

Danske Banks generalforsamling 2017

Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2016.

DET TALTE ORD GÆLDER

VELKOMMEN

SLIDE: Velkommen til generalforsamling

Som I kunne se i filmen, er der mange, der har en interesse i, at Danske Bank er en sund, solid og succesfuld virksomhed. Vores kunder ønsker kompetent rådgivning, innovative løsninger og en bank, der altid er der. Samfundet har brug for, at vi kan stimulere væksten og sikre finansiel stabilitet. Og jer, vores aktionærer forventer naturligvis at få et rimeligt afkast af den kapital, I stiller til rådighed.

I bestyrelsen og direktionen lægger vi derfor vægt på at drive en ambitiøs, men også en solid, balanceret og forudsigelig bank, der ikke bare har fokus på de resultater, vi kan levere nu og her, men også på den langsigtede værdiskabelse. For når man har næsten 150 år på bagen, så ved man, at kun ved hele tiden at levere på den korte bane og løbende udvikle og forny sig, kan man forblive relevant, konkurrencedygtig og værdiskabende på den lange bane.

Jeg er derfor glad for, at jeg som formand for bestyrelsen for sjette år i træk kan aflægge beretning til generalforsamlingen om et år, der bød på betydelige fremskridt for Danske Bank. 2016 var et år, hvor vi både leverede stærke finansielle resultater, knyttede tættere bånd med vores kunder og styrkede vores markedsposition væsentligt, samtidig med at vi styrkede forudsætningerne for fremtidig succes, vækst og værdiskabelse. Det kommer jeg tilbage til, men først lidt om de vilkår vi opererede under i 2016.

At have det lange lys på er særligt vigtigt i perioder med mange forandringer, så man kan skelne mellem spektakulære, men også nogle gange overfladiske begivenheder, der nok kræver vores opmærksomhed og mindre justeringer, men som ikke for alvor påvirker vores forretningsmodel og så de mere fundamentale forandringer, der stiller krav om, at vi tilpasser vores strategi, forretningsmodel og ændrer vores forestillinger om fremtiden.

2016 var et begivenhedsrigt år – ikke mindst på den globale scene med mange spektakulære begivenheder. Briterne vendte tommelfingeren nedad til EU. I flere europæiske lande opstod nye politiske strømninger, der sætter spørgsmålstegn ved det europæiske samarbejde. Og ingen har kunne undgå at bemærke, at amerikanerne har valgt en præsident, der har sendt supermagten ind på en ny og – lad os sige – mindre forudsigelig kurs.

I det store billede er der ingen tvivl om, at det vil skabe en anden og ny dynamik i den globale økonomi og dermed også påvirke nordisk økonomi. Men indtil videre har vi kun set en lille effekt af selve afstemningsresultaterne – dog med en betydelig svækkelse af det britiske pund som en vigtig undtagelse.

SLIDE: Gode resultater på trods af udfordrende vilkår

Generelt var vores kernemarkeder også i 2016 præget af relativ lav vækst samt meget lave og negative renter. På trods af disse udfordrende vilkår leverede vi som nævnt stærke resultater med et nettoresultat på 19,9 mia. kr. og et afkast på egenkapitalen på 13,1 procent. Helt overordnet viser resultaterne igen styrken af vores diversificerede forretningsmodel, og at vores arbejde med at blive en mere kundeorienteret, enkel og effektiv bank skaber resultater.

Med disse finansielle resultater – som jeg vil gennemgå lidt mere detaljeret om lidt – har vi nået vores mål om et afkast på minimum 12,5 procent tidligere end lovet. Det er vi selvsagt tilfredse med. Men det betyder ikke, at vi læner os tilbage og tænker, at nu kan vi godt slappe af et par år. Tværtimod. Det store pres, vi oplever i form af negative renter, lav vækst og øget konkurrence, gør, at vi hele tiden må arbejde fokuseret på at forbedre vores resultater. Ja man fristes til at sige, at vi skal løbe stærkt for at stå stille. Det lyder sikkert for mange som noget sludder, men det er ikke desto mindre sandheden. Vi skal løbe rigtig stærkt for bare at opnå status quo. Derfor ændrer vi heller ikke for nuværende ved vores målsætning om et afkast på minimum 12,5 procent.

