



## Indhold

Forord.....	3
Organisation og selskabsledelse.....	4
Risici og risikostyring.....	5
Anbefalinger fra Komiteen for god Selskabsledelse .....	8
Finans Danmarks ledelseskodex .....	15

## Forord

Spar Nords bestyrelse og direktion anser god selskabsledelse for at være en helt grundlæggende forudsætning for at opretholde et godt forhold til interne og eksterne interessenter og for at kunne indfri koncernens finansielle og ikke-finansielle målsætninger.

Spar Nords ledelse bakker derfor op om arbejdet for at fremme god corporate governance og har valgt at følge langt hovedparten af anbefalingerne af 2017 fra Komiteen for god Selskabsledelse. Spar Nords komplette stillingtagen til anbefalingerne kan læses på de følgende sider og på bankens hjemmeside [sparnord.com/governance](http://sparnord.com/governance).

De opdaterede anbefalinger af 2020 fra Komiteen for god Selskabsledelse træder i kraft for det regnskabsår, der starter 1. januar 2021.

Derudover har Spar Nords ledelse forholdt sig til Finans Danmarks ledelseskodex og her valgt at følge samtlige 12 anbefalinger. Lige som Spar Nords stillingtagen til de generelle anbefalinger til god selskabsledelse kan også bankens stillingtagen til Finans Danmarks ledelseskodex ses i sin helhed i denne rapport og på hjemmesiden [sparnord.com/governance](http://sparnord.com/governance).

## Organisation og selskabsledelse

Spar Nords bestyrelse og direktion anser god selskabsledelse for at være en helt grundlæggende forudsætning for at opretholde et godt forhold til interne og eksterne interessenter og for at kunne indfri koncernens finansielle og ikke-finansielle målsætninger.

Spar Nords ledelse bakker derfor op om arbejdet for at fremme god selskabsledelse og har valgt at følge langt hovedparten af anbefalingerne af 2017 fra Komiteen for god Selskabsledelse. Spar Nords komplette stillingtagen til anbefalingerne, samt til Finans Danmarks ledelseskodex, kan læses på [sparnord.com/governance](http://sparnord.com/governance).

De opdaterede anbefalinger af 2020 fra Komiteen for god Selskabsledelse træder i kraft for det regnskabsår, der starter 1. januar 2021.

### Generalforsamling

Generalforsamlingen er det øverste besluttede organ i Spar Nord. Oplysninger om indkaldelse, aktionærernes udøvelse af stemmeret mv. følger af bankens vedtægter, som læses på [sparnord.com/vedtaegter](http://sparnord.com/vedtaegter). Spar Nords vedtægter kan kun ændres af generalforsamlingen. Vedtægtsændringer kræver et flertal på mindst to tredjedele af såvel de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede, stemmeberettigede aktiekapital.

I henhold til bankens vedtægter udøves retten til at stemme på generalforsamlinger for aktionærer med mindre end 20.000 aktier gennem delegerede (medlemmerne af Spar Nords lokale bankråd). Aktionærer, der ejer mindst 20.000 aktier, kan udøve deres stemmeret direkte på generalforsamlingen.

### Bestyrelse og bestyrelsesudvalg

Spar Nords bestyrelse består af 9 medlemmer, heraf 6 aktionærvalgte og 3 medarbejdervalgte. Bankens direktion indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i bestyrelsens møder. Bestyrelsesmedlemmer vælges for to år, og halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år, mens medarbejdervalgte medlemmer i henhold til dansk lov vælges for fire år.

Spar Nords bestyrelse har nedsat tre udvalg: Et revisionsudvalg, der har til opgave at overvåge og kontrollere regnskabs- og revisionsmæssige forhold, et risikoudvalg, der forestår det forberedende arbejde for bestyrelsens beslutninger vedrørende risikostyring mv., samt et nominerings- og vederlagsudvalg, der bl.a. har til opgave at forberede den årlige bestyrelsesevaluering- og nomineringsproces.

Spar Nords bestyrelse afholder hvert år 11 ordinære møder, et strategiseminar og 4 møder med formændene for de lokale bankråd. Bestyrelsen har i 2020 i alt afholdt 26 fysiske møder og telefonmøder. Desuden afholdtes i Revisionsudvalget 6 møder, i Risikoudvalget 4 møder og i Nominerings- og vederlagsudvalget 5 møder.

