutterne overholder aflønningsreglernes krav til kontrol med og transparens omkring institutternes aflønning.

Bestyrelsen i et pengeinstitut skal bl.a. sikre, at der mindst én gang om året foretages en kontrol af, om instituttet overholder sin lønpolitik. Bestyrelsen skal fastlægge retningslinjer for kontrollen, og resultatet skal rapporteres til bestyrelsen. Bestemmelsen har til formål at sikre, at arbejdet og kontrollen med lønpolitikken er forankret i bestyrelsen.

Alle institutterne i undersøgelsen har interne kontrolsystemer, der minimum årligt kontrollerer, at lønpolitikken overholdes, og rapporterer resultaterne til bestyrelsen. I praksis er

opgaven ofte henlagt til en HR-funktion, men også compliancefunktionen eller intern revision står for kontrollen. Konklusionen er, at aflønningen og lønpolitikken regelmæssigt er underlagt kontrol i de undersøgte institutter.

I nogle institutter har bestyrelsen dog ikke fastlagt retningslinjer for kontrollen, og opgaven er derfor reelt overladt til den kontrollerende enhed. Bestyrelsesprotokollater viser desuden, at den samlede bestyrelse kun i begrænset omfang diskuterer lønområdet eller kontrolenhedens rapportering. Det medfører en risiko for, at arbejdet på aflønningsområdet ikke forankres i bestyrelsen. Institutter, som har nedsat et aflønningsudvalg, har grundigere diskussioner, og her er arbejdet med aflønningsområdet generelt bedre forankret i bestyrelsen.

Det er desuden et krav, at formanden for bestyrelsen i sin beretning for instituttets generalforsamling redegør for aflønningen af instituttets bestyrelse og direktion. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om aflønningen i det foregående regnskabsår og om den forventede aflønning i indeværende og kommende regnskabsår. Formålet med reglerne er bl.a. at sikre, at aktionærerne får indblik i ledelsens aflønning og har de nødvendige oplysninger til at stemme på et oplyst grundlag om instituttets lønpolitik på generalforsamlingen. I virksomheder, hvor generalforsamlingen i henhold til selskabslovens regler afholdes skriftligt eller uden aktionærernes deltagelse (skrivebordsgeneralforsamlinger), er det tilstrækkeligt, at de pågældende informationer deles på anden vis.

På flere af institutternes generalforsamlinger bliver ledelsens aflønning ikke gennemgået tilstrækkeligt. Det skyldes bl.a., at formanden for bestyrelsen undlader at redegøre nærmere for ledelsens aflønning og f.eks. henviser til instituttets hjemmeside eller vederlagsrapport, hvor oplysningerne fremgår. På den måde får aktionærerne ikke tilstrækkelige oplysninger om instituttets aflønning, og de har derfor vanskeligt ved at tage aktivt stilling til – og godkende – lønpolitikken. For at understøtte generalforsamlingens involvering i instituttets aflønning er det vigtigt, at lønoplysningerne bliver gennemgået mundtligt på generalforsamlingerne, så aktionærerne kan fremsætte deres meninger på et oplyst grundlag. Det er med til at sikre demokratisk kontrol med den førte lønpolitik i instituttet. En ændring af reglerne medfører, at formanden på de generalforsamlinger, der afholdes efter 1. juli 2023, også fremover skal redegøre for lønpolitikens væsentligste indhold og overholdelse.

Finanstilsynet undersøgte også, om de enkelte institutter har offentliggjort deres lønpolitik på deres hjemmeside. Pengeinstitutterne skal offentliggøre lønpolitikken på deres hjemmeside for at sikre transparens på aflønningsområdet af hensyn til bl.a. aktionærer og andre interessenter.

De fleste pengeinstitutter har offentliggjort deres lønpolitik et sted på deres hjemmeside. Dog er politikkerne generelt svære at fremsøge, og de ligger oftest i flere versioner, så det kan være svært at gennemskue, hvilken lønpolitik der gælder. Lønpolitikken bør være placeret et logisk sted på hjemmesiden, gerne i forlængelse af f.eks. vederlagsrapporten eller øvrige oplysninger, som institutterne har pligt til at offentliggøre. Hvis et institut ikke har et logisk sted at offentliggøre aflønningsoplysninger, bør lønpolitikken som minimum kunne fremsøges ved hjælp af simple søgeord. Ellers skabes der ikke transparens, og offentliggørelsen bliver formålsløs.

