

Jyske Bank

Redegørelse for god selskabsledelse 2025



Nærværende lovpligtige redegørelse om anbefalinger for god selskabsledelse, jf. Komitéen for god Selskabsledelse, er en del af Jyske Banks årsrapport 2025. Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen af årsrapporten.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
1.	Samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter <i>Selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter inklusiv det omkringliggende samfund har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og sikre, at selskabet er konkurrencedygtigt og værdiskabende på kort som lang sigt.</i> <i>Ledelsen skal derfor sikre, at selskabet både på kort og langt sigt udvikler sig hensigtsmæssigt.</i> <i>Det er således vigtigt, at der er et godt samspil, ikke alene mellem ledelsen og aktionærerne, men også med selskabets investorer og øvrige interessenter, herunder det omkringliggende samfund.</i> <i>God selskabsledelse handler bl.a. om at skabe rammer, der gør det nemt for aktionærer, investorer og øvrige interessenter at have dialog med selskabets ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at aktionærer, investorer og øvrige interessenter løbende kan vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtidsudsigter og indgå i en konstruktiv dialog med selskabet.</i>	
1.1	Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter	
1.1.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at ledelsen via løbende dialog sikrer aktionærer, investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.	Jyske Bank følger anbefalingen. Jyske Bank informerer løbende aktionærer, investorer og øvrige interessenter om udviklingen i banken på jyskebank.dk og søger aktivt dialog med både danske og udenlandske aktionærer og investorer gennem deltagelse i investor-præsentationer og -konferencer samt afholdelse af roadshows. Feedback fra aktionærer indgår i den kvartalsvise investor relations rapportering til ledelsen. Bestyrelsen er i tæt dialog med det aktionærvalgte repræsentantskab, og repræsentantskabets synspunkter inddrages aktivt og målrettet i væsentlige beslutningsprocesser.
1.1.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabet udarbejder politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	Jyske Bank følger anbefalingen.
1.1.3	KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
1.2	Generalforsamling	
1.2.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen sikrer aktionærerne mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.	Jyske Bank følger anbefalingen og transmitterer generalforsamlingen via webcast.
1.2.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Jyske Bank følger anbefalingen.
1.3	Overtagelsesforsøg	
1.3.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabet har en beredskabs-procedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.	Jyske Bank følger delvist anbefalingen. Bestyrelsen har en beredskabsprocedure, der i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter ikke afskærer aktionærerne fra at tage stilling til et overtagelsesforsøg, men bestyrelsen forbeholder sig ret til i den konkrete situation at vurdere mulighederne for at foretage dispositioner, som bestyrelsen måtte finde i overensstemmelse med aktionærernes, kundernes, medarbejdernes og samfundets langsigtede interesser og med Jyske Banks mål om at være en selvstændig dansk koncern, idet bestyrelsen er bevidst om koncernens samfundsmæssige betydning.
1.4	Relation til det omkringliggende samfund	
1.4.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.	Jyske Bank følger anbefalingen.
1.4.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
2.	Bestyrelsens opgaver og ansvar <i>Det påhviler bestyrelsen at varetage selskabets og aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til investorer og øvrige interessenter.</i> <i>Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet og er ansvarlig for selskabets strategi og opfølgning på gennemførelsen af strategien. Udover de i lovgivningen fastlagte opgaver skal bestyrelsen sikre, at selskabet har de nødvendige finansielle og kompetencemæssige forudsætninger for at nå opstillede mål.</i> <i>Opnåelsen af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse, at bestyrelsen fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt at bestyrelsen sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning samt risikostyring. Bestyrelsen udøver tilsyn med direktionen og fastlægger retningslinjer for udøvelsen af tilsynet. Som led i tilsynet med direktionen skal bestyrelsen sikre, at den daglige ledelse løbende forbedres, og at direktionen fastholdes eller afskediges.</i> <i>Formanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og tilstræbe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesarbejdet.</i> <i>Det kan være en fordel at organisere arbejdet i bestyrelsen i et årshjul, så bestyrelsen årligt kommer igennem relevante opgaver.</i>	
2.1	Overordnede opgaver og ansvar	
2.1.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Jyske Bank følger anbefalingen.
2.1.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Jyske Bank følger anbefalingen.
2.1.3	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i aktionærernes og selskabets interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.	Jyske Bank følger anbefalingen.
2.1.4	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
2.2	Bestyrelsesmedlemmerne	
2.2.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.	Jyske Bank følger anbefalingen.
2.2.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.	Jyske Bank følger anbefalingen.
2.2.3	KOMITÉEN ANBEFALER, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.	Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering <i>Bestyrelsen agerer som et kollektiv og har et fælles ansvar for at løse bestyrelsesopgaverne. Sammensætningen af bestyrelsen skal gøre den i stand til at varetage opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig art. Det er væsentligt, at bestyrelsen kan varetage opgaverne effektivt i en konstruktiv dialog med direktionen, og at de enkelte medlemmer altid handler uafhængigt af særinteresser.</i> <i>Mangfoldighed i forhold til bl.a. alder, køn eller uddannelses- og erhvervmæssig baggrund øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen og sikrer en forskelligartet tilgang til løsningen af bestyrelsens opgaver.</i> <i>Bestyrelsen fastlægger de kompetencer, som den samlede bestyrelse har behov for, og vurderer løbende, om sammensætningen og kompetencerne repræsenteret i bestyrelsen afspejler de krav, selskabets forhold stiller til at varetage selskabets interesser.</i> <i>Bestyrelsesevalueringer er et vigtigt redskab til at sikre en kompetent, relevant, professionel og aktiv bestyrelse. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen løbende evaluerer sig selv og samarbejdet med direktionen, og at der er transparens om såvel processen for samt resultatet af evalueringen. Evalueringen bør også omfatte en evaluering af formandens varetagelse af sine opgaver.</i> <i>Som følge af reglerne i selskabsloven vil der i bestyrelsen typisk indgå bestyrelsesmedlemmer valgt af medarbejderne, og disse bør evalueres på lige fod med øvrige medlemmer.</i>	