Den samlede fremmødeprocent for bestyrelsens medlemmer var på 98 %. De enkelte medlemmers fremmøde offentliggøres på bankens hjemmeside.

### Evaluering- og nomineringsproces

Processen for nominering af medlemmer til bestyrelsen drives af Nominerings- og vederlagsudvalget i dialog med den samlede bestyrelse, ligesom der sker inddragelse af formændene for de lokale bankråd i Spar Nords aktionærkredse. På baggrund af den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde, kompetencer og sammensætning afklares det, om der er behov for rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer. I givet fald udarbejdes en beskrivelse af de kompetencer og kvalifikationer, der kræves til den givne post. Generelt lægges der i nomineringsprocessen stor vægt på forhold som ledelseserfaring, erhvervs erfaring, forretningsforståelse, kendskab til økonomi- og risikostyring samt relevante personlige egenskaber.

### Valg til bestyrelsen

På den ordinære generalforsamling i april 2021 er tre af de aktionærvalgte medlemmer af bestyrelsen på valg. Per Nikolaj Bukh og Kaj Christiansen har meddelt, at de genopstiller, og begge indstilles af bestyrelsen til genvalg, mens John Sørensen efter seks år i bestyrelsen har meddelt, at han ikke genopstiller.

### Direktion

Direktionen ansættes af bestyrelsen og består af administrerende direktør Lasse Nyby, bankdirektør John Lundsgaard, bankdirektør Lars Møller og bankdirektør Martin Kudsk Rasmussen. Direktionen udgør den øverste daglige ledelse under iagttagelse af de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Den præcise arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen angives i bestyrelsens og direktionens forretningsorden.

### Ledelsesafkløning

Bestyrelsens og direktionens aflønning fremgår af årsrapportens noteoplysninger. Bestyrelsen honoreres med et fast årligt beløb og deltager ikke i bonus eller optionsprogrammer.

Direktionens ansættelsesforhold, herunder fratrædelsesvilkår, vurderes at følge almindelig praksis på området og evalueres løbende. Bestyrelsen vurderer, at det samlede vederlag ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau, der afspejler direktionens indsats og langsigtede værdiskabelse for aktionærerne.

I henhold til koncernens vederlagspolitik opererer Spar Nord ikke med incitamentsafkløning til bestyrelse og direktion.

## Risici og risikostyring

Risikotagning indgår som et naturligt element i det at drive bankvirksomhed, hvilket stiller store krav til bankens risikoorganisering og risikostyringsmiljø.

Følgende risici anses som de væsentligste for Spar Nord:

- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Likviditetsrisiko
- Operationel risiko, herunder IT-sikkerhed

For en uddybende beskrivelse af risikostyringen inden for de enkelte risikoområder, herunder en beskrivelse af politik, overvågning og rapportering henvises til de respektive sektioner.

### Risikoorganisering

Spar Nord har i overensstemmelse med dansk lovgivning etableret en tostrengt ledelsesstruktur bestående af en bestyrelse og en direktion. Endvidere har Spar Nord etableret funktionsadskillelse mellem enheder, der indgår i forretningstransaktioner med kunder, eller i øvrigt påtager risiko på bankens vegne, og enheder, der har ansvaret for risikostyring.

Opbygningen af Spar Nord's risikostyringsorganisation fremgår af figuren på side 7.

### Bestyrelse

Bestyrelsen har til opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse med henblik på at drive en sund og konkurrencedygtig bank og dermed sikre langsigtet værdi for bankens interessenter.

Med udgangspunkt i Spar Nord's strategiske målsætninger fastsætter bestyrelsen bankens risikoprofil, som indeholder den risikoappetit inden for bankens væsentligste risikotyper, som bestyrelsen er villig til at acceptere i forhold til at kunne indfri strategien.

Målet er at sikre sammenhæng mellem Spar Nord's vision og strategi samt sikre, at Spar Nord's risikoprofil til enhver tid står i hensigtsmæssigt forhold til bankens kapital- og likviditetsforhold.

