

## Vederlagspolitik for Jyske Bank-koncernen gældende for vederlag optjent fra 1. januar 2020

### 1. Formål og baggrund

Ambitionen for koncernens vederlagspolitik er, at leder og medarbejder har en fælles forståelse og accept af rimeligheden i lønniveauet. Denne forståelse og accept af aflønningen bygger på, at den er fastsat og forklaret ud fra de principper, der er beskrevet nedenfor. Her er det især centralt, at aflønningen afspejler medarbejderens ansvar, resultater, indsats og kompetence på både kort og lang sigt i forhold til koncernens målsætninger.

Formålet for vederlagspolitikken er således at bidrage til realisering af koncernens forretningsstrategiske mission, vision og mål ved at

- belønne værdiskabende, kompetent og ansvarlig adfærd,
- understøtte produktivitet og arbejdsglæde
- fremme en sund og effektiv risikostyring
- forebygge interessekonflikter og styrke forpligtelsen til at handle i kundernes bedste interesse
- sikre at arbejde af lige værdi lønnes ens.

Vederlagspolitikken gælder alle typer vederlag for alle ansatte i koncernen. Vederlagspolitikken og måden, den gennemføres på, iagttager desuden alle relevante krav i den til enhver tid gældende lovgivning. Medarbejdernes generelle løn- og ansættelsesvilkår tages i betragtning ved et princip om at opstille brede rammer i vederlagspolitikken, som konkretiseres i overenskomster og andre aftaler forhandlet med medarbejdernes repræsentanter.

### 2. Incitament og markedsvilkår

Vi lægger vægt på at se ansættelsen som en langsigtet helhed, og vi anerkender, at lønnen er et vigtigt element i medarbejderens samlede incitamentsstruktur. Fastsættelse af løn sker med udgangspunkt i vederlagspolitikens formål og under hensyntagen til koncernens værdikæde og bæredygtigheden af indsatser og resultater. Andre elementer i incitamentsstrukturen udgøres af mindre håndgribelige og synlige goder i ansættelsesrelationen, fx ledelseskvalitet, personlige udviklingsmuligheder, indflydelse på eget arbejde og et godt arbejdsmiljø. Aflønningen bygger primært på faste løndelev, da dette bedst tilgodeser aktionærernes, kundernes og medarbejdernes langsigtede interesser. Vi ønsker ikke at gøre brug af direkte resultatafhængig løn, fx provision. Disse aflønningsformer kan fremme kortsigtede og ensidige beslutninger, som skader såvel kundernes og aktionærernes som koncernens langsigtede værdiskabelse, behov og mål.

Koncernen holder et konkurrencedygtigt lønniveau, og afstår fra at deltage i ensidig lønkonkurrence. Ved løn forstår vi totallønnen, som ud over lønnen består af de andre kontante ydelser, fx pensionsbidrag og ekstra ferietillæg, medarbejderen modtager som led i sin ansættelse. I relevant omfang skal der desuden tages hensyn til ikke-kontante elementer i form af medarbejdergoder, arbejdsredskaber, der kan have privat brugsværdi, og ikke-materielle fordele.

Da vi stræber efter varige relationer, er det totallønnen over en længere periode, der skal være passende. På kort sigt kan der være mindre afvigelser, både positive og negative, mellem den faktiske og den helt passende aflønning.

### 3. Individuel helhedsvurdering

Når en leder tager stilling til, hvad lønnen skal være, sker det ud fra en individuel helhedsvurdering. I denne vurdering bedømmer lederen alle de følgende faktorer:

Jobprofil - hvad er medarbejderens job?

Resultater -- hvordan bidrager medarbejderen til bankens værdiskabelse?

Indsats - hvor stor og god en indsats yder medarbejderen?

Kompetencer - hvilket fagligt potentiale har medarbejderen?

Lederen har ansvaret for at sikre sig, at den enkelte medarbejders aflønning er passende i forhold til vurderingen af disse faktorer i deres helhed. For at skabe klarhed og åbenhed om bankens succeskriterier skal lederen begrunde det, når en løn skal ændres. Begrundelsen gives ud fra de fire faktorer, dels i indstillingen, dels mundtligt over for medarbejderen og evt. over for kollegerne.

#### **4. Jobprofil: Ansvar og kompleksitet**

Et jobs profil har stor betydning for, hvilket niveau aflønningen skal være på. De to vigtigste elementer i et jobs profil er for det første det ansvar – og dermed den indflydelse og de påvirkningsmuligheder – der ligger i jobbet, og for det andet den kompleksitet, medarbejderen skal håndtere for at udføre det.

Ansvaret i et job rummer dels det ledelsesmæssige, dels det forretningsmæssige og dels det faglige ansvar. Ofte vil jobbet's beføjelser give en grov indikation af ansvarsniveauet, men hvis der vurderes at være særligt store muligheder for at skabe resultater i jobbet, kan ansvarsniveauet være væsentligt højere, end de formelle beføjelser giver indtryk af.

Kompleksiteten i et job har først og fremmest at gøre med de faglige og personlige krav, som skal opfyldes for at udføre jobbet godt. Det kan således både være krav til uddannelse, praktisk erfaring og faglige kompetencer og krav fx til personlige egenskaber som empati, overblik, handlekraft eller initiativ.

