

**Nærværende lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse er en del af Jyske Banks årsrapport 2013.
Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen af årsrapporten.**

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
1.	<p>Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse</p> <p><i>Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.</i></p> <p><i>God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.</i></p> <p><i>Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.</i></p>		
1.1.	Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter		
1.1.1.	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p>	X	<p>Jyske Bank følger anbefalingen.</p> <p>Jyske Banks bestyrelse er i en tæt dialog med det aktionærvalgte repræsentantskab og repræsentantskabets synspunkter inddrages aktivt og målrettet i væsentlige beslutningsprocesser.</p> <p>Jyske Banks bestyrelse overvejer løbende mulighederne for at styrke dialogen med aktionærerne for derved at forbedre kendskabet til aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter. Bestyrelsen lægger vægt på, at dialogen også inddrager hensynet til andre</p>

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
			centrale interessegrupper, herunder ikke mindst kunderne, medarbejderne og samfundet. Bestyrelsen lægger vægt på, at der er tale om robuste og generelle synspunkter, der ikke blot afspejler kortsigtede synspunkter, der ikke er repræsentativ de generelle investorinteresser.
	<p>KOMMENTAR: Selskabets dialog med aktionærene kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt, hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted. Strategien bør endvidere forholde sig til, udvælgelse og tiltrækning af investormålgrupper.</p> <p>Kommunikationen har til formål at sikre, at alle aktionærer har lige og jævnlig information. Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen. Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærene.</p>		
1.1.2.	DET ANBEFALES, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
1.1.3.	DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
1.2.	Generalforsamling		
1.2.1.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X	<p>Jyske Bank følger anbefalingen.</p> <p>Bankens ledelse er opmærksom på de fysiske begrænsninger mere end 200.000 aktionærer udgør for aktionærernes aktive ejerskab, herunder deltagelse i generalforsamlingen samt løbende dialog.</p> <p>Det er ikke mindst denne erkendelse, der er medvirkende til, at bestyrelse og direktion aktivt inddrager repræsentantskabet i væsentlige beslutninger for at sikre en konstruktiv dialog samt tilstedeværelse af repræsentative og stabile aktionærinteresser i beslutningsgrundlaget. Bestyrelsen ser gerne en styrkelse af dialogen, men finder ikke tiden (og teknologien) moden til afholde generalforsamlingen som en fuldstændig eller delvis elektronisk generalforsamling, og har derfor besluttet, at generalforsamlingen indtil videre skal afholdes ved fysisk fremmøde.</p> <p>Den teknologiske udvikling på området følges nøje.</p>
	KOMMENTAR: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærerne dels har mulighed for at deltage dels mulighed for at ytre sig på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvis elektronisk, således at aktionærerne har mulighed for at deltage uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærerne mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
1.2.2.	DET ANBEFALES, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X	Jyske Bank følger anbefalingen, idet banken dog ikke i almindelighed anmoder aktionærene om at give fuldmagter til bankens bestyrelse.
1.3.	Overtagelsesforsøg		
1.3.1.	DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X	Jyske Bank følger ikke anbefalingen. Jyske Banks bestyrelse vurderer, at det langsigtet tjener Jyske Banks interesser, herunder aktionærene, bedst, om bestyrelsen forbeholder sig sin ret til – i henhold til lovgivningen og vedtægterne for Jyske Bank A/S – at foretage sådanne dispositioner, som bestyrelsen måtte finde i overensstemmelse med Jyske Banks mål om fortsat at være en selvstændig bank med hjemsted i Silkeborg, såfremt der måtte komme overtagelsesforsøg på koncernen
	KOMMENTAR: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærene får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen <ul style="list-style-type: none"> • er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra, • har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt • er forberedt på de udfordringer, som selskabets værdiskabelsesplan måtte udstille, jfr. kommentar til 		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<p>anbefaling 2.1.2. Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsætte alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærene.</p>		
2.	<p>Bestyrelsens opgaver og ansvar</p> <p>Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.</p> <p>Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen 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.</p> <p>Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.</p> <p>Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.</p> <p>Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</p> <p>For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.</p>		
2.1.	Overordnede opgaver og ansvar		
2.1.1.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager	X	Jyske Bank følger anbefalingen.

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.		
	KOMMENTAR: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.		
2.1.2.	Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
	KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier, herunder et ”bedste ejer”-princip scenarie med synergieffekt ved enten frasalg eller tilkøb. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet. Arbejdet med det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.		
2.1.3.	Det anbefales, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes	X	Jyske Bank følger anbefalingen.