Bestyrelsen har fastsat en række risikopolitikker, hvoraf den overordnede håndtering og styring af bankens risici fremgår. Politikkerne gennemgås og godkendes af bestyrelsen mindst en gang årligt.

For at underbygge ledelsesstrukturen har bestyrelsen formuleret et sæt retningslinjer til direktionen, der klart specificerer ansvars- og dispositionsmuligheder. Bestyrelsen skal efter behov og mindst en gang årligt vurdere og ajourføre retningslinjerne.

### Direktion

Direktionen varetager i overensstemmelse med de af bestyrelsen udstukne retningslinjer og risikopolitikker den øverste daglige ledelse.

Direktionen skal sikre, at bankens risikopolitikker og retningslinjer implementeres i bankens daglige drift samt sikre, at banken har forretningsgange eller arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige områder.

Direktionen videredelegerer specifikke retningslinjer og bemyndigelser til udvalgte afdelinger i banken for den praktiske gennemførelse af de af bestyrelsen vedtagne retningslinjer og politikker.

### Bestyrelsesudvalg

Bestyrelsen har nedsat et risikoudvalg, et nominerings- og vederlagsudvalg og et revisionsudvalg, der har til opgave at stå for det forberedende arbejde inden bestyrelsens behandling af emner inden for de respektive områder.

Med etableringen af bestyrelsesudvalg opnår banken en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som findes i bestyrelsen, og dermed sikres en dybdegående behandling af bestyrelsesmaterialet. Udvalgene har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og har således ingen selvstændig beslutningskompetence.

Udvalgenes kommissorier er tilgængelige på hjemmesiden [www.sparnord.com/udvalg](http://www.sparnord.com/udvalg), hvor der ligeledes gives en introduktion til medlemmerne og deres kompetencer.

### Risikoudvalg

Risikoudvalgets væsentligste opgaver er at behandle risikorelaterede forhold, herunder gennemgå og vurdere tilstrækkeligheden og effektiviteten af Spar Nord's politikker, instrukser og systemer. Endvidere, at rådgive bestyrelsen om bankens overordnede, nuværende og fremtidige risikoprofil og -strategi samt påse, at bestyrelsens risikostrategi implementeres effektivt i banken.

Risikoudvalget består af tre uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Der er afholdt 4 møder i 2020.

### Nominerings- og vederlagsudvalget

Nominerings- og vederlagsudvalgets væsentligste opgave er at forestå det forberedende arbejde for bestyrelsens beslutninger vedrørende aflønning, herunder vederlagspolitik samt andre beslutninger herom, som kan have indflydelse på bankens risikostyring. Udvalget forestår endvidere det forberedende arbejde i forhold til processen omkring bestyrelsesevaluering, nominering af bestyrelsesmedlemmer mv.

Nominerings- og vederlagsudvalget består af tre bestyrelsesmedlemmer, heraf ét uafhængigt og ét medarbejdervalgt medlem. Der er afholdt fem møder i 2020.

## Revisionsudvalget

Revisionsudvalgets væsentligste opgave er at overvåge og kontrollere regnskabs- og revisionsmæssige forhold, herunder bl.a. at underrette bestyrelsen om resultatet af den lovpligtige revision. Endvidere, at overvåge om bankens interne kontrolsystem, intern revision og risikostyrings-systemer fungerer effektivt i forhold til regnskabsafregnelsen.

Revisionsudvalget består af tre medlemmer, hvoraf to er uafhængige. Der er afholdt 6 møder i 2020.

## Risikokomiteer og -udvalg

Direktionen har nedsat en række komiteer og udvalg, som på specifikke områder bidrager til Spar Nords risikostyring, og som forbereder sager og temaer til behandling i direktion og bestyrelse.

### *Solvens- og Risikostyringskomiteen*

Solvens- og Risikostyringskomiteen består af et medlem fra direktionen, Handelsområdet, Kreditkontoret, Økonomiafdelingen og Risikostyring. Komiteen mødes kvartalsvis og har til formål at formulere målsætninger og principper for opgørelsen af det tilstrækkelige kapitalgrundlag og det individuelle solvensbehov. Solvens- og risikostyringskomiteen indstiller det individuelle solvensbehov til godkendelse i bestyrelsen. Komiteen behandler input fra Markedsrisiko-, IT-sikkerheds- og Modelrisikoudvalget, hvilket sikrer, at eventuelle kapitalmæssige konsekvenser behandles i den primære instans for kapital og solvens.