#### **5. Resultater: Værdiskabelse og aktivitetsniveau**

Afhængigt af jobbet's konkrete indhold kan det være forskellige typer af resultater, det er relevant at bedømme – for en rådgiver kan det være bl.a. udviklingen i kundeporteføljens værdiskabelse, mens det for en ingeniør kan være overholdelse af ambitiøse tidsfrister for færdiggørelsen af nye anlæg, og for en administrativ medarbejder vil et vigtigt kriterium være høj kvalitet i form af at leve op til nul fejl på kritiske områder.

Resultater og værdiskabelse er en meget vigtig lønfaktor, som kan udløse både fast og variabel løn inden for lovgivningens rammer. Helt overordnet er det væsentligt at vurdere, hvordan medarbejderen produktivt bidrager til værdiskabelse og aktivitetsniveau i forretningen, og om udviklingen i resultaterne er varigt holdbare. For at resultaterne i sig selv kan begrunde en højere aflønning, skal de overstige de resultater, der naturligt kan forventes i jobbet – almindelige stigninger i produktiviteten er indregnet i den lønstigning, de automatiske reguleringer i overenskomsten giver, og kan derfor ikke selvstændigt begrunde en lønforhøjelse.

#### **6. Indsats: Kvalitet og arbejdsmængde**

På længere sigt ligger indsatsens værdi i de resultater, den skaber, men når indsatsen er særligt god eller stor, er der mulighed for at honorere det. En indsats, der skal særskilt belønnes, skal enten kvalitativt eller kvantitativt være usædvanlig.

Den kvalitativt gode indsats er kendetegnet fx ved en høj grad af pålidelighed og fleksibilitet eller ved få og sjældne fejl, mens det kvantitative alene vedrører arbejdsmængden, og hvor mange opgaver der er løst. Det forudsættes, at indsatsen er i overensstemmelse med de grundholdninger, koncernen bygger på.

Indholdet af indsatsen kan være både individuelle og kollektive eller samarbejds-mæssige præstationer. For at indsatserne i sig selv kan begrunde en højere aflønning, skal de overstige de indsatser, der naturligt kan forventes i jobbet.

## **7. Kompetencer: Faglige og personlige**

Overenskomster og lovgivning har nogle minimumskrav til lønnen, der som regel bygger på medarbejderens formelle kompetence og/eller anciennitet. Disse krav overholder koncernen naturligvis.

Kompetence indgår som lønfaktor, når den bidrager til værdiskabelsen. Men opstår der knaphed på en kompetence, som er meget efterspurgt på arbejdsmarkedet, kan det være nødvendigt at honorere med lønstigninger for at holde balancen i forhold til markedsniveauet.

Ud over det kan det være relevant, at lederen ved fastsættelse af lønnen tager hensyn til en medarbejders særlige kompetencer. Det kan både være rent faglige og mere personlige eller holdningsmæssige kompetencer, ligesom det kan være aktuelt at bedømme medarbejderens mere langsigtede kompetencemæssige potentiale.

En betydende basiskompetence er medarbejderens evne og vilje til at spille konstruktivt sammen med de relevante kolleger. Herunder er det en afgørende egenskab, at der vises både evne og vilje til at dele viden og øvrige kompetencer med kollegerne. Deltagelse i oplæring af yngre kolleger vil også være en vigtig faktor.

## **8. Fast løn eller engangstillæg**

Normalt reguleres den faste løn, når helhedsvurderingen af faktorerne tilsiger det. Efter overenskomstens rammer er den faste løn sammensat af dels grundlønnen på et løntrin, dels forskellige tillæg, fx specialist- eller funktionstillæg.

Især hvis ændringen er begrundet med resultater eller indsats, skal det overvejes, om der er udsigt til, at resultaterne eller indsatserne varer ved. Hvis det er forbigående, fx resultater skabt i en bestemt konjunktursituation eller indsatser ydet i tilknytning til et bestemt projekt, vil det være naturligt i stedet at honorere med et engangstillæg.

Ligesom al anden løn bevilges et engangstillæg ud fra en individuel helhedsvurdering af alle de fire lønfaktorer. Medarbejderen skal være opmærksom på, at tillægget er enkeltstående og kun ydes igen, hvis forudsætningerne (resultaterne eller indsatsen) er til stede – det gælder også, selv om tillægget er ydet flere gange.

En variabel løn kan højst udgøre 50% af den faste årsløn.

## 9. Særlige regler for topledelse og væsentlige risikotagere

I overensstemmelse med øvrige principper i denne vederlagspolitik og for at imødegå interessekonflikter bygger honorering af bestyrelse og direktion primært på fast løn, der for direktionens vedkommende også kan have karakter af faste goder og ydelser, fx fri bil eller fri bolig. Honorering af bestyrelsen sker på grundlag af faste satser, som er fastsat af generalforsamlingen. Udover grundhonoraret modtager det enkelte bestyrelsesmedlem ekstra honorar for varetagelse af formandshverv, næstformandshverv, medlemskab af udvalg eller af repræsentantskab.

