

Danske Banks generalforsamling 2018

Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2017

DET TALTE ORD GÆLDER

VELKOMMEN

Kære aktionærer

2017 var endnu et år med god fremgang for Danske Bank. Vi gjorde en lang række yderligere fremskridt, når det gælder eksekveringen af vores strategi, vi havde en god kommerciel udvikling, og som følge deraf – og med god hjælp fra en positiv makroøkonomisk udvikling – leverede vi et solidt finansielt resultat med et nettoresultat på 20,9 mia. kr. og et afkast på vores egenkapital på 13,6 pct. Det er vi naturligvis tilfredse med, og det er noget, jeg vender tilbage til om lidt.

Men året var også præget af, at der blev sat spørgsmålstegn ved vores indsats for at forhindre hvidvask og anden finansiell kriminalitet – særligt i relation til den nu nedlukkede portefølje af udenlandske kunder i vores estiske filial i årene frem til 2015. Jeg vil godt allerede her indledningsvist slå fast, at det er en sag, der optager os meget: For i Danske Bank er både bestyrelse og direktion meget bevidste om, at vores succes ikke alene skal måles på vores evne til at levere finansielle resultater. Som et stort finansielt institut har vi et betydeligt ansvar for at drive en sund, solid og ansvarlig bank, der skaber langsigtet værdi for alle vores interessenter, herunder også for de samfund vi er en del af. En del af dette ansvar er også at bidrage til at bekæmpe hvidvask og anden finansiell kriminalitet. Det må vi desværre konstatere, at vi ikke var gode nok til i vores estiske forretning – og det er naturligvis stærkt utilfredsstillende. Dette samt hvad vi i øvrigt gør på hele compliance-området, vil jeg komme mere ind på senere.

Men lad mig først gennemgå de væsentligste resultater for 2017.

Slide: To overordnede mål

OM VORES MÅLSÆTNINGER

I Danske Bank har vi som bekendt to helt overordnede mål. For det første vil vi være i top 2 i alle forretningsområder og alle markeder, når det gælder kundetilfredshed. For det andet har det været vores langsigtede målsætning at levere et afkast på vores egenkapital på mindst 12.5 % senest i 2018.

Lad mig begynde med kundetilfredshed.

Slide: Fortsat gode positioner på de fleste markeder

Konkurrencen om kundernes gunst er skærpet gennem de seneste år, og samtidig er deres forventninger øget markant. Vi er derfor glade for, at vi formåede at fastholde de stærke positioner, vi er lykkedes med at opbygge de seneste år. Vores mål er at være i top 2, og det mål nåede vi på flere af vores markeder – blandt i Business Banking, hvor vi ligger nr. 2 i Danmark, Finland og Norge og nr. 1 i Sverige. I Corporates & Institutions – hvor vi både måler i de fire nordiske markeder og samlet for hele Norden og derfor taler om fem markeder – står vi fortsat stærkt med en samlet førsteplads på tværs af Norden, ligesom vi har opnået nordiske førstepladser inden for områderne Institutional Banking, Corporate Banking, Cash Management og Trade Finance.

Der er dog også steder, hvor vi ikke er, hvor vi gerne vil være. Det gælder blandt andet i Wealth Management, hvor potentialet er stort, men hvor vi i Sverige, Finland og Norge halter efter vores konkurrenter. Og det gælder i Personal Banking i Danmark, hvor vi desværre ikke har kunnet holde fast i den andenplads, vi opnåede sidste år. Vores kunder er ikke blevet mere utilfredse, men vores konkurrenter arbejder naturligvis lige så fokuseret som os, og derfor er der hele tiden kamp om at ligge i toppen – men det ændrer ikke på, at vi ikke nåede vores mål. I øvrigt vil vores kunders forventninger kun stige i de kommende år, og derfor skal og vil vi fortsat have fokus på hele tiden at blive bedre.