### *Markedsrisikoudvalg*

Markedsrisikoudvalget består af et medlem fra direktionen, Handelsområdet, Økonomiafdelingen og Risikostyring. Udvalget mødes kvartalsvis og gennemgår udviklingen i Spar Nords positioner, risici samt likviditetssituationen sammen med forventningerne til markedsudviklingen og fremtidige planer.

### *IT-sikkerhedsudvalg*

IT-sikkerhedsudvalget består af et medlem fra direktionen, IT-afdelingen, Risikostyring samt udvalgte forretningsdirektører. Udvalget har til opgave at rådgive og behandle sager i relation til Informati- onssikkerhedspolitikken samt de dertil relaterede regler, procedurer og beredskabsplaner.

### *Modelrisikoudvalg*

Modelrisikoudvalget består af et medlem fra direktionen, Risikostyring og Kreditkontoret. Udvalget mødes kvartalsvis og har til formål at diskutere og overvåge Spar Nords styring af modelrisici.

### *Kreditkomité*

Kreditkomiteen består af to medlemmer fra direktionen og et medlem fra Kreditkontoret. Komiteen behandler kreditsager, der ligger ud over Kreditkontorets bevillingsgrænser eller er af principiel karakter. Komiteen samles flere gange om ugen. Ofte vil sager, der har været behandlet i Kreditkomiteen, blive forberedt til senere behandling i bestyrelsen.

## 1<sup>st</sup> line of defence

Forretningsenhederne Spar Nords Lokale Banker og Handelsområdet udgør sammen med støtte- og kontrolfunktioner 1<sup>st</sup> line of defence. Den daglige styring af bankens risici sker gennem risikopolitikker, instrukser, limits samt en række interne kontroller. Den daglige styring af bankens risici foretages på alle bankens væsentlige risikoområder, herunder kredit-, markeds-, likviditet- og operationel risiko. For at understøtte forretningsenhederne i forhold til bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering har banken endvidere etableret en central AML-funktion, der ligger i 1<sup>st</sup> line of defence.

## 2<sup>nd</sup> line of defence

Bankens 2<sup>nd</sup> line of defence udgøres af risikostyringsfunktionen og compliancefunktionen, der har centrale opgaver med overvågning, kontrol og rapportering af bankens risici og kontrolmiljø.

### *Risikostyringsfunktionen*

Risikostyringsfunktionen er ansvarlig for at opnå et samlet overblik over banken og dens risikoeksponeringer for derigennem at kunne vurdere, hvorvidt der sker betryggende styring heraf. Risikostyringsfunktionens ansvarsområder omfatter bankens risikobehæftede aktiviteter på tværs af risiko- områder og organisatoriske enheder samt risici hidrørende fra outsourcete funktioner. Risikostyringsfunktionen fungerer endvidere som sekretariat for bankens risikoudvalg og skal således bistå risikoudvalget med information omkring bankens risici.

Den risikoansvarlige har direkte referencelinje til bankens direktion. Risikostyringsfunktionen rapporterer kvartalsvis til bestyrelsen. Risikostyringsfunktionens arbejde tager udgangspunkt i den af bestyrelsen godkendte årsplan.

Afskedigelse af den risikoansvarlige kræver bestyrelsens forudgående godkendelse.

### *Compliancefunktionen*

Compliancefunktionen er ansvarlig for at vurdere og kontrollere overholdelse af gældende lovgivning, branchestandarder, interne regelsæt samt rådgive om, hvordan compliancerisici reduceres.

Den complianceansvarlige har direkte referencelinje til bankens direktion. Compliancefunktionen rapporterer kvartalsvis til direktionen og halvårligt til bestyrelsen. Compliancefunktionens arbejde tager udgangspunkt i den af bestyrelsen godkendte årsplan.

Afskedigelse af den complianceansvarlige kræver bestyrelsens forudgående godkendelse.