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.		
	KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.		
2.1.4.	Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
	KOMMENTAR: Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.		
2.1.5.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	KOMMENTAR: Særligt i forhold til risici er det væsentligt, at direktionen og de øvrige ledelseslag er sammensat således, at et kortere fravær af et direktionsmedlem ikke vil få væsentlig betydning for selskabets daglige drift.		
2.1.6.	DET ANBEFALES, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
	KOMMENTAR: Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling for selskabet. Sådanne handlingsplaner kan supplere lovgivningens krav om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapporteringen herom.		
2.2.	Samfundsansvar		
2.2.1.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
	KOMMENTAR: Bestyrelsen kan i den forbindelse tage		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.		
2.3.	Formanden og næstformanden for bestyrelsen		
2.3.1.	DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
	KOMMENTAR: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.		
2.3.2.	Det anbefales, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
	KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring		

	Anbefalinger om god selskabsledelse		Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.			
3.	<p>Bestyrelsens sammensætning og organisering</p> <p><i>Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.</i></p> <p><i>Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.</i></p> <p><i>Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.</i></p> <p><i>Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.</i></p> <p><i>Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.</i></p> <p><i>Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.</i></p>			
	Sammensætning			
3.1.1.	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt redegør for</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 		X	<p>Jyske Bank følger delvist anbefalingen.</p> <p>Bankens bestyrelse følger Finanstilsynets kompetencekrav jf. Bekendtgørelsen om ledelse og styring. Endvidere vurderer bestyrelsen løbende de kompetencer, som banken bør råde over med udgangspunkt i aktuelle og forventede udfordringer.</p>

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
			Kompetenceafklaringen skal endvidere ses i forhold til repræsentantskabets samlede kompetence, hvor den tætte dialog mellem bestyrelse og repræsentantskab udgør et vigtigt grundlag for på enkeltområder at sikre sig adgang til relevant supplerende viden. Den aktive inddragelse af repræsentantskabet i bankens virke medvirker desuden til, at kompetencen hos nye bestyrelsesmedlemmer er rimelig kendt og afstemt i forhold til bestyrelsens samlede kompetenceprofil.
3.1.2.	Det anbefales, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen.
3.1.3.	<p>Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder • krævende organisationsopgaver, og at det oplyses, • om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige. 	X	<p>Jyske Bank følger anbefalingen.</p> <p>Kandidater, der indstilles til valg på generalforsamling, bliver beskrevet</p> <p>Banken har en formel, grundig og transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til repræsentantskab og bestyrelse. Ved indstillingen tages der bl.a. højde for myndighedskrav, kompetenceprofilen, bankens værdigrundlag samt hensynet til mangfoldighed i relation til erfaring og viden.</p>

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
			De 3 områder i banken råder hver over op til 50 repræsentantskabsmedlemmer, der vælges på generalforsamlingen. De 3 områder opstiller hver 1 repræsentantskabsmedlemmer som områdets kandidater til koncernbestyrelsen, og repræsentantskabet vælger derudover yderligere 3 medlemmer af repræsentantskabets midte.
	KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.		
3.1.4.	Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
3.1.5.	Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X	Jyske Bank følger anbefalingen Repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges dog for en periode på 3 år.
3.2	Bestyrelsens uafhængighed		
3.2.1.	Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er	X	Jyske Bank følger anbefalingen.