## 4. Finanstilsynets overvejelser og reaktioner

Finanstilsynets undersøgelse viser, at institutterne har fokus på aflønningsområdet og de risici, som særligt brugen af variabel løn indebærer. Der er dog områder, hvor Finanstilsynet vurderer, at de undersøgte institutter i overvejende grad ikke efterlever aflønningsreglerne og kravene til lønpolitikken. Navnlig har lønpolitikkerne ikke tilstrækkelige retningslinjer for tildeling af variabel løn, og mange institutter har udfordringer med at udpege væsentlige risikotagere. Det medfører potentielle aflønningsrisici og interessekonflikter. Henset til, at reglerne har eksisteret i en lang årrække, og området tidligere har været genstand for kritiske temaundersøgelser, er det særdeles kritisabelt, at institutterne fortsat har problemer med at overholde aflønningsreglerne.

Undersøgelsen viser desuden, at arbejdet på aflønningsområdet i flere institutter ikke er tilstrækkeligt forankret i bestyrelsen, men at ansvar for kontrol og tilsyn i højere grad delegeres til forskellige forretningsenheder uden tilstrækkelige retningslinjer.

En gennemgang af institutternes lønpraksis viser, at de fleste alene bruger variabel løn i begrænset omfang, dels for at begrænse risici, dels ud fra et værdimæssigt synspunkt. Men særligt de institutter, som sporadisk udbetaler mindre beløb på op til 100.000 kr., mangler forståelse for relaterede aflønningsrisici og efterfølgende resultatkontrol. Særligt SIFI-institutterne bruger aktivt variabel løn til at fremme opnåelsen af strategiske og forretningsmæssige målsætninger. Lønprogrammerne i disse institutter er systematiserede og udførligt beskrevet i lønpolitikkerne.

Samtlige institutter, på nær to, ønsker ikke at tildele variabel løn til bestyrelsesmedlemmer, da de ikke anser det for at være foreneligt med god risikostyring og bestyrelsens hverv i øvrigt.

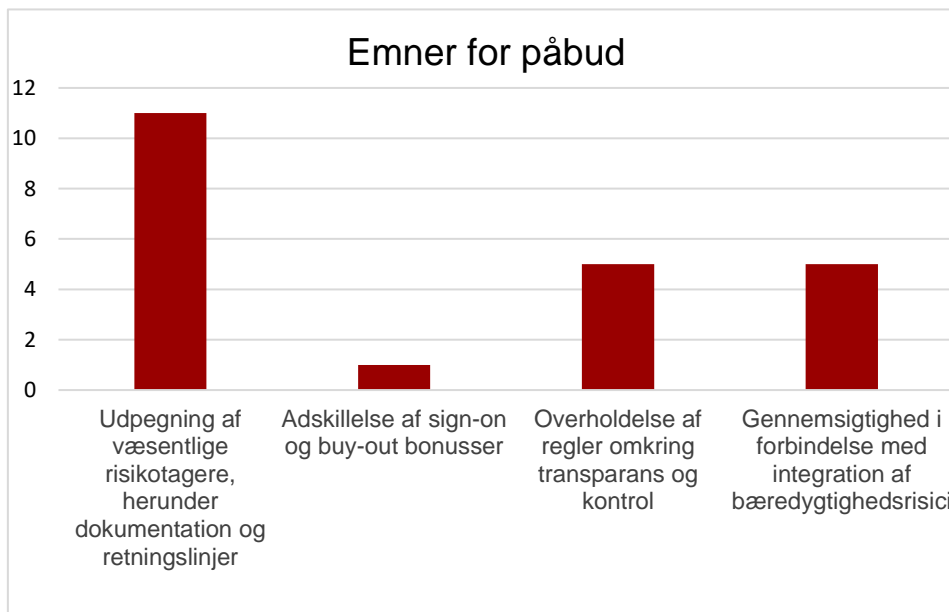
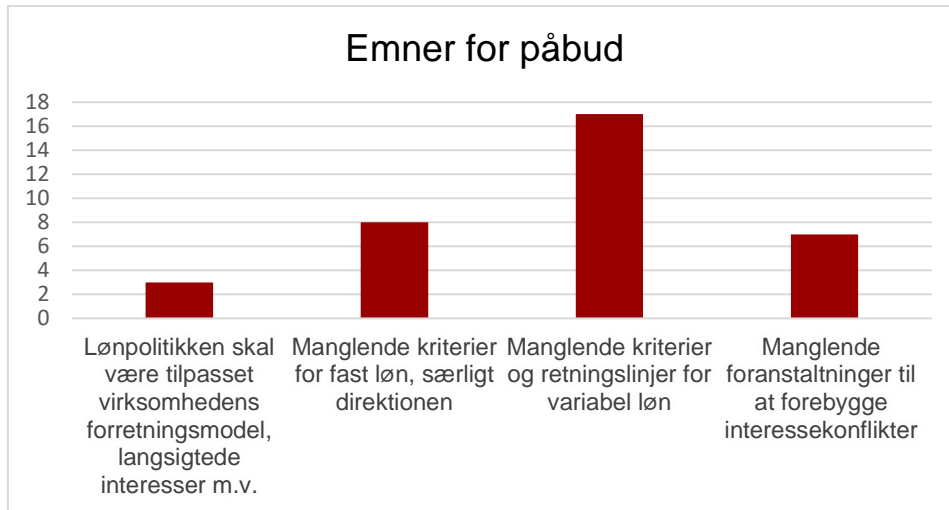
Finanstilsynet har kontrolleret en stor del af institutternes tildeling af variabel løn de seneste tre år og kan konstatere, at de overholder aflønningsreglerne vedrørende variabel løn. Kun et enkelt institut har ikke været tilstrækkeligt opmærksom på reglerne, hvilket har medført en række overtrædelser af lov om finansiel virksomhed. Derudover har to institutter misforstået, hvad der udgør variabel løn.