## Risici

### 3<sup>rd</sup> line of defence

Intern Revision udgør 3<sup>rd</sup> line of defence og er ansvarlig for at planlægge og udføre revision med det formål at opnå høj grad af sikkerhed for, at koncernregnskabet og årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Intern Revision fungerer endvidere som sekretariatsfunktion for bankens revisionsudvalg.

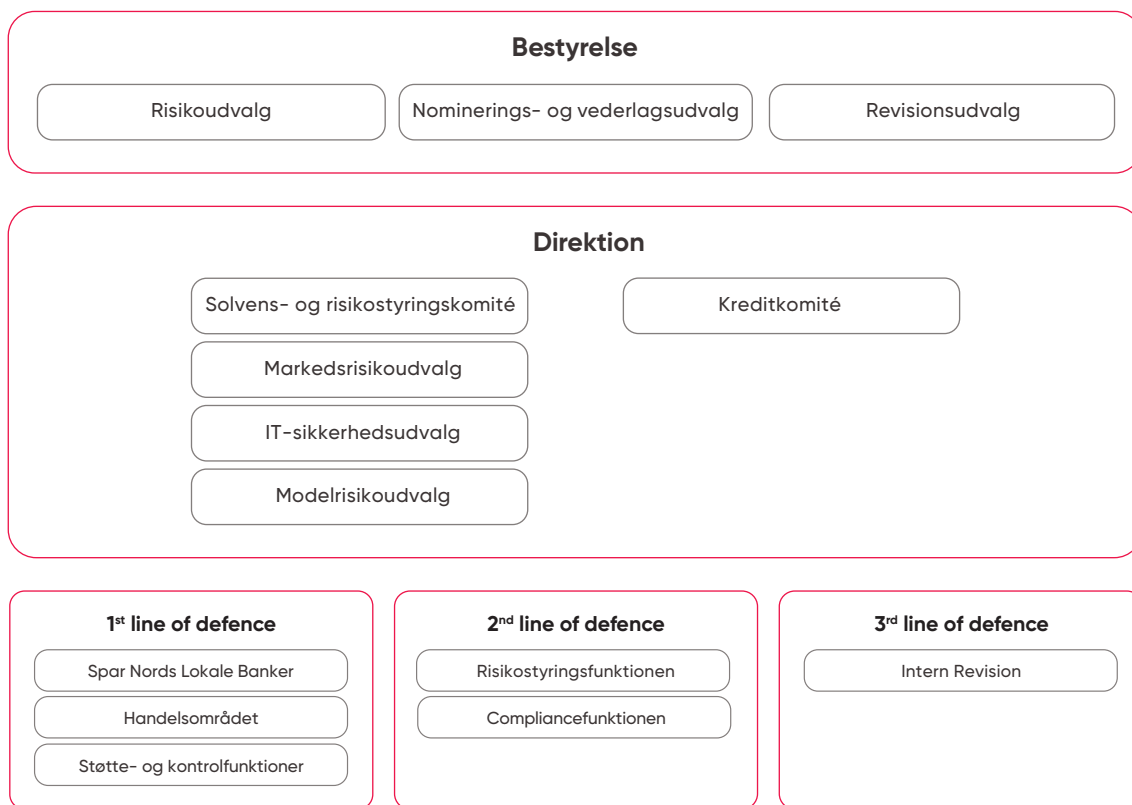
Intern Revision har direkte reference til bestyrelsen og rapporterer løbende til direktion og bestyrelse. Intern Revisions arbejde tager udgangspunkt i den af bestyrelsen godkendte årsplan og omfatter bl.a. stikprøvevis revision af forretningsgange og interne kontroller på væsentlige og risikofyldte områder, herunder i forbindelse med regnskabsafklæggelsen.

Afskedigelse af bankens revisionschef kræver bestyrelsens forudgående godkendelse.

### Rapportering

For at sikre et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag for direktion og bestyrelse modtager ledelsen en betydelig mængde rapportering inden for bankens væsentligste risikoområder.

### Organisering af risikostyring



# Anbefalinger til god selskabsledelse

Spar Nords bestyrelse og direktion anser god selskabsledelse for at være en helt grundlæggende forudsætning for at opretholde et godt forhold til interne og eksterne interessenter og for at kunne indfri koncernens finansielle og ikke-finansielle målsætninger.

