

# Kompetencekrav til bestyrelse og bestyrelsesmedlemmer

## Baggrund

Bestyrelsen for Sparekassen Danmark har udarbejdet en kompetenceprofil. Nærværende dokument har til formål at gå et spadestik dybere omkring processer for at sikre tilstedeværelse af rette kompetencer og pipeline for fremtidig rekruttering.

Bestyrelsen i Sparekassen Danmark skal til enhver tid tilstræbe, at bestyrelsen sammensættes på en måde, som sikrer tilstedeværelse af nedenstående kvalifikationer og kompetencer:

- Ledelseskompetence – ledelseserfaring, strategi, risikostyring, eksekvering og kontrol
- Bestyrelseskompetence -erfaring med bestyrelsesarbejde, forståelse og viden
- Forretningskompetence – evne til at omsætte ideer til forretning
- Økonomikompetence – evne til at forstå økonomiske forhold
- Faglig kompetence – kendskab til den finansielle sektor og dens konkurrenceforhold
- Almen kompetence i form af indsigt i samfundsforhold, indsigt i erhvervslivets forhold (generelt og på brancheniveau) samt indsigt i den private sektors forhold
- Øvrige kompetencer- personlighed, integritet, analytisk, bred kontaktflade, organisatorisk, engagement og tid

Herudover skal følgende krav fra Finanstilsynet være opfyldt:

- At der blandt bestyrelsens medlemmer er erhvervskompetencer indenfor erhvervene landbrug, ejendomme, jura, regnskab/revision samt erfaring med ledelse af virksomhed.
- At sparekassen skal have et bestyrelsesmedlem med ledelseserfaring fra anden relevant finansiel virksomhed for at kunne forholde sig til de forhold og rammer, der er præmisserne for drift af en finansiel virksomhed af Sparekassen Danmarks størrelse.

## Formål

Sparekassen Danmark ønsker at være på forkant med udviklingen i bestræbelserne på at sikre en kompetent og velfungerende bestyrelse, der medvirker til at sikre sparekassens eksistensberettigelse og fortsatte udvikling.

Som led i denne bestræbelse er det besluttet, at Nominerings- og Vederlagsudvalget udarbejder et forløb, som har til formål:

- At drøfte og etablere en samlet plan for bestyrelsens udvikling, sammensætning og succession over de kommende år.
- At formulere tydelige krav til den kompetente og velfungerende bestyrelse, herunder krav til nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer og -kandidater.

## Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsens kollektive krav er fastlagt i bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl.<sup>1</sup>, der er udstedt i henhold til Lov om finansiel virksomhed<sup>2</sup>.

Det følger direkte af bekendtgørelsen, at bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af Sparekassen Danmark. Dette stiller krav til bestyrelsens kollektive kompetencer.

Af lov om finansiel virksomhed § 64 fremgår følgende: *”Et medlem af bestyrelsen eller direktionen i en finansiel virksomhed skal til enhver tid have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne udøve sit hverv eller varetage sin stilling i den pågældende virksomhed.”* Denne bestemmelse stiller krav til det enkelte bestyrelsesmedlem.

Kravene til det enkelte bestyrelsesmedlem er proportionelle med størrelsen og kompleksiteten af virksomheden.

Da Sparekassen Danmark pt. er landets 8. største pengeinstitut og nærmer sig status som SIFI institut skal fokus fremadrettet også rettes mod de særlige krav, der stilles til ledelsen af et SIFI institut.

## Bestyrelsens kompetencer

Et bestyrelsesmedlem i Sparekassen Danmark skal ved indtræden i bestyrelsen have tilegnet sig viden om Sparekassens forretningsmodel, risikoprofil samt selskabets ejerforhold.

Forretningsmodellen indeholder følgende områder, som stiller krav til bestyrelsens viden og kompetencer:

- 1) Produkter og forretningsområder

---

<sup>1</sup> Bekendtgørelse 2022-06-30 nr. 1103 om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl.

<sup>2</sup> Lovbekendtgørelse 2024-08-21 nr. 1013 om finansiel virksomhed

- 2) Markeder, distributionskanaler og konkurrenceparametre
- 3) Vækst, indtjening og værdiskabelse.
- 4) Organisation og aktiviteter, herunder it.
- 5) Outsourcing.
- 6) Ændringer til forretningsmodellen, herunder introduktion af nye produkter og serviceydelser.

