

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE *

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse

Selskabets aktionærer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Et positivt samspil mellem ledelse og aktionærer er derfor af væsentlig betydning. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. Aktionærerne bør ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse som selskabets ejere medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Dette kan bl.a. fremmes ved at sikre, at aktionærerne til stadighed er velorienterede om selskabets situation og fremtidsudsigter og, at generalforsamlingen reelt er et forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.

1.1. DIALOG MELLEM SELSKABET OG AKTIONÆRERNE

1.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

Spar Nord Bank afholder hvert år ca. 40 aktionærmøder landet over med deltagelse af ca. 20.000 aktionærer. Spar Nord fremmer endvidere den gode kommunikation med aktionærerne ved altid at præsentere fyldig, opdateret og tilgængelig information på selskabets web site "sparnord.dk/ir". Fra webstedet er der mulighed for direkte kontakt til såvel de IR-ansvarlige som bankens direktion.

Derudover udgiver banken nyhedsbrevet Spar Nord Nyt, som indeholder information om selskabet, aktien og en lang række andre emner af både økonomisk og ikke-økonomisk karakter.

* Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger af 16. august 2011.

1.2. KAPITAL- OG AKTIESTRUKTUR

1.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

1.3. GENERALFORSAMLING

1.3.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen. På de årlige aktionærmøder vælges i hver aktionærkreds delegerede, som repræsenterer den del af kredsens aktiekapital, som ikke kan reletteres til storaktionærer, på generalforsamlingen. På denne måde sikres, at ca. 20.000 aktionærer involveres direkte i den demokratiske proces.

1.3.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

KOMMENTAR: Elektroniske generalforsamlinger giver aktionærerne mulighed for at deltage i en generalforsamling, selvom de f.eks. er forhindret i at møde fysisk frem. En delvis elektronisk generalforsamling betyder, at aktionærerne har mulighed for at deltage enten ved fysisk fremmøde eller elektronisk.

Spar Nord Bank følger anbefalingen, idet aktionærer på de årlige aktionærmøder kan deltage både fysisk og via elektronisk afstemning.

1.3.3. Det **anbefales**, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.



1.3.4. Det **anbefales**, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

1.4. OVERTAGELSESFORSØG

1.4.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionæerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

KOMMENTAR: Det er ikke afgørende, hvordan det centrale ledelsesorgan får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Kendskab kan være opnået før tilbudsgiver offentliggør beslutningen om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Det er ikke i strid med anbefalingen, at det centrale ledelsesorgan søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

1.4.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan giver aktionæerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar

For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionæerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).

Selskabets ledelse bør drive og udvikle selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og i passende omfang indgå i aktiv dialog med disse for at udvikle og styrke selskabet. En sådan dialog kan bl.a. foregå ved afholdelse af investormøder.

2.1. SELSKABETS POLITIK I RELATION TIL INTERESSEENTERNE

2.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

2.1.2. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

2.2. SAMFUNDSANSVAR

2.2.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

3. Åbenhed og transparens

Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger bl.a. af omfanget og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.

Åbenhed og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid.

Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.

En gennearbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.

3.1. AFGIVELSE AF OPLYSNINGER TIL MÅRKEDET

3.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.

KOMMENTAR: Et selskabs kommunikationsstrategi omhandler bl.a. hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

3.1.2. Det **anbefales**, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

3.1.3. Det **anbefales**, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

Det påhviler det øverste ledelsesorgan at varetage aktionærens interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er det øverste ledelsesorgans opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.

Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Det centrale ledelsesorgan skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede.

4.1. OVERORDNEDE OPGAVER OG ANSVAR

4.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.1.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.1.4. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

KOMMENTAR: Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer f.eks. ved at arbejde for at øge antallet af kvindelige ledere i selskabet generelt. Der bør fastsættes konkrete mål for selskabets mangfoldighed, f.eks. for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.2. FORRETNINGSORDENER

4.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.2.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.3. FORMANDEN OG NÆSTFORMANDEN FOR DET ØVERSTE LEDELSESORGAN

Formanden for det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver vil normalt omfatte fastsættelsen af en mødeplan for året, dagsorden for møderne og at lede møderne. Formanden sikrer tillige, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om selskabet og påser, at det enkelte medlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet. Desuden er det formandens opgave at sikre gode og konstruktive relationer i det øverste ledelsesorgan og med direktionen samt en effektiv kommunikation, herunder med aktionærerne.