Spar Nords ledelse bakker derfor op om arbejdet for at fremme god corporate governance og har valgt at følge langt hovedparten af anbefalingerne fra Komiteen for god Selskabsledelse (december 2017).

De opdaterede anbefalinger af 2020 fra Komiteen for god Selskabsledelse træder i kraft for det regnskabsår, der starter 1. januar 2021.

## 1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

### 1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærenes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Spar Nords bestyrelse og direktion prioriter dialogen med selskabets interessenter højt og dedikerer betydelige ressourcer til denne dialog. Hvert år holder Spar Nord ca. 30 lokale aktionærmøder, hvor der typisk samlet deltager 5-10.000 private aktionærer, og hvert år holder direktionen og IR typisk 50-75 møder med professionelle og institutionelle investorer. Herudover er Spar Nord fokuseret på at stille relevant og rettidig information samt direkte kontaktmuligheder til selskabets ledelse til rådighed for interessenterne på selskabets hjemmeside. Bestyrelsen modtager løbende rapportering om den dialog med interessenterne, der varetages af direktionen og dennes stab.*

1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Spar Nords bestyrelse har bl.a. vedtaget en investor relationspolitik, en skattepolitik, et generelt adfærdskodeks samt diverse strategier og politikker på CSR-området.*

1.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## 1.2. Generalforsamling

1.2.1. Det anbefales, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*På de årlige aktionærmøder (se punkt 1.1.1) vælger aktionærene i hver aktionærkreds delegerede, der repræsenterer den del af kredsens aktiekapital, der ikke kan henføres til storaktionærer, på selskabets generalforsamling. På denne måde sikres, at aktionærer af enhver art og størrelse involveres i den politiske proces.*

1.2.2. Det anbefales, at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## 1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. Det anbefales, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## 2. Bestyrelsens ansvar og opgaver

### 2.1 Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Bestyrelsens stillingtagen til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver, er centreret omkring den årlige bestyrelsesevaluering og den efterfølgende drøftelse heraf i bestyrelsen. Herudover indgår bestyrelsens varetagelse af sine opgaver og de dertil krævede kompetencer typisk som et tema på det årlige strategiseminar.*



## Anbefalinger til god selskabsledelse

- 2.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Spar Nords bestyrelse holder et årligt strategiseminar, ligesom selskabets strategi og udmøntningen heraf i praksis løbende er genstand for drøftelse på bestyrelsesmøderne.*

- 2.1.3 Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

- 2.1.4 Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Bestyrelsens rolle i gennemgang og godkendelse af retningslinjer for direktionen følger i finansielle virksomheder i vidt omfang af Ledelsesbekendtgørelsen. Herudover er direktionens varetagelse af sit hverv løbende genstand for drøftelse i bestyrelsen.*

- 2.1.5 Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og successionsplaner.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

### 2.2 Samfundsansvar

- 2.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Spar Nords bestyrelse har beskæftiget sig indgående med forskellige aspekter af samfundsfundsvaret og har vedtaget en række politikker og handlingsplaner på området. Ligesom banken i 2019 og 2020 har tilsluttet sig flere FN-principper for bæredygtighed og social ansvarlighed. Selskabets årsrapport indeholder oplysninger om såvel politikker som handlinger og fremdrift.*

### 2.3 Formanden og næstformanden for bestyrelsen

- 2.3.1 Det anbefales, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparingspartner for formanden.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

- 2.3.2 Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## 3. Bestyrelsessammensætning og organisering

### 3.1 Sammensætning

- 3.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen samt
- de enkelte bestyrelsesmedlemmers særlige kompetencer.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Bestyrelsen forholder sig i forbindelse med den årlige evalueringsproces til nødvendige og faktiske kompetencer samt til bestyrelsens sammensætning. Hovedpunkterne fra processen og konklusionerne gengives i selskabets årsrapport.*

- 3.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## Anbefalinger til god selskabsledelse

- 3.1.3 Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Processen med udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen er velbeskrevet og genstand for drøftelse i den samlede bestyrelse med regelmæssig frekvens.*

- 3.1.4 Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg i danske og udenlandske virksomheder og
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