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
3.1	Sammensætning	
3.1.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser • hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og • bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed.	Jyske Bank følger anbefalingen. Det sikres løbende, at bestyrelsesmedlemmerne vedligeholder deres kompetencer, fx via relevant uddannelse.
3.1.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Jyske Bank følger anbefalingen. Bestyrelsen har i henhold til lovgivningen fastlagt en politik for mangfoldighed i bestyrelsen og en politik for det underrepræsenterede køn. I henhold til Jyske Banks vedtægter sker rekruttering til bestyrelsen som udgangspunkt fra bankens repræsentantskab. Det er herigennem hensigten at tiltrække kandidater, der har en bred vifte af kvalifikationer og kompetencer. Der lægges desuden vægt på, at der i såvel repræsentantskabet som i bestyrelsen er tilstrækkelig geografisk, erhvervsmæssig og aldersmæssig spredning. Der redegøres for mangfoldighed og måltal for det underrepræsenterede køn i ledelsesberetningen i årsrapporten.
3.1.3	KOMITÉEN ANBEFALER, at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.	Jyske Bank følger anbefalingen. Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg. Udvalget overvåger og vurderer løbende, om bestyrelsen samlet set råder over de nødvendige kompetencer i lyset af bankens forretningsmodel, herunder de kompetencer, som er fastsat af myndighederne i lovgivningen. Udvalget foreslår kandidater til valg til bestyrelsen og repræsentantskabet, og der tages i den forbindelse bl.a. højde for myndighedskrav, kompetenceprofilen, bankens værdigrundlag samt behovet for fornyelse og mangfoldighed i bestyrelsen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
3.1.4	KOMITÉEN ANBEFALER, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ud over de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters • kompetencer, • øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg, • krævende organisationsopgaver og uafhængighed	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.1.5	KOMITÉEN ANBEFALER, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.	Jyske Bank følger anbefalingen. Repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges dog for en periode på 3 år.
3.2	Bestyrelsens uafhængighed	
3.2.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så 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 et 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 eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær, • inden for det seneste år have haft en forretningsrelation (fx 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, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets generalforsamlingsvalgte 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 er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor. Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
3.2.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.3	Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv	
3.3.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv end, at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.3.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at ledelsesberetningen ud over de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer: • stilling, • alder og køn, • kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet, • uafhængighed, • årstal for indtræden i bestyrelsen, • årstal for udløb af den aktuelle valgperiode, • deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder • ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg 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.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
3.4	Ledelsesudvalg <i>Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af bestyrelsesarbejdet.</i> <i>Ledelsesudvalg bør alene have en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at bestyrelsen begrænser eller undlader den nødvendige bestyrelsesbehandling.</i> <i>Som følge heraf bevarer bestyrelsen også det fulde ansvar for beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.</i> <i>Komitéens anbefaling er, at bestyrelsen som minimum nedsætter et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg foruden det lovpligtige revisionsudvalg. Hvis selskabet har en særlig eksponering, eller der er andre i forhold, som gør det relevant at nedsætte yderligere permanente udvalg, bør bestyrelsen overveje dette. Eksempler herpå kan være forskning og udviklingsudvalg, conduct og compliance udvalg eller risikoudvalg.</i> <i>For at sikre fornøden fokus på og tidsmæssig prioritering af en særlig opgave kan bestyrelsen vælge at nedsætte ad hoc udvalg til at varetage særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men evt. midlertidig karakter. Det kan eksempelvis dreje sig om image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg. Anbefalingerne omfatter ikke sådanne ad hoc ledelsesudvalg.</i>	
3.4.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver: • ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og • medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed. Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Jyske Bank følger anbefalingen, idet beskrivelsen af ledelsesudvalgene dog findes på hjemmesiden.
3.4.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse

Jyske Banks kommentarer

3.4.3

KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:

- føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentligste regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter,
- gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger,
- vurdere behovet for intern revision,
- forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor,
- gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor,
- føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og
- sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.

Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:

- udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen,
- påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og
- overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Jyske Bank følger anbefalingen.

3.4.4

KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer,
- i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelsesevaluering og vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,
- forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,
- sikre, at der er en successionsplan for direktionen,
- overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og
- overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.

Jyske Bank følger anbefalingen.

Den Europæiske Banktilsynsmyndighed (EBA) anbefaler, at formanden for nomineringsudvalget er uafhængig, eller at banken i modsat fald angiver begrundelsen for ikke at følge anbefalingen og redegør for passende kompenserende foranstaltninger.

Udvalgets formand har en anciennitet på mere end 12 år og er derfor ikke uafhængig. Udvalgets formand er samtidig formand for bestyrelsen og vurderes at være det medlem af bestyrelsen, der er bedst egnet til at lede varetagelsen af udvalgets opgaver og afveje hensyn til forskellige interessenter.

Flertallet af udvalgets medlemmer er uafhængige, og alle nomineringer er underlagt godkendelse af den samlede bestyrelse eller, hvor det er relevant, af repræsentantskab eller generalforsamling.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
3.4.5	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver: • udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen, • fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen, • sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og • bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.5	Evaluerings af bestyrelse og direktion	
3.5.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager eksternt bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1-3.4 ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner: • bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed, • bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater, • samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen, • formandens ledelse af bestyrelsen, • udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene, • tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og • bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.5.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelsesevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.5.3	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, successionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.	Jyske Bank følger anbefalingen.



Anbefalinger for god selskabsledelse

Jyske Banks kommentarer

4.