Finanstilsynet konstaterer dog også, at mange af de små og mellemstore institutter har mangelfulde eller utilstrækkelige retningslinjer for tildeling af variabel løn og efterfølgende kontrol med udbetalingerne. Det indebærer en risiko for, at institutterne tildeler variabel løn ad-hoc eller skønsmæssigt – i strid med egne interesser og risikoprofiler. Det er derfor vigtigt, at retningslinjerne for tildeling af variabel løn er klare og transparente.

De fleste af de undersøgte institutter har problemer med at udpege væsentlige risikotagere og har utilstrækkelige retningslinjer og dokumentation for deres identifikationsproces. Det skyldes dels manglende opmærksomhed på reglerne, særligt i de mindre institutter, dels mangelfulde interne retningslinjer i flere af institutterne. Risikoen er, at institutterne ikke identificerer de medarbejdere, som påtager sig de væsentligste risici, og dermed ikke overholder de begrænsninger for tildeling og udbetaling af variabel løn, som skal afhjælpe aflønningsrisici.

Finanstilsynet vurderer på den baggrund, at der er behov for øget vejledning på området for at afhjælpe de eksisterende udfordringer. Finanstilsynet vil derfor opdatere og udbygge den eksisterende vejledning om aflønningsreglerne.

Finanstilsynet har på baggrund af undersøgelsen umiddelbart konstateret følgende mangler fordelt på emnerne nedenfor. Finanstilsynet gør opmærksom på, at eventuelle tilsynsreaktioner på nuværende tidspunkt ikke er endelige bl.a. som følge af klageadgang m.v.



**Bilag 1****Retsgrundlag***Lønpolitikker:*

Instituttets bestyrelse skal fastlægge instituttets lønpolitik. Bestyrelsen skal desuden løbende kontrollere, at lønpolitikken overholdes. I pengeinstitutter af en vis størrelse, der har pligt til at nedsætte et aflønningsudvalg, skal udvalget gøre det forberedende arbejde, som skal understøtte bestyrelsens beslutningstagning og kontrol, jf. § 77 c i lov om finansiel virksomhed. Kravene til lønpolitikens omfang og detaljegrad er underlagt et proportionalitetsprincip, idet udformningen skal ske under hensyntagen til instituttets størrelse og organisation samt omfanget og kompleksiteten af instituttets aktiviteter. Det følger af § 5 i aflønningsbekendtgørelsen.

Lønpolitikken skal være tilpasset instituttets forretningsstrategi, værdier og langsigtede mål. Den skal medvirke til, at instituttet drives i overensstemmelse med redelig forretningskik og god praksis på virksomhedsområdet. Instituttets aflønningsstruktur skal hænge sammen med instituttets forretningsmodel og strategi. Lønpolitikken skal også indeholde instituttets pensionspolitik og retningslinjer for tildeling af variable løndelev og fratrædelsesgodtgørelser. Det fremgår af § 9, stk. 2 og stk. 3, nr. 1, i aflønningsbekendtgørelsen.

Hvis instituttet bruger variabel løn, skal rammerne fremgå af lønpolitikken. Bestyrelsen skal fastlægge en passende balance mellem faste og variable løndelev og sikre overholdelse af de begrænsninger for brug af variabel løn, der følger af aflønningsbekendtgørelsen og lov om finansiel virksomhed, herunder i forhold til instrumentkravet, reglerne om udskydelse m.v. jf. § 9, stk. 3, nr. 6, i aflønningsbekendtgørelsen.