- 3.1.5 Det anbefales, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand for eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

- 3.1.6 Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

*Spar Nord følger ikke anbefalingen, idet bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.*

*Valgperioden er forskudt, således at tre bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. Med en valgperiode på to år og med forskydningen ønsker bestyrelsen at sikre den nødvendige kontinuitet i bestyrelsens arbejde.*

### 3.2 Bestyrelsens uafhængighed

- 3.2.1 Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere interesserne hos en kontrollerende aktionær,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

### 3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af ledelseshverv

- 3.3.1 Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## Anbefalinger til god selskabsledelse

3.3.2 Det anbefales, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, der er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.3.3 Det anbefales, at den årlige evalueringssprocedure, jf. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

### 3.4 Ledelsesudvalg (eller -komiteer)

3.4.1 Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- Ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.4.2 Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.4.3 Det anbefales, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.4.4 Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiel rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.4.5 Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget og
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Som finansiel virksomhed med mere end 125 ansatte har Spar Nord i henhold til Lov om finansiel virksomhed pligt til at etablere en intern revision.*

3.4.6 Det anbefales, at revisionsudvalget:

- fastsætter retningslinjer for og etablering af processer for kontrol med, hvilke ikke-revisionsydelse, som den generalforsamlingsvalgte revisor leverer, samt
- fastsætter regningslinjer for proces med udvælgelse og indstilling af revisor.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## Anbefalinger til god selskabsledelse

3.4.7 Det anbefales, bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- stillingtagen til kandidater til bestyrelsen og direktionen
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

*Spar Nord følger anbefalingen, idet banken har nedsat et nominerings- og vederlagsudvalg, hvis kommissorium bl.a. omfatter de nævnte opgaver.*

3.4.8 Det anbefales, at bestyrelsen endvidere nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnings") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

*Spar Nord følger anbefalingen, idet banken har nedsat et nominerings- og vederlagsudvalg, hvis kommissorium bl.a. omfatter de nævnte opgaver.*

### 3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

3.5.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages eksternt bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør indgå vurdering af:

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af møderne,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af det materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

*Spar Nord følger anbefalingen for så vidt angår gennemførelse af og kommunikation om evalueringen. Spar Nord har dog ikke et fast princip om frekvensen for inddragelse af eksternt bistand i evalueringsprocessen, idet behovet herfor vurderes løbende. Det skal bemærkes, at Spar Nord de seneste tre år har anvendt eksternt bistand i evalueringsprocessen.*

3.5.2 Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

3.5.3 Det anbefales, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## Anbefalinger til god selskabsledelse

### 4. Ledelsens vederlag

#### 4.1 Vederlagspolitikens form og indhold

4.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- at der redegøres for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og virksomhedens værdiskabelse og relevante mål herfor.

Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

4.1.2 Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse og dermed også en grænse for den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- er kriterier, der sikrer at variabelt vederlag helt eller delvist optjenes over minimum tre regnskabsår, og
- sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige og/eller er påvirket af uagtsom adfærd.

*Spar Nord følger anbefalingen*

*Det følger af Spar Nords vederlagspolitik, at bankens bestyrelse og direktion ikke må modtage variable lønandele, mens såkaldt "væsentlige risikotagere" alene må modtage op til DKK 100.000 pr. år i variabel aflønning. Medarbejdere i Handelsområdet, der ikke er væsentlige risikotagere, kan modtage op til 12 måneders løn i bonus.*

4.1.3 Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner eller tegningsoptioner.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

4.1.4 Det anbefales, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjeningsperiode på minimum tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling. Udnyttelse og/eller udbetaling kan således ikke ske før mindst tre år efter tildeling.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

*Spar Nord har i en årrække ikke benyttet sig af aktiebaseret aflønning, og der er ingen aktuelle planer om at genoptage noget sådant.*

4.1.5 Det anbefales, at der ikke aftales opsigelsesperioder med en varighed på mere end to år, og at der ikke aftales fratrædelsesgodtgørelse i tillæg til vederlaget i opsigelsesperioden.