Jeg er dog ikke i tvivl om, at vi har det, der skal til. Næsten 150 års finansiell erfaring og ekspertise i alle vores kernemarkeder. Moderne og innovative produkter, som gør det nemt for kunderne at klare de daglige bankforretninger og få hjælp og rådgivning til at træffe de

vigtige finansielle beslutninger. Og ikke mindst 20.000 dygtige og engagerede medarbejdere, der hver dag arbejder på at kunne tilbyde vores kunder den bedste rådgivning og levere de bedste kundeoplevelser.

Slide: Vi har nået vores målsætning for andet år i træk

Ser vi på vores finansielle målsætning, har vi med en egenkapitalforrentning på 13,6% nået vores målsætning om mindst 12,5% senest i 2018 for andet år i træk. Det er vi naturligvis tilfredse med. Det viser dels styrken i vores diversificerede forretningsmodel, dels at vores strategiske retning om at blive en mere kundedrevet, enkel og effektiv bank fortsætter med at skabe fremskridt og værdi. Samtidig giver resultatet os et godt grundlag for fortsat at investere i den fremtidige udvikling af banken og dermed forblive en relevant og konkurrencedygtig bank for vores kunder.

Når vi nu har nået målet to år i træk, mener vi, tiden er inde til at sætte et nyt og mere relativt afkastmål. Fremadrettet er vores langsigtede mål derfor at levere et afkast, der ligger i top tre sammenlignet med vores store nordiske konkurrenter. Vi har valgt at gøre målet relativt for bedre at kunne tage højde for den økonomiske udvikling i de markeder, vi opererer i, samtidig med at vi holder et højt ambitionsniveau.

Slide: Meget stærk kapitalposition

Over de seneste år har vi også styrket vores kapitalposition væsentligt – en udvikling, som også fortsatte i 2017. Med en solvensprocent på 22,6 og en kernekapitalprocent på 17,6 ligger vi et pænt stykke over vores målsætning om en solvensprocent på ca. 19 og en kernekapitalprocent på 14-15. Vores kapitalposition er fortsat særdeles solid, ligesom vi også fortsat er en af Europas mest velkapitaliserede banker.

Slide: Udbyttebetaling og aktietilbagekøb

Med udgangspunkt i de solide finansielle resultater og den stærke kapitalposition indstiller bestyrelsen til generalforsamlingen, at der udbetales 10 kr. pr. aktie i udbytte, hvilket svarer til 45 procent af årets resultat.

I 2017 igangsatte vi et aktietilbagekøbsprogram på i alt 10 mia. kr. Disse aktier vil i øvrigt – med jeres godkendelse – blive annulleret på denne generalforsamling. I løbet af 2017 har vi ligesom tidligere år oparbejdet betydelig overskydende kapital. Bestyrelsen igangsatte derfor

i februar et nyt aktietilbagekøbsprogram til en værdi af 10 mia. kr. Det er vigtigt at understrege, at denne beslutning om at tilpasse kapitalgrundlaget – ligesom de seneste år – sker med fokus på, at vi skal være i stand til at understøtte vores ambitioner om fortsat at vokse vores forretning og samtidig kunne håndtere den usikkerhed, der fortsat hersker om regulatoriske krav samt kunne absorbere konsekvenser af en eventuelt negativ udvikling i økonomien. Kapitalbasen er derfor fortsat yderst stabil med en betydelig buffer til både vores egne målsætninger såvel som regulatoriske krav.

OM 2017 I TAL

Slide: Stærke finansielle resultater i 2017

Som nævnt har vi med et overskud på 20,9 mia. kr. og en egenkapitalforretning på 13,6% leveret stærke finansielle resultater i 2017. De gode resultater skyldtes flere faktorer – blandt andet det mærkbare opsving, som har bidt sig fast i store dele af verden, hvilket har smittet af på vores kernemarkeder i Norden, hvor der var en god økonomisk udvikling i 2017. Dog begyndte priserne på det svenske og norske boligmarked – især i de store byer – at falde i foråret og sensommeren 2017, og det har naturligt nok ført til en del diskussion om, hvordan det vil påvirke økonomien i de to lande. Vi er ikke umiddelbart bekymrede, men vi holder naturligvis øje med udviklingen.