4.3.1. Det **anbefales**, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.3.2. Det **anbefales**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.3.3. Det **anbefales**, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

4.3.4. Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

KOMMENTAR: Anbefalingen er alene relevant for bestyrelser, da formanden for et tilsynsråd ikke må udføre opgaver for selskabet, som ikke er en del af hvervet som formand.

En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.

Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.

Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

5.1. SAMMENSÆTNING

5.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.1.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.

Spar Nord Bank følger anbefalingen. Udvælgelse og indstilling sker i gennemsigtig og formel proces og i tæt samarbejde med formændene for de lokale bankråd. Processen beskrives nærmere i selskabets årsrapport og på selskabets hjemmeside.

5.1.3. Det **anbefales**, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, 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 samt krævende organisationsopgaver.

KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, det øverste ledelsesorgan har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, brancheerfaring, international erfaring, uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i det øverste ledelsesorgan.

Spar Nord Bank følger anbefalingerne samt de supplerende anbefalinger fra Finansrådet.

5.1.4. Det **anbefales**, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

Spar Nord Bank følger anbefalingerne.

5.2. UDDANNELSE AF MEDLEMMER AF DET ØVERSTE LEDELSESORGAN

5.2.1. Det **anbefales**, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.2.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

KOMMENTAR: Formanden bør i samarbejde med de enkelte medlemmer tage stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.3. ANTAL MEDLEMMER AF DET ØVERSTE LEDELSESORGAN

5.3.1. Det **anbefales**, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.3.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.4. DET ØVERSTE LEDELSESORGANS UAFHÆNGIGHED

5.4.1. Det **anbefales**, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan 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 eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- 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 eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste tre 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 det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

KOMMENTAR: Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for det øverste ledelsesorgan, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Ledelsesorganet bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det materielle snarere end det formelle. Det er vigtigt, at ledelsesorganet sikrer fornyelse blandt ledelsesmedlemmerne, og at de enkelte ledelsesmedlemmer er bevidste om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.

Det forhold, at et medlem af det øverste ledelsesorgan er valgt med majoritetsaktionærens stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed.

Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets hovedaktionær.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af det øverste ledelsesorgan i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et medlem af det øverste ledelsesorgan i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af det øverste ledelsesorgan i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.4.2. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.

KOMMENTAR: Det øverste ledelsesorgan beslutter, hvilke medlemmer der betragtes som afhængige/uafhængige.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.5. MEDARBEJDERVALGTE MEDLEMMER AF DET ØVERSTE LEDELSESORGAN

5.5.1. Det **anbefales**, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.6. MØDEFREKVENS

5.6.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.7. MEDLEMMERNES ENGAGEMENT OG ANTALLET AF ANDRE LEDELSESHVERV

5.7.1. Det **anbefales**, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan 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.

KOMMENTAR: Ved vurderingen skal der tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.

Som hovedregel må det antages, at et medlem af det øverste ledelsesorgan, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.7.2. Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og 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, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.8. ALDERSGRÆNSE

5.8.1. Det **anbefales**, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.9. VALGPERIODE

5.9.1. Det **anbefales**, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

Spar Nord Bank følger ikke anbefalingen.

Spar Nords 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.

5.9.2. Det **anbefales**, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10. LEDELSESUDVALG (KOMITÉER)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutninger i det øverste ledelsesorgan, herunder materiale vedrørende revision, ledelsens sammensætning og ledelsens vederlæggelse.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i det øverste ledelsesorgan, og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget.

Det øverste ledelsesorgan bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Nedsættelsen af et udvalg må ikke medføre, at den fornødne behandling i det øverste ledelsesorgan begrænses eller undlades. Det øverste ledelsesorgan vurderer løbende, om der kan være behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder f.eks. et risikoudvalg.

5.10.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

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

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

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

KOMMENTAR: Et ledelsesudvalgs funktion kan varetages af det samlede ledelsesorgan, forudsat at eventuelle særlige krav til udvalget er opfyldt i det øverste ledelsesorgan, herunder om uafhængighed, faglige kvalifikationer m.v.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.