Udbetaling af eventuelle engangstillæg respekterer de særlige krav, der er indeholdt i lovgivningen, herunder lov om finansiel virksomhed §77a-d. Lovkravene omfatter bestyrelsen, direktionen og øvrige væsentlige risikotagere. Gruppen af væsentlige risikotagere består af øvrige medlemmer af koncernens topledelse, medarbejdere med beføjelse til at træffe beslutninger med væsentlige risici samt medarbejdere med vigtige kontrolfunktioner. På baggrund af interne kriterier og i overensstemmelse med kvantitative og kvalitative kriterier fastsat i lovgivningen vurderer bestyrelsens vederlagsudvalg en gang årligt, hvilke medarbejdere der udpeges som væsentlige risikotagere eller som medarbejdere med vigtige kontrolfunktioner. Resultatet af vurderingen fastholdes på en intern liste, og i den årlige vederlagsrapport orienteres der om, hvilke grupper af medarbejdere der er udpeget.

For bestyrelsen, direktionen samt disse øvrige udpegede medarbejdere udbetales kun engangsbeløb, bonusser eller særlige godtgørelser under en bagatelgrænse på DKK 100.000. Ydelser af denne art er ikke pensionsgivende. Bevilling af disse ydelser sker efter normal procedure og ud fra de kriterier, der i øvrigt indgår i denne vederlagspolitik.

## 10. Pension og fratrædelsesgodtgørelser

Pension og fratrædelsesgodtgørelser fastlægges og aftales på grundlag af rent objektive kriterier, primært fast løn, anciennitet og alder. Fastsættelsen af disse ydelser sker desuden under hensyntagen til gældende beløbsgrænser i lovgivningen.

Kontrakter med ledelsesmedlemmer aftales normalt med ubegrænset varighed og en opsigelsesfrist fra begge parter på op til 12 måneder, suppleret med en fratrædelsesgodtgørelse. Aftaler om pensionstilskud og seniorgodtgørelse kan forlænges i forbindelse med fornyelse af eksisterende kontrakter, der indeholder bestemmelser herom.

## 11. Godtgørelse for ulemper

Når en medarbejder får særlige ulemper i tilknytning til jobbet, fx længere transporttid eller større udgifter i forbindelse med jobskifte, kan det overvejes, om ulemperne skal kompenseres, fx med et kørselstillæg eller med kørselsgodtgørelse i en periode. Hvis der gives et tillæg, bortfalder det igen, når ulempen ophører.

## 12. Lønnedsættelse

Især når en medarbejder skifter stilling til et mindre ansvarsfuldt eller mindre komplekst job, eller hvis et job ændrer karakter, er det påkrævet at vurdere og begrunde, hvor stor en tilpasning af lønnen der skal ske.

Stillingsskiftet kan have baggrund i bankens forhold, fx en organisationsændring, eller i medarbejderens forhold, fx ønske om mindre ansvarsfuldt job.

Nedsættelsen af lønnen skal ske i tilknytning til stillingskiftet. Hvis der varigt sker en forringelse af en medarbejders kompetence, indsats eller resultater, kan det også være relevant at vurdere behovet for en lønnedsættelse.

### **13. Beslutningsproces vedr. vederlagspolitikken**

Ved enhver væsentlig ændring og mindst hvert fjerde år forelægges vederlagspolitikken til generalforsamlingens godkendelse.

Behov for tilpasning af vederlagspolitikken til koncernens udvikling eller til ændringer i lovgivningen overvåges løbende af koncernens HR-enhed, som med nødvendig intern og ekstern bistand udarbejder forslag til ændringer. Efter vedtagelse i koncerndirektionen behandles forslag om tilpasninger i bestyrelsens vederlagsudvalg, der indstiller ændringer til bestyrelsen, før politikken forelægges til generalforsamlingens godkendelse.

Under særlige omstændigheder, hvor hensyn til koncernens langsigtede interesser tilsiger det, kan koncernbestyrelsen fravige bestemmelser om beløbsgrænser og ydelser i denne politik. Fravigelsen rapporteres i den årlige vederlagsrapport og i formandens beretning til generalforsamlingen.

Bestyrelsens vederlagsudvalg, der består af bestyrelsens formand, næstformanden og et af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, forestår det forberedende arbejde for bestyrelsens beslutninger vedrørende aflønning, herunder vederlagspolitik, idet forslag om regulering af vederlag til bestyrelse og repræsentantskab varetages af nomineringsudvalget.

Med henblik på at imødegå mulige interessekonflikter kan beslutninger om bevilling af lønændringer inden for udvalgets ansvarsområde under hensyn til en fleksibel sags- og beslutningsgang træffes af et flertal af udvalgets medlemmer. Forhandlinger forestås normalt af formanden og/eller næstformanden for koncernbestyrelsen, der orienterer udvalget og bestyrelsen om resultatet af forhandlingerne.

Vederlagsudvalget er desuden ansvarligt for kontrollen med overholdelse af politikken, herunder at honorering af bestyrelse og repræsentantskab sker efter de satser, der er fastsat af generalforsamlingen.