Derudover skyldtes de gode resultater en meget positiv kommerciel udvikling på tværs af vores forretningsområder. Nettorenteindtægterne og gebyrindtægterne steg – sidstnævnte først og fremmest på grund af øget kundeaktivitet – mens handelsindtægterne og andre indtægter faldt i forhold til 2016, om end fra et meget højt niveau. Alt i alt beløb de samlede indtægter sig til 48,1 mia. kr., hvilket er på niveau med sidste år, hvor øvrige indtægter var ekstraordinært høje, blandt andet på grund af salget af Holmens Kanal og andre ejendomme.

Omkostningerne var også på niveau med 2016 og endte på 22,7 mia. kr. på trods af et højere aktivitetsniveau og højere omkostninger til regulering og compliance, samtidig med at vi har foretaget betydelige investeringer i digitalisering og innovation.

Vores solide kreditkvalitet og arbejde med at fastholde en ansvarlig kreditpolitik giver fortsat udslag i meget få nye nedskrivninger. Og da vores kunder – som følge af den forbedrede makroøkonomi – har fået det økonomisk bedre, kunne vi i 2017 tilbageføre 873 mio. kr. fra

tidligere hensættelser.

Lad mig kort gennemgå udviklingen i de enkelte forretningsenheder.

Slide: Gode resultater i vores forretningsenheder

I **Personal Banking** oplevede vi en god udvikling. Vi fortsatte med at styrke vores forretning i Sverige og Norge, hvor vi oplevede en øget tilgang af nye kunder. Resultat før skat steg 5% til 5,2 mia. kr., og der var en stigning i alle indtægtsposter – blandt andet som følge af høj kundeaktivitet inden for investering og finansiering. Alt i alt steg de samlede indtægter 4%, mens omkostningerne faldt 2%.

2017 var også præget af fremgang i **Business Banking** med en stigning i resultat før skat på 20% til 8 mia. kr. Ud over høj kundeaktivitet, hvilket resulterede i, at de samlede indtægter steg med 5%, kunne vi tilbageføre 824 mio. kr. fra tidligere hensættelser til tab. Vi oplevede en pæn efterspørgsel på lån fra både nye og eksisterende kunder, og samlet set steg udlånet 4%.

I **Corporates & Institutions** steg det samlede resultat før skat 32% til 6,4 mia. kr. Resultatet skyldtes især en væsentligt øget indtjening – herunder øgede handelsindtægter som følge af stor aktivitet på de finansielle markeder i begyndelsen af året – høj kundeaktivitet og faldende nedskrivninger.

For **Wealth Management** bød 2017 på både nettotilgang af kunder, præmievækst i Danica Pension samt generelt høj investeringsaktivitet, der resulterede i en stigning i aktiver under forvaltning på 8%. Indtægterne var på niveau med 2016, hvorimod resultatet før skat faldt 5%, blandt andet på grund af øgede omkostningerne som følge af høj aktivitet, implementering af ny regulering, samt omkostninger i forbindelse med omstruktureringer og købet af SEB Pension Danmark.

I **Nordirland** – som har været et selvstændigt forretningsområde siden 2016 – oplevede vi også en positiv udvikling. Resultat før skat steg 18% til 1,2 mia. kr. og 26% i lokal valuta og skyldtes især lavere omkostninger, der var positivt påvirket af en engangsindtægt som følge af en ændring af pensionsforpligtelser. Den underliggende udvikling var dog god, og der var

en stigning i både ud- og indlån.

OM FOKUSOMRÅDER 2017

Slide: Fire strategiske temaer sætter retningen for vores arbejde

Omdrejningspunktet for vores arbejde i 2017 var de fire temaer i vores strategi: At udnytte vores fulde nordiske potentiale, at levere de bedste kundeoplevelser, blandt andet gennem øget digitalisering og innovation samt at sikre, at vi har den kultur og de kompetencer, der skal til.