Lønpolitikken skal fastsætte kriterier for tildeling af faste løndelev og for eventuelle forskellige variable lønprogrammer. Disse retningslinjer skal omfatte de overordnede kriterier for tildeling af variabel løn og de begrænsninger, som instituttet vurderer, er nødvendige for at sikre en sund og effektiv risikostyring. Kriterierne bør afspejle vedvarende og risikjusterede resultater og resultater udover, hvad der kan forventes i forhold til den ansattes relevante erhvervs erfaring og organisatoriske ansvar. Det følger af § 9, stk. 3, nr. 5, i aflønningsbekendtgørelsen.

Lønpolitikken skal være i overensstemmelse med hensynet til effektiv risikostyring og sikre, at den samlede variable løn, som instituttet forpligter sig til at udbetale, ikke udhuler instituttets mulighed for at styrke sit kapitalgrundlag. Det fremgår af § 9, stk. 3, nr. 4, i aflønningsbekendtgørelsen.

*Variabel løn:*

Aflønningsreglerne indeholder et loft over, hvor meget den samlede variable aflønning må udgøre i forhold til grundlønnen inklusive pension. For bestyrelse og direktion må de variable løndelev højst udgøre 50 pct. af den enkeltes faste løndel. Væsentlige risikotagere i pengeinstitutter må modtage op til 100 pct. af den faste løn i variabel løn. Instituttets øverste organ kan dog beslutte, at loftet hæves til 200 pct., hvis visse betingelser er opfyldt, jf. § 77 a, stk. 1, nr. 1-3, i lov om finansiel virksomhed.

Aflønningsreglerne indeholder krav om, at en balance af finansielle instrumenter skal udgøre en vis minimumsandel af de variable løndele (instrumentkravet). Tildeler et pengeinstitut bestyrelsen, direktionen og væsentlige risikotagere variable løndele, skal mindst 50 pct. af disse på tidspunktet for beregningen bestå af en balance af aktier eller, afhængigt af instituttets juridiske struktur, tilsvarende ejerandele, aktiebaserede instrumenter eller tilsvarende instrumenter, der afspejler instituttets kreditværdighed. Det fremgår af § 77 a, stk. 1, nr. 4, i lov om finansiel virksomhed.

Aflønningsreglerne fastsætter desuden begrænsninger for udbetalingen af tildelt variabel løn (udskydelseskravet). Et pengeinstitut, som tildeler variabel løn til bestyrelse, direktion og andre væsentlige risikotagere, skal sikre sig, at udbetalingen af mindst 40 pct. af en variabel løndel, ved større beløb mindst 60 pct., sker over en periode på mindst 4 år med påbegyndelse 1 år efter beregningstidspunktet. For bestyrelse og direktion er perioden dog mindst 5 år, med en ligelig fordeling over årene eller med en voksende andel i slutningen af perioden, jf. § 77 a, stk. 1, nr. 5, i lov om finansiel virksomhed.

Aflønningsreglerne indeholder krav om fradrag og tilbagebetaling. Det betyder bl.a., at variable løndele helt eller delvist kan kræves tilbagebetalt, hvis forudsætningerne for tildelingen efterfølgende ændrer sig. Et pengeinstitut skal dermed sikre sig, at bestyrelsen, direktionen og væsentlige risikotagere, som modtager variabel løn, tilbagebetaler den variable løn helt eller delvis, hvis den er udbetalt på grundlag af oplysninger om resultater, som kan dokumenteres at være fejlagtige, og hvis modtageren er i ond tro (clawback og malus). Institutet skal desuden sikre sig, at udbetalingen af udskudt variabel løn er betinget af, at de kriterier, der oprindeligt dannede grundlag for beregningen, fortsat er opfyldt på udbetalingstidspunktet (back-testing). Det er derudover en betingelse, at den pågældende bl.a. har efterlevet passende krav til egnethed og hæderlighed og ikke har deltaget i eller haft ansvar for en adfærd, der har medført betydelige tab for instituttet. Det fremgår af § 77 a, stk. 4 og 5, i lov om finansiel virksomhed.

#### *Udpegning af væsentlige risikotagere*

Bestyrelsen skal identificere ansatte, hvis aktiviteter har væsentlig indflydelse på virksomhedens risikoprofil (væsentlige risikotagere), jf. § 2, stk. 1, i aflønningsbekendtgørelsen. Udpegningen omfatter som minimum alle medlemmer af bestyrelsen og direktionen og ansatte med ledelsesansvar for virksomhedens væsentlige afdelinger og kontrolfunktioner, herunder den risikoansvarlige, den complianceansvarlige og den ansvarlige for intern revision. Derudover skal ansatte, som har ret til en betydelig aflønning i det foregående regnskabsår også udpeges, forudsat at en række nærmere betingelser er opfyldt. Det fremgår af § 2, stk. 2, i aflønningsbekendtgørelsen. Pengeinstitutet organisation og risikoprofil kan medføre et behov for at udpege yderligere væsentlige risikotagere.