Med udgangspunkt heri har sparekassen defineret en række kompetenceområder, som bestyrelsen i fællesskab skal besidde og som løbende gennemgås i forbindelse med bestyrelsens selvevaluering:

- 1) Strategisk planlægning/fastlæggelse af forretningsmodel og risikoprofil samt effekterne ved ændringer heri.
- 2) Udvikling af nye produkter og markeder samt de risici, der er forbundet hermed.
- 3) Kreditpolitik, herunder nedskrivningsregler.
- 4) Indlånsprodukter og udlånsprodukter, herunder leasing.
- 5) Realkredit.
- 6) Formueforvaltning, investeringsprodukter, derivater og risikoafdækning.
- 7) Pensionsprodukter og de tilhørende forsikringsrisici.
- 8) Konkurrenceparametre i markedet.
- 9) Brancher med betydelig eksponering, herunder landbrug og ejendomme.
- 10) IT, herunder digitalisering samt cybersecurity og datasikkerhed.
- 11) Outsourcing af væsentlige aktiviteter, herunder risici og konsekvenser ved outsourcing samt opfølgning og sikring af forsvarlig varetagelse.
- 12) Økonomi.
- 13) Regnskabsmæssig forståelse og revision.
- 14) Likviditetsforhold, herunder funding.
- 15) Kapitalforhold, krisehåndtering og modstandsdygtighed.
- 16) Governance, herunder lovmæssige rammer og krav.
- 17) Risikovurdering
- 18) Risk Management, compliance og interne kontroller.
- 19) Makroøkonomi
- 20) Hvidvask, terrorfinansiering og anden økonomisk kriminalitet.
- 21) ESG.

Bestyrelsens samlede kompetencer vurderes som summen af alle medlemmers individuelle kompetencer, idet bestyrelsen fungerer samlet.

## Personlige egenskaber

Alle medlemmer af bestyrelsen skal:

- Besidde evnen til at samarbejde som en del af et hold
- Deltage aktivt i bestyrelseslokalet
- Arbejde struktureret og resultatorienteret
- Udvide ansvarsbevidsthed og sund fornuft
- Udvide loyalitet og fortrolig omgang med konfidentielle og personfølsomme informationer
- Evne at indtage et strategisk perspektiv
- Evne at lytte og kommunikere

Herudover vil det være en fordel, hvis medlemmet har bestyrelseserfaring forud for indtræden i bestyrelsen for Sparekassen Danmark.

I henhold til lov om finansiel virksomhed § 64a skal et medlem af bestyrelsen i en finansiel virksomhed afsætte tilstrækkelig tid til at varetage sit hverv som bestyrelsesmedlem i den pågældende virksomhed. Ledelsesmedlemmet skal løbende vurdere, om den pågældende har afsat tilstrækkelig tid til varetagelse af sit hverv. Vurderingen skal inddrage virksomhedens størrelse, organisation og kompleksitet.

## Særlige krav til enkelte bestyrelsesmedlemmer

### Bestyrelsesformand:

Bestyrelsesformanden skal have:

- Robusthed og gennemslagskraft
- Ledelseserfaring
- Strategisk perspektiv og evne til at håndtere stor kompleksitet
- Evne til forretningsudvikling med fokus på vækst og indtjening
- Forretningsforståelse og -indsigt
- Erfaring med organisatorisk udvikling
- Praktisk kendskab til Sparekassen Danmarks kerneforretning
- Evne til at skabe et inkluderende samarbejde i bestyrelsen, hvor alle kommer til orde
- Vilje og evne til at være kultur- og værdibærer
- Høj personlig integritet
- Evne til at lede bestyrelsen og i samarbejde med den resterende bestyrelse skabe løbende udvikling i bestyrelsen

Bestyrelsesformanden skal være sparringspartner for direktionen samt være i stand til at inspirere, udfordre og støtte direktionen. Dette skal naturligvis ske med respekt for arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse.

Herudover skal bestyrelsesformanden være bestyrelsens bindeled til repræsentantskabet.

## Næstformand:

Eftersom næstformanden er formandens stedfortræder, stilles samme krav til næstformandens kompetencer som for formanden.

## Formand for revisionsudvalget:

Skal have kompetencer indenfor regnskabsvæsen og/eller revision, herunder have erfaring med at sikre processer, der understøtter bestyrelsens indsigt i virksomhedens økonomiske fundament og udvikling.

Skal have kompetencer af relevans for Sparekassen Danmark indenfor områderne finansiering samt komplekse finansielle instrumenter, herunder brugen af disse til f.eks. risikoafdækning.

Skal have et højt fagligt uddannelsesniveau som f.eks. revisor med erfaring fra revision af pengeinstitutter eller økonomichef på CFO-niveau i større erhvervs virksomhed med egen økonomiafdeling med en kompleksitet, der er proportionel med arbejdet i revisionsudvalget i Sparekassen Danmark.

Skal forestå den løbende dialog med Intern såvel som Ekstern revisor.

Skal sørge for, at det samlede revisionsudvalg såvel som de enkelte udvalgsmedlemmer lever op til reglerne i Revisorlovens<sup>3</sup> § 31.

## Formand for risikoudvalget:

Skal have overblik over og forståelse for Sparekassen Danmarks risikoprofil.

---

<sup>3</sup> Lovbekendtgørelse 2022-08-31 nr. 1219 om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder

Skal have overblik over og forståelse for Sparekassen Danmarks risikoprofil samt hvilke risici Sparekassen Danmark er eksponeret for.