Slide: Solid vækst i Norge og Sverige

Når det gælder udnyttelsen af vores nordiske potentiale, har vi i en årrække haft et ønske om at styrke vores position i Norge og Sverige. Vi er derfor glade for, at vi har oplevet pæn fremgang i de to lande. En af de væsentlige motorer i vores vækststrategi er de strategiske partnerskaber med de faglige organisationer TCO og Saco i Sverige og Akademikerne i Norge, der har gjort os i stand til at tiltrække en del nye privatkunder. Samtidig styrkede vi vores relationer og øgede forretningsomfanget med de allerstørste erhvervskunder. I Sverige for eksempel vandt vi en række nye mandater på cash management-området, ligesom vi deltog i store børsintroduktioner og obligationsudstedelser samt øgede forretningsomfanget med den svenske stat. Samlet set øgede vi vores udlån på de to markeder med 10 procent i Norge og 13 procent i Sverige.

Slide: God udvikling i Danmark og Finland

Ud over at styrke vores position i Norge og Sverige, ønsker vi naturligvis også at udvikle vores to største markeder, Danmark og Finland.

I Danmark fastholdt vi vores stabile markedsposition med en samlet markedsandel på 27%. Det skyldtes ikke mindst god kundeaktivitet og pæn udlånsvækst på både privat- og erhvervsmarkedet. Samtidig lancerede vi en lang række nye produkter og løsninger og cementerede dermed vores position som en førende innovativ bank i Danmark. I Finland er vi med en markedsandel på 10% den tredjestørste bank og har således en god position, som vi ønsker at udvikle yderligere. Derfor er vi også glade for, at vi oplevede en god udvikling inden for flere områder – blandt andet inden for erhvervsområdet, hvor udlånet til erhvervskunder steg 10%. Og på privatområdet indgik vi i 2017 to vigtige partnerskaber med

Akava – som er en sammenslutning af fagforeninger – og Frank Students – en forening for studerende.

Slide: Gennem innovation skaber vi gode kundeoplevelser

Vi har et mål om at levere de bedste kundeoplevelser i markedet ved at tilbyde kompetent rådgivning, skræddersyede produkter og innovative, digitale løsninger. Gode kundeoplevelser og udnyttelsen af de digitale muligheder og en høj innovationstakt hænger derfor uløseligt sammen.

I 2017 lancerede vi en lang række nye produkter, der tager endnu mere udgangspunkt i kundernes individuelle behov. I Danmark lancerede vi blandt andet FlexLife®, der er et unikt og meget fleksibelt realkreditlån, som giver kunderne mulighed for at tilpasse lånet til deres aktuelle livssituation igennem hele lånets løbetid. Kunderne har taget virkelig godt imod det nye lån, og siden lanceringen har vi givet lånetilbud for mere end 9 mia. kr., og hvert femte lån var til nye kunder. Og for lidt over en måned siden lancerede vi Danske Bolig Fri, der er et fleksibelt boliglån med lav rente som et stærkt supplement til traditionel realkreditfinansiering. I Norge lancerede vi en ny Aksjеспarekonto, og i Finland introducerede vi et helt nyt investeringstilbud, hvor kunderne – uafhængigt af det beløb de investerer – selv kan vælge den løsning og det serviceniveau, de mener passer til deres behov og mål. Vi har siden lanceringen oplevet stor interesse for løsningen hos vores finske kunder.

Ønsket om at levere endnu bedre og mere innovative pensions- og forsikringsløsninger var også baggrunden for, at Danica Pension i december købte SEB Pension Danmark. Vi forventer, at købet bliver godkendt af myndighederne i løbet af første halvår 2018, og når det sker, kan Danica Pension byde ca. 200.000 nye kunder og mange nye kolleger velkommen.

Til vores erhvervskunder introducerede vi første version af en helt ny digital platform på tværs af vores markeder. Løsningen – som vi udvikler sammen med kunderne – åbner op for partnere og tredjeparter, som vil integrere deres finansielle løsninger med vores, og giver således vores kunder mulighed for at få et samlet finansielt overblik, der forenkler deres hverdag væsentligt. Samtidig fortsatte vi med at forenkler og digitalisere vores eksisterende processer til stor gavn for kunderne – for eksempel har vi lanceret en ny digital løsning til mindre og mellemstore virksomheder i Danmark, som gør låne- og kreditprocessen meget nemmere og reducerer kundernes ventetid fra uger til timer. I dag bliver hver

tredje kreditansøgning fra vores små og mellemstore danske erhvervskunder behandlet via denne digitale løsning, og 40 procent af disse ansøgninger bliver godkendt automatisk.