Derudover skal pengeinstitutet udpege væsentlige risikotagere efter de relevante delegerede forordninger udstedt i medfør af artikel 94, stk. 2, 3. og 4. afsnit, i Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2019/878/EU af 20. maj 2019 om ændring af direktiv 2013/36/EU.

#### *Kontrol og transparens*

Det påhviler instituttets øverste organ (generalforsamlingen) at godkende instituttets lønpolitik, jf. § 77 d, stk. 2, i lov om finansiel virksomhed. Lønpolitikken skal herefter hurtigst muligt



efter godkendelsen offentliggøres på virksomhedens hjemmeside og forblive offentligt tilgængelig, så længe den er gældende. Det er afgørende, at politikken er transparent, så kapitaljerne reelt kan få indsigt i instituttets aflønning. Bestyrelsen bør i forbindelse med fastlæggelsen af lønpolitikken forholde sig til, hvordan politikken sikrer en aflønningsstruktur, som fremmer sund og effektiv risikostyring. Bestyrelsen skal derfor forholde sig til, hvad pengeinstituttet forventer at opnå med lønpolitikken og aflønningsstrukturen, og hvilke incitamenter til risikotagning aflønningsstrukturen i praksis kan medføre.

Instituttets øverste organ skal for generalforsamlinger afholdt efter den 1. juli 2023 godkende aflønningen af virksomhedens bestyrelse for det igangværende regnskabsår, jf. § 77 d, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed.

Bestyrelsen har ansvaret for lønpolitikens gennemførelse, jf. § 5, stk. 2, i aflønningsbekendtgørelsen. Bestyrelsen skal gennemgå virksomhedens lønpolitik regelmæssigt og mindst én gang om året for at tilpasse politikken til virksomhedens udvikling, jf. § 6 i aflønningsbekendtgørelsen. Derudover skal bestyrelsen mindst én gang om året foretage en kontrol af, om virksomhedens lønpolitik overholdes og fastlægge retningslinjer for kontrollen. Resultatet af kontrollen skal rapporteres til bestyrelsen. Bestyrelsen skal desuden føre kontrol med aflønning af direktionen og ansatte med ledelsesansvar for virksomhedens kontrolfunktioner eller væsentlige afdelinger. Det følger af § 7 i aflønningsbekendtgørelsen. Ansatte, der udarbejder virksomhedens lønpolitik og føre kontrol hermed, skal besidde den nødvendige sagkundskab. Ansatte, der fører kontrol med overholdelse af lønpolitikken skal desuden under hensyntagen til virksomhedens egne forhold være uafhængige af de afdelinger, som de fører kontrol med. Det følger af § 8 aflønningsbekendtgørelsen.

Bestyrelsesformanden skal redegøre for aflønningen af virksomhedens bestyrelse og direktion i sin beretning for virksomhedens øverste organ. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om aflønningen i det foregående regnskabsår og om den forventede aflønning i indeværende og det kommende regnskabsår, jf. § 77 d, stk. 3, i lov om finansiel virksomhed. Den 1. juli 2023 blev det desuden et krav, at bestyrelsesformanden skal forklare og begrunde lønpolitikens indhold og dens efterlevelse i beretningen. Det indebærer, at bestyrelsesformanden i sin beretning ved næste generalforsamling i 2024 eller lignende tilmed skal forklare lønpolitikens indhold og dens efterlevelse.

Den 1. juli 2023 blev det et krav, at bestyrelsen årligt skal udarbejde og offentliggøre en vederlagsrapport, jf. § 77 d, stk. 5, i lov om finansiel virksomhed. Vederlagsrapporten skal indeholde oplysninger om det samlede vederlag, som hvert bestyrelsesmedlem og direktionsmedlem har optjent i virksomheden og i andre virksomheder indenfor samme koncern i de seneste tre år. Derudover skal vederlagsrapporten indeholde en redegørelse for sammenhængen mellem ledelsens aflønning og virksomhedens strategi og relevante mål herfor. Det følger af § 77 d, stk. 6, i lov om finansiel virksomhed. Vederlagsrapporten skal offentliggøres på virksomhedens hjemmeside og forblive offentligt tilgængelig i en periode på ti år, jf. § 77 d, stk. 7, lov om finansiel virksomhed.