

Vidtagna åtgärder hos Danske Bank till och med december 2022

Danske Bank har ingått förlikningar med det Amerikanska Justitiedepartementet (DoJ), den amerikanska tillsynsmyndigheten "US Securities and Exchange Commission" (SEC) och Danska Enheten för Särskild Brottslighet som en följd av utredningarna om brister och allvarliga fel relaterade till den utländska portföljen i Danske Banks tidigare filial i Estland. Danske Bank godtar fullt ut utredningens slutsatser och ber förbehållslöst om ursäkt för de oacceptabla historiska brister och fel som det inte finns någon plats för i det som är Danske Bank idag.

Banken har vidtagit omfattande förändringsåtgärder för att adressera misslyckandena och förhindra att något liknade upprepas. Åtgärderna omfattar ny koncernledning och betydande investeringar i system, kontroller och personalkompetens för att bekämpa finansiell brottslighet.

Arbetet mot finansiell brottslighet är av högsta prioritet för Danske Bank. För att effektivt bekämpa sådan brottslighet har Danske Bank gjort betydande investeringar för att försäkra sig om att det finns en robust, resursstark och kompetent regelefterlevnadsavdelning ("complianceavdelning") som täcker hela verksamheten.

Danske Bank har bland annat vidtagit följande avhjälpande åtgärder rörande felaktigheter och brister i den utländska portföljen i Danske Banks tidigare filial i Estland:

- Förändringar i personal- och organisationsstruktur
- Byggt upp en stark regelefterlevnadskultur över hela Bankens verksamhet, där regelefterlevnad inte enbart handlar om regler och policy, utan även om att verksamheten ska bedrivas i enlighet med hög etisk standard och en medvetenhet om den påverkan och det ansvar vi har gentemot samhället
- Upphört med all bankverksamhet i de baltiska länderna och i Ryssland för att fokusera på att stötta ekonomier och samhällen på Bankens kärnmarknader i Norden
- Etablering och implementering av ett omfattande förändringsprogram i arbetet mot finansiell brottslighet, the Financial Crime Plan (FC Plan), som bland annat inkluderar utbildning av anställda, skärpta policyer och rutiner samt införande av teknik för exempelvis screening och monitorering av kundbasen och kundernas transaktioner
- Introduktion av ett ramverk för kontroll som säkerställer att upplysningar som lämnas till Bankens korrespondentbanker är korrekta

De åtgärder som nu har angetts kommer att beskrivas i mer detalj nedan. Utöver den ordinarie tillsynen tillsatte den danska finansinspektionen (DFSA) en så kallad Oberoende Expert för att övervaka implementeringen av Bankens FC Plan.¹ Den oberoende övervakningen är alltjämt pågående.

Väsentliga förändringar i ledningen

Det har genomförts omfattande förändringar i Danske Banks ledning sedan 2018.

DFSA har offentligt accepterat de omfattande förändringar i ledningen som har gjorts till följd av de brister och allvarliga fel som förekommit i den utländska portföljen i Danske Banks tidigare filial i Estland.

Sedan 2018 har Banken tillsatt ett antal personer med bred internationell erfarenhet från risk- och regelefterlevnad i styrelse och verkställande ledningsroller.

¹ Ursprungligt beslut om experttillsyn av Danske Bank [Microsoft Word - Påbud om indsættelse af sagkyndig i Danske Bank_FCP endelig version_2021.02.19_CLEAN_da-en_lodb.docx](#). Varje förordnande varar endast i sex månader, men efter att ett förordnande har upphört har ytterligare beslut om förordnande fattats efter det ursprungliga förordnandet

Idag är Martin Blessing, med tidigare erfarenhet som verkställande direktör och styrelseledamot i stora tyska och schweiziska finansinstitut, ordförande i styrelsen. Flera nyligen tillsatta medlemmar i styrelsen har lång erfarenhet från risk- och regelefterlevnadsområdet. Danske Banks verkställande direktör, Carsten Egeriis, har tidigare haft rollen som Chief Risk Officer inom flera olika avdelningar på internationella banker, senast på Danske Bank.