Innovation er dog meget mere end teknologi. Innovation er også nye måder at tænke på. Og nye måder at arbejde og samarbejde på. I Danske Bank tror vi på, at partnerskaber er vejen frem, og derfor indgik vi i 2017 en række partnerskaber, som vi er glade for. Jeg kan blandt andet nævne samarbejdet med den norske iværksætter-accelerator nHack, der skal skabe en lettere vej for opstartsvirksomheder, der vil ind på det kinesiske marked. Og GateTu, som er et helt nyt samarbejde med A.P. Møller-Mærsk om at udvikle betalingsløsninger til virksomheder. Og naturligvis også vores succesfulde digitale platform for start-ups – The Hub – som støtter små virksomheder med vækstambitioner, og som vi har udviklet sammen med iværksættervirksomheden Rainmaking.

Slide: Medarbejdere og kultur

Kundernes ændrede behov og forventninger samt den øgede digitalisering, betyder, at vi arbejder med nye måder at organisere os og arbejde på. Og det betyder, at kravene til vores medarbejders kompetencer ændres. For at sikre at vi har de kompetencer, vi har brug for på alle niveauer, arbejder vi med såkaldt Strategic Workforce Planning, hvor vi kortlægger vores behov for at rekruttere, uddanne og udvikle, samt fastholde dygtige og engagerede medarbejdere med de rigtige fremtidssikrede kompetencer.

Vi har fortsat brug for dygtige specialiserede bankfolk, men vi har i stigende grad brug for nye typer af kompetencer som it-udviklere, eksperter i digitale brugeroplevelser og kundeprocesser. I 2017 rekrutterede vi ca. 2700 nye medarbejdere til Danske Bank. Halvdelen var såkaldte millenials (under 30 år), og halvdelen blev rekrutteret til opgaver inden for IT, digitalisering og procesledelse. Samtidig uddanner og udvikler vi vores medarbejdere og ledere gennem diverse interne akademier, uddannelser og lederudvikling. Og endelig arbejder vi konsekvent med at sikre vores talentudvikling – både på det øverste ledelsesniveau og på leder- og specialistniveauer i resten af organisationen.

Vi måler løbende vores medarbejders engagement. Og selvom vi kan konstatere, at vi i forhold til eksterne benchmark ligger godt og højt, så ved vi, at kampen om de dygtigste medarbejdere er hård, og derfor har både bestyrelsen og direktionen stort fokus på at sikre, at Danske Bank forbliver en attraktiv arbejdsplads for vores ca. 20.000 medarbejdere.

Slide: Et nyt hovedkvarter fra 2023

Et vigtigt element i at være en attraktiv arbejdsplads og skabe en kultur, der er præget af innovation og samarbejde, er de fysiske rammer. Det er blandt andet derfor, at vi i 2023 rykker vores hovedkvarter fra Holmens Kanal til et nyt og moderne byggeri på Postgrunden her lige ved siden af Tivoli-hotellet. Danske Bank har haft adresse på Holmens Kanal siden 1875, og det er derfor en ikke ubetydelig milepæl i bankens historie, når vi om fem år siger farvel til de gamle bygninger. Men tiden er kommet til at starte et nyt kapitel i vores lange historie, og med det nye hovedkvarter får vi skabt de fysiske rammer, der skal til for at understøtte vores ønske om at være en åben og innovativ bank samt en attraktiv arbejdsplads. Fra 2023 samler vi derfor alle vores aktiviteter i Københavnsområdet på to lokationer – den nye bygning på Postgrunden samt vores nuværende bygninger i Høje-Taastrup, som vil blive moderniseret.