Ledelsens vederlag

For at sikre større forståelse for og anerkendelse af vederlagets sammensætning og størrelse er det vigtigt, at der er åbenhed og transparens om selskabets overordnede vederlagspolitik og størrelsen af de individuelle ledelsesmedlemmers vederlag. Vederlagspolitikken skal understøtte selskabets langsigtede værdiskabelse, og bestyrelsen skal overveje, om vederlaget er rimeligt.

En konkurrencedygtigt vederlag er en forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et ledelsen. Selskabet bør have en vederlagspolitik, hvor det samlede vederlag, dvs. den faste og variable del samt øvrige ansættelsesvilkår, er rimelige og i overensstemmelse med det enkelt ledelsesmedlems ansvar, indsats og værdiskabelse.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaf lønning) vil som regel være opdelt i et kortsigtet vederlag, typisk kontantbaserede bonusprogrammer, der relaterer sig til opnåede resultater indenfor et regnskabsår, samt et langsigtet vederlag, typisk aktiebaserede incitamentsprogrammer, der relaterer sig til selskabets udvikling over en årrække.

Et kortsigtet bonusprogram bør udover de kortsigtede mål og resultater også ses i sammenhæng med selskabets strategiske retning samt vederlag, der afhænger af opnåelse af resultater på længere sigt.

For at understøtte den langsigtede værdiskabelse bør den variable del af vederlaget, der relaterer sig til de langsigtede incitamentsprogrammer, bero på realiserede resultater over en periode på minimum 3 år. Bestyrelsen bør både forholde sig til værdien af vederlaget på tildelingstidspunktet og den mulige værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.

Bestyrelsen bør sikre en rimelig og forsvarlig sammenhæng mellem vederlag og værdiskabelse. Såvel kortsigtede bonusprogrammer som langsigtede incitamentsprogrammer bør fastlægges, så de ikke unødigt fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

Et selskab kan helt eller delvist erstatte det kontante bestyrelsesvederlag med vederlag i selskabets aktier af tilsvarende værdi.

4.1

Vederlag til bestyrelse og direktion

4.1.1

KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsens og direktionens vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.

Jyske Bank følger anbefalingen.

4.1.2

KOMITÉEN ANBEFALER, at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- og modningsperiode på mindst tre år.

Jyske Bank følger anbefalingen, idet banken dog ikke har incitamentsordninger.

4.1.3

KOMITÉEN ANBEFALER, at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigthed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.

Jyske Bank følger anbefalingen, idet banken dog ikke har incitamentsordninger.



Anbefalinger for god selskabsledelse		Jyske Banks kommentarer
4.1.4	KOMITÉEN ANBEFALER, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	Jyske Bank følger anbefalingen for så vidt angår nye og genforhandlede kontrakter. Bestående kontrakter fastholdes.
4.1.5	KOMITÉEN ANBEFALER, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.	Jyske Bank følger anbefalingen.
4.1.6	KOMITÉEN ANBEFALER, at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.	Jyske Bank følger anbefalingen, idet banken dog ikke har incitamentsordninger.
5.	Risikostyring <i>I en stadig mere integreret verden bliver risiko og styring heraf mere og mere afgørende. Effektiv risikostyring medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, sikre compliance samt kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering.</i> <i>Selskaber har forskellige risici. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen identificerer og forholder sig til de selskabsspecifikke risici og påser, at der er en effektiv risikostyring, herunder passende interne kontroller. Dette gælder også for selskabets bæredygtighedsrelaterede risici.</i> <i>Risikostyring bør indgå som et fast emne på bestyrelsens årshjul, og selskabet bør rapportere på struktureringen af processen for risikoafdækning, de identificerede væsentlige risici, samt hvordan selskabet håndterer disse.</i>	
5.1	Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger	
5.1.1	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.	Jyske Bank følger anbefalingen.
5.1.2	KOMITÉEN ANBEFALER, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.	Jyske Bank følger anbefalingen.