OM KUNDETILFREDSHED

SLIDE: Solid fremgang i kundetilfredshed

Lad mig nu gennemgå årets resultater lidt mere systematisk. Og lad os starte med dem, det primært handler om – kunderne. Som bekendt har vi en ambition om at blive enten nr. 1 eller 2 på alle vores markeder. Vi er endnu ikke i mål, men vi har gjort store fremskridt her i 2016.

I Danmark og Sverige ligger vi nu nr. 1 eller 2 inden for alle kundesegmenter – i Sverige er vi endda blevet kåret som årets bedste bank for andet år i træk. I Finland går det også godt, dog med et betydeligt potentiale inden for Wealth Management, hvor der desværre er et stykke op til vores konkurrenter, mens billedet i Norge er lidt mere blandet med alt lige fra en første- til en fjerdeplads.

Vi har arbejdet hårdt og fokuseret for at vende udviklingen, og derfor er vi også glade for, at

de mange initiativer, vi har sat i søen for at styrke vores tilbud til og relationer med kunderne, bærer frugt. For tilfredse kunder er det, det hele handler om. Jeg har sagt det før fra denne talerstol, men jeg gentager gerne. Den eneste vej til gode finansielle resultater og dermed også et godt afkast til jer aktionærer er ved at have tilfredse kunder og dygtige og engagerede medarbejdere.

OM DE FINANSIELLE RESULTATER

SLIDE: Et tilfredsstillende resultat

Også de finansielle resultater kan vi som nævnt være tilfredse med. Kigger vi lidt nærmere på dem, ser vi, at de samlede indtægter stiger 5 procent i forhold til 2015 og ender på 48 mia. kr. Stigningen skyldes flere forhold: Dels har vi tiltrukket nye kunder og øget udlånet på tværs af de fire store forretningsområder, dels har der været høj aktivitet på de finansielle markeder, hvilket kan ses på handelsindtægterne, der steg med 26 procent. Andre indtægter stiger hele 34 procent, men i den post ligger blandt andet indtægter på ca. 1 mia. kr. fra salg af ejendomme, herunder salget af hovedsædet på Holmens Kanal. Og da vi som bekendt desværre kun kan sælge Holmens Kanal én gang, skal vi ikke forvente samme høje niveau næste år. Eneste fald ser vi i gebyrindtægterne, der falder 6 procent, hvilket skyldes svære markedsvilkår i begyndelsen af 2016 og en lavere kundeaktivitet blandt andet som følge af et mere normalt niveau for realkreditomlægninger.

Omkostningerne faldt 3 procent til 22,6 mia. kr. som et resultat af vores fokus på at skabe en mere enkel og effektiv bank.

Nedskrivningerne fortsatte med at falde i en grad, så vi endte med en mindre indtægt. Og det

selvom vi måtte hensætte knapt 300 mio. kr. til landbruget og næsten 1 mia. kr. til olie- og offshore industrien.

Vores løbende arbejde med at justere vores forretningsmodel, så vi bliver mere kapitaleffektive, bærer også frugt og har bidraget til det samlede resultat. Som tidligere nævnt leverede vi en egenkapitalforrentning på 13,1 procent, men korrigerer vi resultatet for de ekstraordinære engangsindtægter, er der tale om en underliggende egenkapitalforrentning på ca. 12,5 procent.

Lad os se lidt på resultaterne i de enkelte forretningsområder.

SLIDE: Personal Banking

I Personal Banking steg resultatet 34 procent til 5 mia. kr. Stigningen skyldes især, at vi har fået mange nye kunder i Norge og Sverige, ligesom omkostningerne faldt 9 procent. Samtidig bidrog en tilbageførsel af nedskrivninger også positivt til resultatet.

SLIDE: Business Banking

Ser vi på Business Banking, så var 2016 et godt år med en samlet udlånsvækst på 5 procent, hvilket sammen med en nettotilbageførsel af nedskrivninger på udlån førte til, at resultatet steg 3 procent til 6,7 mia. kr.

SLIDE: Corporates & Institutions

For Corporates & Institutions var begyndelsen af året præget af lav kundeaktivitet, men det ændrede sig i løbet af andet kvartal, hvor eksempelvis uroen på de finansielle markeder som følge af Brexit-afstemningen gav ekstra travlhed. Til trods for en stigning i indtægterne faldt

det samlede resultat 10 procent, blandt andet fordi både nedskrivninger og omkostninger steg.