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<p>uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, • 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, • 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, et datterselskab eller et associeret selskab, • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. 		
	<p>KOMMENTAR: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.</p>		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<p>Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.</p> <p>Det er vigtigt, at bestyrelsen sikrer fornyelse blandt medlemmerne, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidst om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.</p> <p>Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs 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 kontrollerende aktionær.</p> <p>Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.</p> <p>Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.</p>		
3.3.	Bestyrelsesmedlemmer og antallet af ledelseshverv		
3.3.1.	DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	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: Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, 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. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.		
3.3.2.	<p>DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt • krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
3.4.	<p>Ledelsesudvalg (eller -komitéer)</p> <p>Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.</p> <p>Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.</p> <p>Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.</p> <p>Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.</p> <p>Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.</p>		
3.4.1.	<p>Det anbefales, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X	<p>Jyske Bank følger delvist anbefalingen</p> <p>Jyske Bank offentliggør ikke kommissorier for bestyrelsesudvalg, idet de anses for at være interne arbejdsredskaber for udvalgene og bestyrelsen.</p>
3.4.2.	Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	medlemmer er uafhængige.		
3.4.3.	<p>Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> • formanden for bestyrelsen 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. 	X	<p>Jyske Bank følger delvist anbefalingen</p> <p>Bestyrelsens Formand har været formand for revisionsudvalget, idet det var udvalgets enstemmige ønske, og udvalget har følt sig betrygget herved.</p> <p>Det er hensigten, at følge anbefalingen efter førstkommande konstituering.</p>
3.4.4.	<p>DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 	X	Jyske Bank følger anbefalingen
3.4.5.	<p>Det anbefales, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	X	Jyske Bank følger anbefalingen
	KOMMENTAR: Et alternativ til etablering af egen intern revision kan være at outsource opgaven eventuelt til en		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	anden end den generalforsamlingsvalgte revisor. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen den interne revision.		
3.4.6.	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring • samt rapportere til bestyrelsen herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer. 	X	Jyske Bank følger anbefalingen
	KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.		
3.4.7.	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p>	X	<p>Jyske Bank følger delvist anbefalingen.</p> <p>Bestyrelsen har delegeret beslutningskompetencen vedr. direktionens</p>

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder ”Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning”) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet. 		lønforhold til det nedsatte lønudvalg.
3.4.8.	Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
3.5.	Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage eksternt bistand i evalueringsprocessen.		
3.5.1.	DET ANBEFALES, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<p>KOMMENTAR: Evalueringen bør indeholde en vurdering af bestyrelsens sammensætning (herunder antal medlemmer), arbejde og resultater. Behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen, bør ligeledes indgå i evalueringen. Evalueringen af det individuelle medlem kan med fordel gennemføres som en anonym vurdering blandt de øvrige medlemmer og følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden. Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.</p> <p>I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder.</p>		
3.5.2.	<p>DET ANBEFALES, 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.</p>	X	Jyske Bank følger anbefalingen
3.5.3.	<p>Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud</p>	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	fastsatte klare kriterier.		
	KOMMENTAR: Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng anses for inhabile.		
3.5.4.	DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
	KOMMENTAR: Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.		
4.	<p>Ledelsens vederlag</p> <p>Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.</p> <p>En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelsen og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.</p> <p>Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.</p>		
4.1.	Vederlagspolitikens form og indhold		

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
4.1.1.1.	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X	Jyske Bank følger anbefalingen, idet Jyske Bank dog ikke har incitamentsordninger.
	<p>KOMMENTAR: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaf lønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte ”Overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning” efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene behandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsaf lønning.</p>		
4.1.1.2.	<p>DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige • risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, 	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	<ul style="list-style-type: none"> • er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og • 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. 		
4.1.3.	Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	X	Jyske Bank følger anbefalingen. Jyske Bank har ikke optionsordninger
	KOMMENTAR: Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.		
4.1.4.	DET ANBEFALES, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.	X	Jyske Bank følger anbefalingen Jyske Bank har ikke aktiebaseret aflønning
4.1.5.	Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
--	--	--------------------------	---------------------------------

--	--	--	--

4.2.	Oplysning om vederlagspolitikken		
-------------	---	--	--

4.2.1.	DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
--------	--	----------	--------------------------------

4.2.2.	Det anbefales, at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.		X Jyske Bank følger ikke anbefalingen. Bestyrelsens vederlag fastsættes årligt af de aktionærvalgte repræsentantskabsmedlemmer.
--------	---	--	--

4.2.3.	Det anbefales, 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen
--------	---	----------	--------------------------------

	KOMMENTAR: Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.		
--	---	--	--

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
<p>5.</p>	<p>Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</p> <p>Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.</p> <p>Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.</p> <p>Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen 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 værdiskabelse og fremtidsudsigter.</p> <p>Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage 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.</p> <p>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. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.</p> <p>Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.</p> <p>En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.</p>		
<p>5.1.</p>	<p>Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</p>		
<p>5.1.1.</p>	<p>DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i</p>	<p>X</p>	<p>Jyske Bank følger anbefalingen</p>

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.		
	KOMMENTAR: Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering). Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.		
5.2.	Whistleblower-ordning		
5.2.1.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen 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.	X	Jyske Bank følger anbefalingen. Jyske Bank har etableret en whistleblower ordning.
5.3.	Kontakt til revisor		
5.3.1.	DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og	X	Jyske Bank følger anbefalingen

	Anbefalinger om god selskabsledelse	Følger ja/nej	Jyske Banks kommentarer:
	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.		
5.3.2.	DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X	Jyske Bank følger anbefalingen