Integrering av regelefterlevnad i vårt kulturella DNA

En viktig del av vårt förändringsarbete är att integrera en hög etisk standard och regelefterlevnadspraxis, vilket även inkluderar förhindrande av finansiell brottslighet, i verksamhetens DNA och utveckla ett gemensamt förhållningsätt där medarbetarna alltid ska sträva efter att göra rätt affärer med rätt personer på rätt sätt. Den här kulturen utvecklas på olika sätt, till exempel genom tydlig kommunikation från toppen som når ut i koncernövergripande kanaler och events. Den högsta ledningen har tagit en aktiv roll med att stötta en stark regelefterlevnadskultur i både användandet av ord och i faktisk handling. Riskhantering och regelefterlevnad är numera också en del i avtalen om förväntade prestationer för alla medlemmar i den verkställande ledningen och berörda högre chefer.

Som stöd till denna kulturella utveckling har vi introducerat en uppdaterad uppförandekod. Den definierades utifrån lokala regelverk för en sund företagskultur och anpassades enligt "best practice" i ett utvecklingsarbete över hela banken. Kärnan i vårt arbete utgörs av tre värderingsprinciper i vilka alla begreppet integritet är ett framträdande inslag:

- Arbeta som ett lag: Samarbeta med andra för att få del av andras perspektiv och synpunkter
- Var öppen: Våga prata om ämnen som är viktiga och uppmuntra etiskt handlande
- Ta ansvar: För vår roll i samhället och vårt bidrag till de som använder våra tjänster och produkter

Den högsta ledningen har sedan 2019 utvärderats, avseende riskhantering och regelefterlevnad, som en del av utvärderingarna av deras prestationer. I linje med det arbete som utförts på Danske Bank för att bygga en kultur med stark integritet fokuserar alla utvärderingar av medarbetare och alla samtal om personlig och yrkesmässig utveckling inte bara på individuella resultat utan också på vilken inställning och vilket beteende som lett fram till de resultaten.

Banken lanserade kampanjen "Share Your Concerns" för att säkerställa att kritiska frågor tas om hand och eskaleras utan dröjsmål, samt för att främja en företagskultur där medarbetarna vågar vara öppna. Kampanjen inkluderar en intern webbsida där medarbetare kan ge sina synpunkter och hitta relevant information om de uppföranderegler och riktlinjer som gäller på Danske Bank. Rapporter som lämnats in via kanaler där problem lyfts upp, exempelvis visselblåsarfunktionen och rapporteringssystemet för misstänkta transaktioner, granskas kontinuerligt och följs även upp.

Bankens fokus på etik och regelefterlevnad är en del av en större strävan som genomförs för att säkerställa en sund företagskultur i alla delar av verksamheten, där även hållbarhet ingår. Ett exempel på det är Bankens undertecknande av FN:s principer för ansvarsfull bankverksamhet.

Nedläggning av verksamheten i Baltikum

Den 26 april 2018 tillkännagav Danske Bank att bankverksamheten i Baltikum skulle avvecklas för att i stället fokusera framför allt på nordiska kunder och globala företag med sin huvudsakliga bas på den nordiska marknaden

I februari 2019 beslutade Danske Bank att avveckla all bankverksamhet i Lettland, Litauen, Estland och Ryssland och i stället fokusera på att erbjuda tjänster till ekonomier och samhällen på Danske Banks huvudsakliga marknad i Norden.

Framtagandet av ett ramverk för riskhantering

I Danske Banks ramverk för riskhantering (ERM) anges koncernövergripande standarder för hantering och kontroll av de risker som Danske Bank kan utsättas för. I ramverket definieras: de materiellt sett mest väsentliga risktyperna, roller inom risk och ansvarsområden, riskhantering, ramverk för riskbenägenhet och en önskad riskhanteringskultur. ERM får också stöd av policyer med ytterligare definitioner av riskhanteringsstandarder för individuella risktyper.

Sedan den initiala implementeringen 2017 har ERM granskats regelbundet för att säkerställa att den alljämt medför en effektiv riskhantering.

Danske Banks tre försvarslinjer

Danske Bank fortsätter att implementera modellen med tre försvarslinjer. Modellen är en mycket viktig del i arbetet med att säkerställa en effektiv styrning och hantering av risker för finansiell brottslighet (inklusive men inte begränsat till risken för att Banken utnyttjas för penningtvätt, finansiering av terrorbrott, bedrägerier och sanktionsöverträdelser). Modellen säkerställer även att det finns tydligt definierade roller och ansvarsområden. Den första försvarslinjen (1LoD) äger och bedriver verksamhetsprocesser med relaterade risker och omfattar affärsenheter och koncernfunktioner (till exempel operations, HR och finans). Den andra försvarslinjen (2LoD) fastställer kraven för riskhantering och utövar tillsyn, samt ger stöd till och utvärderar 1LoD. 2LoD omfattar "Group Compliance" och "Group Risk Management". Den tredje försvarslinjen (3LoD) är en oberoende och opartisk enhet ("Internrevision") som utvärderar och utvecklar riskhanterings-, kontroll- och ledningsprocesserna i relation till kontrollerna i den första och andra försvarslinjen.