SLIDE: Wealth Management

Vores nyeste forretningsområde – Wealth Management – leverede et resultat på 4,8 mia. kr., hvilket er nogenlunde på samme niveau som året før. Resultatet var blandt andet positivt påvirket af en lille stigning i indtægterne, mens omkostningerne steg med 5 procent. Under Wealth Management hører blandt andet Danica Pension, og her steg nettopræmieindtægterne 14,3 procent, samtidig med at vi leverede et tilfredsstillende og attraktivt afkast til vores kunder. Vi glæder os over, at vi nu for alvor kan se resultaterne af den strategi, vi har lagt på investeringsområdet i Danica.

SLIDE: Nordirland

I Nordirland, som har fungeret som et selvstændigt forretningsområde siden 1. januar sidste år, var resultatet negativt påvirket af den faldende valutakurs. I danske kroner faldt resultatet 26 procent, mens indtægterne faldt 7 procent. I lokal valuta derimod faldt resultatet kun 16 procent, mens indtægterne steg 5 procent.

OM KAPITAL POSITION OG ANVENDELSE AF OVERSKUD

SLIDE: Solid kapitalposition

Vi har som bekendt en ambition om at drive en solid, balanceret og forudsigelig bank. Dette er udmøntet i en målsætning om en solvensprocent på omkring 19 procent og en kernekapitalprocent på mellem 14 og 15 procent. Ved udgangen af 2016 lå vores solvensprocent på 21,8 procent og vores kernekapitalprocent på 16,3 procent, og vi lever dermed til fulde op til vores mål.

SLIDE: Udbyttebetaling og aktietilbagekøb

Det er også på den baggrund, at vi i bestyrelsen indstiller, at der udbetales 9 kr. pr. aktie i udbytte, hvilket svarer til 45 procent af årets resultat. Vores målsætning er at udbetale mellem 40-50 procent af overskuddet i udbytte.

I 2016 gennemførte vi et aktietilbagekøbsprogram på i alt 9 mia. kr. Disse aktier vil i øvrigt – med jeres godkendelse – blive annulleret på denne generalforsamling. I løbet af 2016 har vi igen oparbejdet betydelig overskydende kapital. Bestyrelsen igangsatte derfor i februar et nyt aktietilbagekøbsprogram til en værdi af 10 mia. kr. Selv med dette nye aktietilbagekøbsprogram har vi fortsat en solid kapitalbase, ligesom vi overholder alle lovgivningsmæssige krav.

Der er fra tid til anden stor debat om det rimelige i, at vi betaler udbytte til vores aktionærer og anvender overskydende kapital til aktietilbagekøb. Jeg noterer mig, at der er nogen, som mener, at vi ”foryglder” vores aktionærer, og at det skulle ske på bekostning af vores kunder og vores mulighed for at investere i vækst og fremskridt. Det vil jeg gerne knytte et par kommentarer til: Vi har en målsætning om at udbetale 40-50 procent af årets overskud til vores aktionærer. Det er betaling for den kapital, de stiller til rådighed og det synes vi, er helt rimeligt og langt fra noget, man kan kategorisere som forgyldning. Forudsætningen for at vi kan drive en sund, solid og stabil bank er, at vi er i stand til at tiltrække kapital, og det kan vi kun, hvis vi leverer et konkurrencedygtigt afkast. Når det gælder aktietilbagekøb, er det ikke noget mål i sig selv. Der er faktisk ikke noget, vi hellere ville end at investere i vækst, men vi ønsker ikke at gå på kompromis med vores risikoappetit. Sagt med andre ord skal væksten også være profitabel på den lange bane. Når vi opererer i en økonomi med lav vækst, er der derfor grænser for, hvor meget vi kan vokse, og den overskydende kapital, som derfor ikke

investeres i vækst, den anvender vi til at købe egne aktier for og dermed justere kapitalgrundlaget.

På samme måde er der også en gang imellem diskussion om, hvilket afkast det er rimeligt at forvente fra en bank. Nogle hævder, at det ville være rimeligt at skrue forventningerne ned fra det nuværende niveau, eksempelvis vores mål om at levere minimum 12,5 procent, fordi bankerne i dag er mindre risikofyldte end tidligere, og fordi vi opererer i et lavrentemiljø. Det er en spændende og relevant teoretisk diskussion, som vi meget gerne bidrager til. Men man skal huske på, at banker har forskellige forretningsmodeller. For en bank, der primært lever af indlån/udlån vil det lave rentemiljø alt andet lige føre til forventninger om et lavere afkast. Men for en diversificeret universalbank som Danske Bank er der ikke noget, der tilsiger samme logik. Under alle omstændigheder opererer vi i den virkelige verden, hvor det ikke er den økonomiske teori, men markedet og vores investorer der afgør, hvad de betragter som et rimeligt og konkurrencedygtigt afkast.