*Spar Nord følger ikke anbefalingen, idet tre medlemmer af Spar Nords direktion har kontrakter med 1 års opsigelse og fratrædelsesgodtgørelse svarende til 2 års løn, mens et medlem har kontrakt med 1 års opsigelse og fratrædelsesgodtgørelse svarende til 1 års løn.*

#### 4.2 Oplysning om vederlag

4.2.1 Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

4.2.2 Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

4.2.3 Det anbefales, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede selskaber i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og virksomhedens strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten skal offentliggøres på selskabets hjemmeside.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

### 5. Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision

#### 5.1 Identifikation af risici og åbenhed om yderligere oplysninger

- 5.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsafklæggelsen samt for selskabets risikostyring.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

#### 5.2 Whistleblower-ordning

- 5.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

### 5.3 Kontakt til revisor

- 5.3.1 Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revision uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

- 5.3.2 Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

*Spar Nord følger anbefalingen.*

## Finans Danmarks ledelseskodex

1. **Finans Danmark anbefaler**, at medlemsvirksomhederne forholder sig til samtlige anbefalinger fra Komiteen for god Selskabsledelse.
2. **Finans Danmark anbefaler** medlemsvirksomhederne at udarbejde og offentliggøre et adfærdskodex (Code of conduct) med beskrivelse af virksomhedens værdigrundlag og ønskede adfærd for virksomhedens drift og ledelse.
3. **Finans Danmark anbefaler**, at medlemsvirksomhederne anvender en velbeskrevet og struktureret proces ved rekruttering af kandidater til bestyrelsen og eventuelt inddrager eksternt kompetence.
4. **Finans Danmark anbefaler**, at medlemsvirksomheder, hvis vedtægter rummer bestemmelser om, at bestyrelsesmedlemmer alene kan vælges inden for en begrænset personkreds, redegør for baggrunden for disse begrænsninger.
5. **Finans Danmark anbefaler**, at bestyrelsesmedlemmer snarest muligt og senest 6 måneder efter tiltrædelse påbegynder et uddannelsesforløb i bankdrift, medmindre bestyrelsesmedlemmet allerede besidder opdaterede og særlige bankkompetencer. Forløbet skal afspejle virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.
6. **Finans Danmark anbefaler**, at bestyrelsesmedlemmerne løbende modtager kompetenceudvikling, der er relevant for bestyrelseshvervet. Emner og omfang skal være tilpasset virksomhedens størrelse, forretningsmodel og kompleksitet.
7. **Finans Danmark anbefaler**, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem årligt foretager en evaluering af sit arbejde i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmet skal som led i evalueringen udfylde et evalueringsskema, der berører både ledelsesmæssige og banktekniske emner.
8. **Finans Danmark anbefaler**, at relevante fagspecialister inddrages i samarbejdet med bestyrelsen, herunder deltager i bestyrelsesmøderne i forbindelse med drøftelse af særligt komplekse sager.
9. **Finans Danmark anbefaler**, at samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen drøftes på bestyrelsesmødet mindst 1 gang årligt. Direktionen er ikke til stede under disse drøftelser.
10. **Finans Danmark anbefaler**, at der på medlemsvirksomhedernes hjemmeside eller på tilsvarende vis skal offentliggøres en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgmøder.
11. **Finans Danmark anbefaler**, at medlemsvirksomhederne forholder sig til lov om finansiel virksomheds regler om loft over ledelsesposter.
12. **Finans Danmark anbefaler**, at medlemsvirksomheder skal have fokus på den eksterne revisors rolle og kvaliteten af det arbejde, som denne udfører. Medlemsvirksomhederne bør blandt andet stille krav til sammensætningen af de teams, som eksterne revisorer bruger, så det sikres, at der er mindst to erfarne revisorer med i et team med supplerende kompetenceområder. For at være erfarne revisor skal vedkommende have gennemført efteruddannelse målrettet pengeinstitutområdet samt have deltaget i revision af en bank, sparekasse eller andelskasse gennem minimum tre år.

*Spar Nord følger samtlige anbefalinger.*



**Spar Nord Bank A/S**

Skelagervej 15  
Postboks 162  
9100 Aalborg

Telefon 96 34 40 00  
Telefax 96 34 45 60

[www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk)  
[sparnord@sparnord.dk](mailto:sparnord@sparnord.dk)

CVR. nr. 13 73 75 84