Utbyggnad av funktionerna 1LoD och 2LoD för riskhantering och regelefterlevnad (FCC)

Sedan 2015 har personalstyrkan på 2LoD FCC ökat från 7 till cirka 260 personer (november 2022). Idag har vi totalt cirka 3 600 anställda som arbetar med att bekämpa finansiell brottslighet inom Danske Banks hela verksamhet avseende alla tre försvarslinjer.²

De grupper som arbetar med att motverka finansiell brottslighet utgör ungefär 17 procent av alla anställda på Danske Bank och kostnaden för det arbetet motsvarar ungefär 9 procent av Danske Banks totala kostnader (2,3 miljarder DKK, dvs. cirka 307 miljoner euro). Det är en väsentlig ökning av utgifterna för bekämpning av ekonomisk brottslighet, vilka uppgick till ungefär 1 100 miljoner DKK år 2018.

Totalt har Danske Bank spenderat ungefär 12 miljarder DKK (cirka 1,6 miljarder euro) på underhåll och förbättringar av det övergripande ramverket för riskhantering mot finansiell brottslighet, inklusive kontroller för bekämpning av penningtvätt från 2018 till slutet av 2022.

En robust bolagsstyrning som ger stöd till förändring

För att genomföra koncernens omfattande plan mot finansiell brottslighet ("FC Plan") infördes en utökad ledningsstruktur 2020.

Banken har, som en del av den utökade ledningsstrukturen, tillsatt ett antal kommittéer. Syftet med kommittéerna är att övervaka utvecklingen i relation till FC Plan och att skapa forum för regelefterlevnadsfrågor som eskalerats till den verkställande ledningen och styrelsen.

² Antalet kommer att minska i takt med att arbetet med bankens avhjälpande åtgärder slutförs.

Vissa kommittéer är redan etablerade som en del av den löpande verksamheten, (t.ex. Conduct & Compliance-kommittén på styrelsenivå), medan andra kommittéer har skapats specifikt för vissa ändamål och inrättats som en del av de avhjälpande åtgärderna, t.ex. Group Financial Crime Remediation Steering Committee (SteerCo). SteerCo övervakar FC Plan och ger regelbundna uppdateringar till den verkställande ledningen och styrelsen. I kommittén ingår den högsta ledningen på 1LoD och 2LoD mot finansiell brottslighet samt ett antal medlemmar från den verkställande ledningen.

I juli 2020 beslöt Danske Bank att inrätta två interna kommittéer som skulle hantera förberedelserna och godkännandet av Bankens offentliggöranden. Den ena var "Disclosure Committee" och den andra var "Ad Hoc Disclosure Committee" som båda hanterar olika typer av uttalanden till marknaden. Alla aktuella offentliggöranden från Danske Bank (allt som måste offentliggöras enligt "Market Abuse Regulation" (MAR) och för kvartalets och årets räkenskaper) behandlas nu av någon av dessa kommittéer. Dessa kommittéer kommer att ge en mycket bättre kontroll över bankens offentliggöranden och bidra till riskhanteringen i samband med Danske Banks offentliga uttalanden.

En omfattande plan mot finansiell brottslighet

Danske Bank har gjort stora framsteg i implementeringen av företagets FC Plan, som är ett omfattande förändringsprogram som täcker bekämpning av penningtvätt (AML), anti-terrorismfinansiering (CTF), sanktioner, mutor- och korruptionsbekämpning, skatteflykt och bedrägerier (såväl interna som externa sådana). Planen beskrivs i mer detalj nedan.