KOMMENTAR: I større selskaber og i selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsforhold vil det typisk ikke være tilstrækkeligt, at det samlede øverste ledelsesorgan udøver revisionsudvalgets funktion.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.4. Det **anbefales**, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:

- formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.5. Det **anbefales**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.6. Det **anbefales**, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,
- fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.7. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan ned sætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer 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 ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

Spar Nord Bank følger ikke anbefalingen, idet de pågældende opgaver varetages af den samlede bestyrelse. Udvælgelse og indstilling sker i gennemsigtig og formel proces og i tæt samarbejde med formændene for de lokale bankråd.

5.10.8. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan ned sætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflytning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og

- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.10.9. Det **anbefales**, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

KOMMENTAR: Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans sammensætning. Evalueringen af formanden bør forstås af et andet medlem end formanden.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.11.2. Det **anbefales**, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forstås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.11.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

KOMMENTAR: Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng er inhabile.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

5.11.4. Det **anbefales**, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Principperne for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse. Den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del samt andre vederlagskomponenter, bør ligge på et rimeligt niveau og afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet. Den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse.

6.1. VEDERLAGSPOLITIKKENS FORM OG INDHOLD

6.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.
Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.3. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.4. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder:

- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

KOMMENTAR: Komitéens vejledning til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning (jf. selskabslovens § 139), som supplerer selskabslovens krav til beskrivelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning, kan naturligt indgå i selskabets overvejelser på området.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.5. Det **anbefales**, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkrav og målbarhed for udmøntning af variable dele, og
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.6. Det **anbefales**, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.7. Det **anbefales**, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.

Spar Nord Bank har ikke benyttet sig af aktiebaseret aflønning siden 2007, og der er ingen aktuelle planer om at genoptage noget sådant.

6.1.8. Det **anbefales**, at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.1.9. Det **anbefales**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.2. OPLYSNING OM VEDERLAGSPOLITIKKEN

6.2.1. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

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

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.2.3. Det **anbefales**, at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.2.4. Det **anbefales**, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.2.5. Det **anbefales**, at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

KOMMENTAR: Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

6.2.6. Det **anbefales**, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)

Hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiell rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.

7.1. YDERLIGERE RELEVANTE OPLYSNINGER

7.1.1. Det **anbefales**, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

7.2. GOING CONCERN FORUDSÆTNINGEN

7.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

KOMMENTAR: Ved denne stillingtagen bør der lægges vægt på selskabets konkrete situation, finansielle stilling og fremtidsudsigter herunder budgetter, forventninger til fremtidige pengestrømme, tilstedeværende kreditfaciliteter og disses kontraktlige og forventede forfaldsperioder, samt overholdelse af låneaftaler og eventuelle covenants m.v. Er de nødvendige forudsætninger ikke til stede, kan regnskabet ikke aflægges under forudsætning om going concern.

Det øverste ledelsesorgans stillingtagen bør fremgå af ledelsesprotokollen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

8. Risikostyring og intern kontrol

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

8.1. IDENTIFIKATION AF RISICI

8.1.1. Det **anbefales**, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

8.1.2. Det **anbefales**, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

KOMMENTAR: Rapporteringen til det øverste ledelsesorgan kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

8.2. WHISTLEBLOWER-ORDNING

8.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

KOMMENTAR: Denne anbefaling ventes primært relevant i internationalt arbejdende koncerner. Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.

Spar Nord Bank følger anbefalingen og har valgt ikke at etablere en whistleblower-ordning.

8.3. ÅBENHED OM RISIKOSTYRING

8.3.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

KOMMENTAR: Denne oplysning supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

9. Revision

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i det øverste ledelsesorgans arbejde.

9.1. KONTAKT TIL REVISOR

9.1.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

9.1.2. Det **anbefales**, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.

9.1.3. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

Spar Nord Bank følger anbefalingen delvist, idet bestyrelsen hvert år vurderer, hvorvidt der er behov for et møde med revisor, hvor direktionen ikke deltager.

9.2. INTERN REVISION

9.2.1. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.

Spar Nord Bank følger anbefalingen.