

## ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter			
	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</b>			
<b>1.1.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	✓		<p>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 aktionærene 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.</p> <p>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.</p>
<b>1.1.2. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	✓		
<b>1.1.3. DET ANBEFALES</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	✓		
<b>1.2. Generalforsamling</b>			
<b>1.2.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	✓		<p>På de årlige aktionærmøder vælges i hver aktionærkreds delegerede, som repræsenterer den del af kredsens aktiekapital, som ikke kan relateres til storaktionærer, på generalforsamlingen. På denne måde sikres, at ca. 20.000 aktionærer involveres direkte i den demokratiske proces.</p>

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>1.2.2. DET ANBEFALES</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	√		
<b>1.3. Overtagelsesforsøg</b>			
<b>1.3.1. DET ANBEFALES</b> , 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.	√		

<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</b>			
<b>2.1.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	✓		
<b>2.1.2. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	✓		
<b>2.1.3. DET ANBEFALES</b> , 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.	✓		
<b>2.1.4. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	✓		
<b>2.1.5. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	✓		
<b>2.1.6. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	✓		
<b>2.2. Samfundsansvar</b>			
<b>2.2.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	✓		
<b>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</b>			
<b>2.3.1. DET ANBEFALES</b> , at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	✓		

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<p><b>2.3.2. DET ANBEFALES</b>, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden 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 deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.</p>	√		

<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>			
	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>3.1. Sammensætning</b>			
<p><b>3.1.1. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,</li> <li>• sammensætningen af bestyrelsen, samt</li> <li>• de enkelte medlemmers særlige kompetencer.</li> </ul>	√		
<p><b>3.1.2. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. 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. alder, international erfaring og køn.</p>	√		
<p><b>3.1.3. DET ANBEFALES</b>, 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	√		
<p><b>3.1.4. DET ANBEFALES</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>	√		
<p><b>3.1.5. DET ANBEFALES</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>		√	<p>Bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.</p> <p>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.</p>

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>			
<p><b>3.2.1. DET ANBEFALES</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle afhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>indenfor 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,</li> <li>repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>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,</li> <li>være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>	√		
<b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</b>			
<p><b>3.3.1. DET ANBEFALES</b>, 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.</p>	√		

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<p><b>3.3.2. DET ANBEFALES</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• 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.</li> </ul>	√		
<p><b>3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</b></p>			
<p><b>3.4.1. DET ANBEFALES</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• 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.</li> </ul>	√		
<p><b>3.4.2. DET ANBEFALES</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	√		
<p><b>3.4.3. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• 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.</li> </ul>	√		
<p><b>3.4.4. DET ANBEFALES</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	√		

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<p><b>3.4.5. DET ANBEFALES</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	√		
<p><b>3.4.6. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>	√		Spar Nord Bank har nedsat et nomineringsudvalg, der varetager de pågældende opgaver. Herudover foregår udvælgelse og indstilling i en gennemsigtig og formel proces og i tæt samarbejde med formændene for de lokale bankråd.
<p><b>3.4.7. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• 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</li> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>	√		
<p><b>3.4.8. DET ANBEFALES</b>, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	√		



	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</b>			
<b>3.5.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.	√		
<b>3.5.2. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	√		
<b>3.5.3. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	√		
<b>3.5.4. DET ANBEFALES</b> , 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.	√		

<b>4. Ledelsens vederlag</b>			
	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</b>			
<p><b>4.1.1. DET ANBEFALES</b>, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	√		
<p><b>4.1.2. DET ANBEFALES</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• indgås en aftale, der giver selskabet ret 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.</li> </ul>	√		
<p><b>4.1.3. DET ANBEFALES</b>, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	√		
<p><b>4.1.4. DET ANBEFALES</b>, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolve-rende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.</p>	√		Spar Nord Bank har ikke benyttet sig af aktiebaseret aflønning siden 2007, og der er ingen aktuelle planer om at genoptage noget sådant.
<p><b>4.1.5. DET ANBEFALES</b>, at aftaler om fratrædelses-godtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.</p>	√		

	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>4.2. Oplysning om vederlagspolitikken</b>			
<b>4.2.1. DET ANBEFALES</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	√		
<b>4.2.2. DET ANBEFALES</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	√		
<b>4.2.3. DET ANBEFALES</b> , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	√		

<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>			
	Følger	Følger ikke	Forklaring
<b>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</b>			
<b>5.1.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	√		
<b>5.2. Whistleblower-ordning</b>			
<b>5.2.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblowerordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	√		
<b>5.3. Kontakt til revisor</b>			
<b>5.3.1. DET ANBEFALES</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen 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.	√		
<b>5.3.2. DET ANBEFALES</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	√		