Over de seneste år har vi vist, at der ikke er nogen modsætning mellem at have tilfredse kunder og skabe værdi for aktionærene. Tværtimod. Vi har investeret betydeligt i produktudvikling, digitale løsninger samt nye måder at betjene kunderne på, hvilket har medført en god udvikling i antallet af kunder og ikke mindst deres tilfredshed. Dette kombineret med stigende engagement hos vores mere end 19.000 dygtige medarbejdere har gjort os i stand til at skabe værdi for vores aktionærer. I øvrigt er det værd at huske, at vores aktionærer omfatter mere end 250.000 privatpersoner og dertil kommer de mange privatpersoner, der indirekte investerer i Danske Bank via pensionselskaberne.

OM STRATEGI EKSEKVERING

SLIDE: Prioriteter i 2016

I en tid, hvor markedet udvikler sig hurtigt og med stor uforudsigelighed, er det vigtigt at holde fokus, have en klar retning og nogle klare prioriteter.

Særlig vigtigt i 2016 var oprettelsen af vores nye forretningsenhed Wealth Management, der så dagens lys i april. I Wealth Management har vi samlet alle vores kompetencer inden for pension samt formue- og kapitalforvaltning i én stærk enhed, der gør os i stand til at udvikle nye attraktive produkter og platforme med større kraft og hastighed. Behovet for formueforvaltning er stigende, og vi ser et betydeligt vækstpotentiale på tværs af vores kernemarkeder. Med den nye stærke enhed er vi overbeviste om, at vi har et godt udgangspunkt for at erobre en stor del af dette potentiale. Wealth Management havde ved udgangen af 2016 lidt over 1.400 mia. kr. under forvaltning og stod for 19 procent af koncernens resultat før skat.

Strategien er klar, og ambitionerne er høje. Vi ønsker ikke kun at tilbyde kompetent rådgivning, skræddersyede produkter og innovative løsninger – ambitionen er at bruge vores kompetencer til at forbedre vores kunders liv. Det kan måske lyde en smule højstemt, men vi mener, at det er nødvendigt med en holistisk tilgang, der fokuserer på den enkelte kundes situation, fase i livet og langsigtede mål. Kun på den måde kan vi gøre vores kunder i stand til at træffe gode økonomiske beslutninger.

I 2016 har vi ligeledes haft fokus på at styrke vores position i de nordiske lande yderligere og udnytte det store potentiale, der er ved at være en nordisk universalbank. Især i Sverige og

Norge ser vi et stort potentiale for at styrke vores position og vokse yderligere. I løbet af 2016 søsatte vi en række forskellige initiativer i de nordiske lande – blandt andet indgik vi to nye strategiske partnerskaber med Tjänstemännens Centralorganisation i Sverige og Akava i Finland, der er en sammenslutning af fagforeninger for liberale erhverv og ledere.

Som et led i vores arbejde med at sikre en enkel og effektiv organisation undersøger vi i øjeblikket mulighederne for at samle alle vores finske aktiviteter i én finsk filial – en såkaldt filialisering, som det hedder på jurasprog. Det er en måde at organisere sig på rent juridisk, og vi har samme konstruktion i Norge og Sverige. Filialiseringen er med andre ord en teknisk øvelse.

Den teknologiske udvikling har gjort det muligt at digitalisere flere og flere processer i banken og gøre dem meget mere enkle til gavn for kunderne. Et godt eksempel på det er digital oprettelse af kunder. Vi får hvert år mange nye erhvervskunder, hvoraf cirka halvdelen er små enkeltmandsvirksomheder. Tidligere kunne det tage op til to uger at oprette disse kunder, fordi der først skulle indsendes diverse dokumenter og legitimation, men ved hjælp af et nyt digitalt oprettelsesflow, har vi nedbragt tiden til kun to dage. Og privatpersoner kan via vores Danske Mobilbank oprette sig som kunde og indsende legitimation – det hele tager kun ganske få minutter.