Skal have forståelse for og erfaring med afdækning af risici.

Skal have erfaring fra arbejde med risici fra pengeinstitutverdenen eller risikoansvarlig i større virksomhed, og i den funktion arbejdet praktisk med risikoprofil, risikovurdering og gerne risikoafdækning.

### Formand for digitaliseringsudvalget:

Skal have erfaring med digital forretningsudvikling, herunder udvikling af digitale processer.

Bør have erfaring med udvikling af digitale kundeoplevelser til brug for sparring omkring udvikling af bankens digitale løsninger som f.eks. netbank, hjemmeside m.v.

Skal kunne evne at videregive IT-risikovurdering til Risikoudvalget.

Erfaring med arbejde med AI vil være en fordel.

Bør have praktisk relevant erhvervserfaring f.eks. fra ledelse af IT-udviklings afdeling og gerne have en IT relevant uddannelse.

### Formand for nominerings- og vederlagsudvalget:

Skal sørge for en løbende monitorering af bestyrelsens kompetencer målt op imod den til enhver tid gældende kompetenceprofil samt eventuelle myndighedskrav.

Skal løbende sørge for evaluering af, hvorvidt bestyrelsen er rustet til fremtiden for Sparekassen Danmark.

Skal løbende forestå evaluering af kompetencer i den samlede bestyrelse samt hos det enkelte bestyrelsesmedlem.

Skal sammen med formandsskabet løbende evaluere sammensætningen af direktionen herunder sparre med direktionen om pipeline og løbende organisationsudvikling.

Skal deltage i løbende dialog med direktionen omkring talentpipeline for næste ledelseslag under direktionen.

Skal have erfaring med rekruttering og ansættelse samt ledelseserfaring.

Skal have indsigt i og gerne erfaring med aflønningsmodeller i den finansielle sektor.

### Formand for ESG-udvalget:

Skal have indsigt i ESG samt erfaring med praktisk arbejde med ESG i en større organisation.

Skal være solidt teoretisk funderet omkring ESG, så der løbende kan føres sparring og dialog med direktionen omkring Sparekassen Danmarks arbejde med ESG.

Være i stand til at udfordre og trykprøve enkelte dele af Sparekassen Danmarks ESG-rapportering med henblik på bl.a. at undgå "green washing".

Skal kunne vurdere Sparekassen Danmarks produkter op imod den til enhver tid gældende ESG-politik.

## Særlige krav til bestyrelsesmedlemmer med særligt påkrævede kompetencer:

### Bestyrelsesmedlem med Pengeinstitut erfaring:

Skal have indsigt i og erfaring med drift og udvikling af pengeinstitutvirksomhed,

Skal virke som sparringspartner for direktionen samt være bestyrelsens garant for, at direktionens ledelse af Sparekassen Danmark sker på betryggende vis.

Bør have et bredt netværk indenfor pengeinstitutter og finansielle virksomheder i øvrigt. Dette bl.a. for at sikre erfaringsudveksling, hvor dette findes relevant.

### Bestyrelsesmedlem med landbrugserfaring:

Skal have indsigt i og praktisk erfaring med drift og udvikling af større og kompleks landbrugserhverv.

Skal have indsigt i branchen og erhvervets løbende udfordringer og muligheder.

Skal kunne vurdere og perspektivere samfundsudviklingers indvirkning på landbrugshvervet.

### Bestyrelsesmedlem med juridisk erfaring:

Skal have indsigt i og erfaring med juridiske og compliancemæssige forhold i den finansielle sektor.

Skal løbende monitorere udviklingen i de regelsæt, der har betydning for Sparekassen Danmarks drift og udvikling.

Skal kunne virke som sparringspartner for direktionen og sparekassens juridiske afdeling omkring juridiske spørgsmål og udfordringer.

### Bestyrelsesmedlem med ejendomserfaring:

Skal have indsigt i og erfaring med ejendomsinvesteringer såvel etablerede ejendomme som ejendomsprojekter.

Skal have indsigt i finansieringsmodeller forrentningsniveauer m.v. i forbindelse med ejendomsinvesteringer.

Skal have branchekendskab generelt og indsigt i prisudvikling, tomgangsudvikling m.v.



## Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer:

Bestyrelsen har og skal til enhver tid have respekt for den demokratiske proces omkring valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen. Bestyrelsen kan og vil derfor ikke opstille håndfaste krav til kompetenceniveauet for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Dog ønsker bestyrelsen at henstille til, at de personer, der vælges til at repræsentere Sparekassen Danmarks medarbejdere i bestyrelsen, har bred indsigt i Sparekassen Danmarks forretningsmodel.

Herudover ønskes understreget, at en medarbejderrepræsentant i sin egenskab af bestyrelsesmedlem er forpligtet til at varetage Sparekassen Danmarks tarv og interesser og ikke egennyttige personlige eller medarbejder interesser.