Efter att ha initierat ett omfattande program med avhjälpande åtgärder 2019 har Banken formaliserat programmet i form av en omfattande FC Plan. Fullbordandet av FC Plan är en strategisk prioritet för Banken. Planen kommer att vara vägledande i Bankens arbete mot ekonomisk brottslighet fram till slutet av 2023. Målet med planen, som lämnades in till DFSA första gången i maj 2020, är att tillhandahålla ett ramverk mot finansiell brottslighet. Ramverket ska (i) uppfylla lagstadgade krav som ställs på Banken och (ii) vara utformat på ett sätt som hjälper Banken att hantera risker i linje med Bankens riskbenägenhet, i båda fallen genom att utnyttja global praxis. Danske Bank uppdaterar DFSA kontinuerligt om planens genomförande, och vi har en pågående dialog med DFSA och dess tillsynskollegium för att stämma av förväntningarna och öka transparensen. I de avhjälpande åtgärderna ingår även ett antal åtgärder som understryker vikten av en öppen, tillmötesgående och transparent relation med tillsynsmyndigheterna. Banken har därför i) sammanställt en särskild policy för samarbete med tillsynsmyndigheter, som implementerar instruktioner och processer, ii) skapat ett dedikerat team för hantering av regel- och tillsynsfrågor, som är en del av Group Compliance, med dedikerad personal i Danmark, Sverige, Finland, Norge, Storbritannien och Irland, som samordnar och ger stöd vid väsentliga interaktioner med tillsynsmyndigheter i de olika jurisdiktioner där banken är verksam, och iii) installerat nödvändig teknik för registrering, hantering och rapportering av uppgifter om kontakter med tillsynsmyndigheter.

I sitt beslut från februari 2021, där DFSA gav en Oberoende Expert mandat att övervaka implementeringen av FC Plan, uppmärksammade DFSA att Banken hade gjort väsentliga framsteg i sitt arbete med avhjälpande åtgärder sedan 2019.³

Danske Bank

Idag omfattar FC Plan 22 olika arbetsflöden med över 400 tillhörande initiativ. I november 2022 hade

³ Beslut från danska finansinspektionen den 19 februari 2021: [Microsoft Word - Påbud om indsættelse af sagkyndig i Danske Bank_FCP endelig version 2021.02.19_CLEAN da-en lodb.docx](#)

67 procent av planen genomförts och fullbordandet är schemalagt till slutet av 2023.

Planen täcker områden som utbildning av anställda, övervakning av transaktioner, sanktionsgranskning, kundkännedom och utredning och rapportering av misstänkta aktiviteter. Banken, dess filialer och relevanta dotterbolag ingår i planen och länderna som omfattas är Danmark, Finland, Sverige och Norge, samt länder där Banken bedriver kommersiell verksamhet.

Dessutom går åtgärderna mot bekämpandet av penningtvätt i FC Plan längre än vad som krävs enligt den tillämpliga lagen mot penningtvätt. Planen omfattar till exempel granskning av negativ publicitet (så kallad Adverse Media Screening) vilket inte krävs enligt den danska lagen mot penningtvätt. Planen går därmed mycket längre än att bara förhindra nya förekomster av brister och allvarliga fel i den utländska portföljen i Danske Banks tidigare filial i Estland, eftersom den säkerställer en förhöjd standard på alla delar av Danske Bank-koncernen och inom alla jurisdiktioner och inkluderar flera områden än endast AML-området.

Kontrollramverk i korrespondentbankförbindelser

Utöver FC Plan och tillägg till AML-policyer och rutiner har Danske Bank introducerat ett kontrollramverk för att säkerställa att informationsutbytet med Bankens korrespondentbanker är korrekt. För det krävs att Banken har en öppen dialog med dessa samt att Banken vidtar nödvändiga åtgärder för att ingen relevant information utelämnas när man svarar på förfrågningar. Kontrollen innebär också att frågor om korrekthet eller fullständighet i uppgifter som lämnats till korrespondentbankerna ska eskaleras till högsta ledningen inom Bankens funktion för regelefterlevnad inom finansiell brottslighet ("Financial Crime Compliance"). Kontrollen gäller både pågående och nya korrespondentförbindelser.

Krav på fortsatt regelefterlevnad

I Danske Banks överenskommelse med DoJ ingår vissa åtaganden efter uppgörelsen, bland annat en skyldighet för Danske Bank att fortsätta genomföra förbättringar i sina regelefterlevnadsprogram, inklusive programmet för bekämpning av penningtvätt som är föremål för fortsatt granskning av DoJ. För att övervaka implementeringen och efterlevnaden av Bankens skyldigheter efter uppgörelsen har banken inrättat en Post-Resolution-kommitté.

Slutsats

Sammanfattningsvis har vi gjort väsentliga förändringar för att säkerställa att vi har rätt personer, strukturer och kontroller på plats för vårt fortsatta arbete med att uppnå och förvalta en kultur präglad av integritet i allt vi gör, verkställa förändringsarbetet mot finansiell brottslighet och hantera de regelefterlevnadsfrågor som uppstår framöver.

Om ni vill veta mer om något av de initiativ som beskrivs ovan så har vi gärna en fortsatt dialog med er om detta.