Et andet eksempel er åbning af udenlandske erhvervskonti, der tidligere kunne tage to til tre måneder på grund af de forskellige krav til dokumentation og legitimation, der er rundt om i verden. I dag har vi ved hjælp af nye digitale processer gjort det 60-90 procent hurtigere at åbne en udenlandsk konto. Også inden for valutahandel vinder digitaliseringen indpas. I 2016 skete 72 procent af alle valutahandler automatisk – altså ”uberørt af menneskehænder”. Der

er mange eksempler som disse, hvor vi ved hjælp af digitalisering har gjort det lettere at klare de daglige bankforretninger, og det er et område, som vi også fremadrettet vil have stor fokus på.

I 2016 fortsatte vi med at investere i innovation. Først og fremmest inden for det digitale område, hvor vi både har videreudviklet eksisterende produkter som MobilePay og boliguniverset Sunday og har lanceret helt nye digitale løsninger og produkter. Det vil tage for lang tid at komme ind på dem alle, så jeg vil blot nævne nogle få som eksempelvis WeShare-appen, der gør det nemt for familie og venner at holde styr på både udlæg og udgifter og dele regningen, når man har haft fælles oplevelser. DynamicPay, der er en online fakturaløsning, som optimerer betalingsflowet mellem købere og leverandører og dermed forbedrer virksomheders likviditet. Den digitale platform The Hub, der giver mindre virksomheder med stort vækstpotentiale hjælp til at finde medarbejdere, finansiering og gode råd til, hvordan man løser nogle af de typiske vanskeligheder, man som en lille virksomhed ofte løber ind i. Og June, der er en online investeringsløsning – om end stadig kun i en testversion – der gør det muligt for folk selv at investere nemt og billigt.

Men innovation er meget mere end blot at opfinde nye, smarte digitale løsninger. Det er også at se på vores processer med helt nye øjne. At finde ud af, hvordan man designer den mest optimale proces fra start til slut set fra kundens synspunkt. At udvikle nye produkter som nye fonde inden for alternative investeringer og Danicas Sundhedspakke, der blandt andet omfatter adgang til stress hotline, online sundhedstjek og hjælp til at navigere i det offentlige sundhedssystem. At udnytte ressourcerne bedst muligt, og at finde nye måder at samarbejde på – ikke blot internt i banken, men også eksternt. Det har i 2016 ført til en række såkaldt strategiske partnerskaber. Eksempelvis gik vi sammen med firmaet Rainmaking om at

udvikle The Hub, og vi lancerede en helt ny partnerskabsmodel for MobilePay. Formålet var at øge udbredelsen af MobilePay og skabe en stærk fælles betalingsløsning. Det resulterede i, at Nordea tilbage i oktober valgte at tilslutte sig partnerskabet i Danmark og Norge. Samtidig inviterede vi alle interesserede nordiske banker til at deltage i samarbejdet, og siden da er Jyske Bank og mere end 60 andre danske banker gået med i samarbejdet.

Et andet stort fokusområde i 2016 har været indsatsen mod finansiel kriminalitet. I Danske Bank ønsker vi ikke på nogen måde at bidrage til hverken hvidvask, terrorfinansiering, skatteunddragelse eller anden form for finansiel kriminalitet, og vi har derfor i 2016 oprustet på denne front og brugt betydelige ressourcer på at styrke vores indsats yderligere. I dag er flere hundrede medarbejdere på tværs af koncernen involveret i denne indsats, og i 2016 brugte vi mere end 400 mio. kr. på at bekæmpe finansiel kriminalitet. Det er mange penge, men som landets største pengeinstitut spiller vi en stor og vigtig rolle i kampen mod finansiel kriminalitet, og det er derfor også et område, vi prioriterer meget højt.

Som nogle måske husker, fik Danske Bank for et års tid siden otte påbud fra Finanstilsynet på hvidvaskområdet samt en politianmeldelse vedrørende overholdelse af reglerne om korrespondentbanker. Vi har sidenhen rettet op på vores procedurer, så vi nu mener, at vi opfylder påbuddene. Med hensyn til politianmeldelsen så undersøger myndighederne stadig sagen.

OM FOKUS FREMADRETTET

SLIDE: Vores fire strategiske temaer sætter retningen for 2017

Som jeg nævnte i begyndelsen, har vi ikke tænkt os at slappe af i 2017. Vores vision er som

bekendt at bliver anerkendt som den mest betroede finansielle partner, og vores langsigtede ambition er at levere de bedste kundeoplevelser. Det er ambitiøse mål, men i al beskedenhed så synes jeg, at vi er godt på vej, og jeg er overbevist om, at vi har det, der skal til.

Helt konkret vil vi både i direktionen og bestyrelsen fortsætte med at have fokus på de fire temaer, som er fastlagt i bankens strategi: kundeoplevelser, nordisk potentiale, digitalisering og innovation samt kultur og medarbejdere. Og kunderne vil også i 2017 være omdrejningspunktet for alt, hvad vi foretager os. Vores ambition er at levere de allerbedste kundeoplevelser.

Vi skal udvikle de bedste og mest innovative produkter og forstå vores kunders behov, så vi kan rådgive dem bedst muligt. Vi skal arbejde på at realisere vores fulde potentiale i de nordiske lande, herunder sikre en fortsat fornuftig og langtidsholdbar vækst i Norge, Sverige og Finland – vel at mærke uden unødigt risikotagning. Vi skal fortsat investere betydelige ressourcer i at udnytte digitaliseringens mange muligheder. Ikke blot til at skabe de bedste og mest innovative produkter, men også til at optimere, automatisere og forbedre vores processer, så de bliver både mere effektive og mere kundevenlige. Og vi skal skabe en endnu mere effektiv, kompetent og engageret organisation, hvor både medarbejdere og ledere først og fremmest måles på den værdi, de skaber for kunderne.

Foruden de fire temaer i strategien vil vi i 2017 også fokusere på at skabe nye vækstmuligheder, da de svære markedsvilkår med lav vækst, negative renter og øget konkurrence vil fortsætte. Det betyder samtidig, at vi må bevare vores fokus på at nedbringe omkostningerne ved at effektivisere banken yderligere – blandt andet med en hjælpende hånd fra digitalisering.

SLIDE: Regulering

En af de faktorer der kræver meget fokus er regulering. Den finansielle sektor er gennem de seneste år blevet underlagt nye og strammere krav på en lang række områder, og der er ikke noget der tyder på, at det bliver mindre i årene, der kommer. Lad det være sagt meget klart herfra: Vi er enige i at der på bagkant af den finansielle krise var behov for at stramme op på reglerne og mener også at den regulering, der er blevet gennemført har bidraget til at gøre den finansielle sektor mere solid og stabil, og at den har skabt øget tillid til sektoren. Vi er ikke fortalere for en generel deregulering, der lemper kravene til fundamentale områder som kapitalkrav osv., som kan medføre u hensigtsmæssig risikotagning til ulempe for kunder, aktionærer og samfundet generelt.

Men vi har to principielle ønsker: For det første at lovgivningen sikrer, at der er ens regler på tværs af grænserne så vi – og dermed vores kunder – ikke underlægges større krav eller højere omkostninger end vores konkurrenter – og deres kunder – i andre markeder. Og for det andet at lovgivningen rammer den rigtige balance mellem at sikre den finansielle stabilitet og samtidig give os mulighed for at understøtte vækst og beskæftigelse.

Derfor er vi glade for at der fra dansk side generelt er stor fokus på, at de kommende Basel IV-regler bliver tilpasset danske forhold, ligesom vi hilser regeringens plan om at give den regulering der allerede er indført et kvalitetstjek.

OM FORVENTNINGER TIL 2017

SLIDE: Forventninger til 2017

Der er ingen tvivl om, at de usikre makroøkonomiske betingelser vil fortsætte også i 2017. Vi

forventer derfor, at resultatet for 2017 vil ligge mellem 17 og 19 mia. kr. – altså på niveau med 2016, hvis vi ser bort fra engangsindtægterne. Vi forventer, at både rente- og gebyrindtægterne stiger, men udviklingen vil naturligvis afhænge af kundeaktiviteten. Omkostningerne forventes at falde, mens nedskrivningerne fortsat vil være lave, om end lidt højere end i 2016.

OM BESTYRELSESFORHOLD

SLIDE: Bestyrelsens arbejde

Som afslutning vil jeg gerne sige et par ord om bestyrelsens arbejde og fokusområder i 2016. Ganske meget af bestyrelsens arbejde er i dag dikteret af lovgivning og regulering, og bestyrelsen har derfor haft fokus på at sikre, at banken overholder al lovgivning og desuden har stærke processer for styring af risici. Indsatsen mod hvidvask, finansiel kriminalitet og terrorfinansiering har også været central.

Ud over regulatoriske forhold samt risikostyring så har bestyrelsen i høj grad også fokus på den strategiske udvikling, herunder innovation og digitalisering. Vel at mærke med kunden i centrum. Sidst, men ikke mindst, har bestyrelsen fokus på organisatoriske og ledelsesmæssige forhold såsom successionsplanlægning, kompetenceudvikling, talentudvikling samt medarbejderkultur.

Bestyrelsen har holdt 16 møder siden sidste generalforsamling, og i tillæg har bestyrelsens fire udvalg i alt holdt 25 møder. Hertil kommer, at bestyrelsens formand og formanden for Revisionskomiteen og Risikokomiteen hver især har holdt møder med Finanstilsynet – seks i alt – som led i det skærpede tilsyn med de såkaldt systemisk vigtige banker. I 2016 har

bestyrelsen desuden fortsat arbejdet med at sikre en løbende tilpasning af bestyrelsens kompetencer. Blandt andet er der afholdt tre møder med henblik på at videreudanne bestyrelsens medlemmer.

Ændringer i bestyrelse og direktion

SLIDE: Ændringer i bestyrelse og direktion

Det er min opfattelse, at vi i bestyrelsen har et godt miks af kompetencer og erfaring. Alligevel foreslår vi en enkelt ændring, da Trond Westlie efter eget ønske træder ud af bestyrelsen. I hans sted foreslår bestyrelsen nyvalg af Martin Tivéus. Jeg vender tilbage til dette under dagsordenens punkt 4 om nyvalg til bestyrelsen, men jeg vil gerne takke Trond Westlie for hans indsats gennem fem år og for et godt samarbejde.

I årets løb er der også sket et par ændringer i direktionen. Tonny Thierry Andersen tiltrådte 1. april 2016 som chef for Wealth Management og påtog sig dermed ansvaret for to væsentlige områder frem til, at vi pr. 1. oktober 2016 udnævnte Jesper Nielsen til medlem af direktionen og chef for Personal Banking. Jesper Nielsen kom fra en stilling som ansvarlig for Business Development i Personal Banking, hvor han blandt andet har været en væsentlig drivkraft i udviklingen af digitale løsninger, ikke mindst MobilePay.

Derudover har Gilbert Kohnke – CRO og chef for Risk Management – valgt at fratræde sin stilling af familiemæssige årsager. Han efterfølges af Carsten Egeriis, der indtræder i direktionen som ny CRO senest den 1. september 2017. Carsten – der i øvrigt er dansker – kommer fra en stilling som CRO i den britiske bank Barclays UK.

Aflønning af direktionen

SLIDE: Direktionens aflønning

Sidste år orienterede jeg her på generalforsamlingen om, at vi havde skabt en mere klar og direkte sammenhæng mellem bankens resultater og direktionens aflønning og dermed også en bedre balance mellem direktionens faste og variable løn. I 2016 er direktionens faste løn – på nær et par enkelte justeringer – fastholdt på samme niveau som i 2015, mens den variable løn er højere i 2016, da den afspejler de betydelige fremskridt, banken har gjort i løbet af året, herunder fremgangen i de finansielle resultater og den meget positive udvikling i kundetilfredsheden.

Jeg henviser i øvrigt til note 33 i årsrapporten, hvor ledelsens aflønning fremgår i detaljer.

I bestyrelsen mener vi, at direktionens aflønning samlet set ligger på et passende niveau, og vi har derfor – med undtagelse af to mindre reguleringer – besluttet ikke at ændre direktionens faste løn for 2017.

AFSLUTNING

SLIDE: Stort potentiale i fremtiden

Vi er tilfredse med de fremskridt, vi har gjort i 2016. At vi på trods af udfordrende markedsvilkår var i stand til at levere stærke finansielle resultater, forbedre kundetilfredsheden samt styrke vores markedspostion – det kan vi godt være tilfredse med. De gode resultater skyldes i høj grad den store indsats, som bankens mere end 19.000 medarbejdere rundt om i verden har lagt for dagen, og jeg vil derfor gerne rette en særlig tak til dem.

Som jeg sagde i begyndelsen, er vi ingenlunde færdige. Vi er faktisk lige startet. Vi ser fortsat et stort potentiale for at blive en endnu mere kundeorienteret, enkel og effektiv bank og dermed skabe værdi også på den lange bane til gavn for alle vores interessenter.

Tak for opmærksomheden.