Slide: Regulering

Udover de fire strategiske temaer havde vi i det forgangne år også stort fokus på regulering. Den finansielle sektor er som bekendt underlagt regulering på en lang række områder. Det drejer sig blandt andet om regler, der skal sikre bankernes soliditet og robusthed i en krise, og om regler, der sikrer kunderne og beskytter samfundet mod kriminalitet. Som Danmarks største bank er vi naturligvis interesserede i, at samfundet har tillid til den finansielle sektor. Og det synes vi, at den regulering, vi er stillet overfor, bidrager til.

Vi er dog enige med myndighederne om, at Basel 4 ikke rammer helt i mål her. De overordnede mål med Basel 4 er vi for så vidt enige i. Men udmøntningen rammer ved siden af og vil lægge uforholdsmæssigt mange byrder på realkreditlån og på erhvervslivets muligheder for at få finansiering. Vi bakker fuldt og helt op om regeringens linje i de kommende forhandlinger om den europæiske implementering og føler os klædt godt på til at imødekomme de kapitalkrav, det måtte ende med.

Et andet område, vi bruger tid og ressourcer på, er implementeringen af MIFID2 og persondataforordningen. Disse to dækker over nogle skærpede krav i forhold til håndteringen af kundernes investeringer og data. Vi synes, det er gode initiativer, som medvirker til at øge

kundernes tillid til den måde, vi rådgiver dem på inden for investeringsområdet, samt behandler deres data. Igen – kundernes tillid er helt central for, at vi kan levere de produkter og services, vi er sat i verden for.

Den digitale udvikling går stærkt. Og der kommer hele tiden nye services og valgmuligheder for vores kunder. Med PSD2 skal bankerne åbne deres platforme over for andre udbydere af løsninger til kunderne. Det bidrager til konkurrencen og til udviklingen af nye løsninger, hvilket vi naturligvis bifalder, da det er helt centralt for Danske Banks og den finansielle sektors fremtid.

Slide: Compliance

Derudover brugte vi også meget tid på compliance i 2017, og det vil også være et vigtigt fokusområde i de kommende år. Det er et område, vi har investeret ganske kraftigt i de seneste år, og i dag er mere end 900 medarbejdere beskæftiget med bekæmpelse af finansiell kriminalitet. Vi screener 3,9 mio. kundetransaktioner og 15 mio. kunder hver uge, og på den baggrund sender vi hvert år over 8.600 rapporter til myndighederne. Det helt centrale i forbindelse med compliance er at få det integreret i vores eksisterende processer og interaktion med kunderne, så det bliver en naturlig del af vores forretning og daglige arbejde med kunderne. Det arbejder vi løbende på.

Når det gælder compliance, har det, at vores filial i Estland ser ud til at have været brugt til hvidvask, naturligvis optaget os en del i 2017. Den finansielle sektor har en stor og vigtig rolle i at bidrage til bekæmpelse af finansiell kriminalitet, og selvom det er en både ressourcekrævende og kompliceret opgave, skal både kunder, myndigheder, samarbejdspartnere og aktionærer have tillid til, at det er en opgave, vi tager meget alvorligt og gør alt, hvad vi kan, for at løse effektivt. Derfor er det stærkt utilfredsstillende, at det ser ud til, at vi ikke har levet op til hverken vores egne eller samfundets forventninger, når det gælder hvidvaskkontrollen i Estland i perioden fra 2007 – 2015. Det er en sag med mange detaljer og mere kompleksitet, end der er plads til i avisspalterne. Men som jeg sagde i min indledning, er det en sag, som både bestyrelse og direktion tager meget alvorligt. Derfor bad vi en anerkendt, ekstern amerikansk konsulentvirksomhed udarbejde en såkaldt årsagsanalyse ("root cause analysis") af forholdene i den estiske filial i den pågældende periode. Analysen pegede på især tre afgørende forhold, der tilsammen betød, at vi ikke har været tilstrækkeligt effektive i at forhindre, at den estiske filial kunne misbruges til hvidvask.

For det første var der i den estiske filial generelt ikke fokus nok på risikoen for, at banken kunne blive misbrugt til blandt andet hvidvask. Herunder var der for lille opmærksomhed på at sikre solide kontroller og løbende overvågning. For det andet var organiseringen i relation til compliance og risiko mangelfuld. Koncernen baserede sine risikovurderinger på rapporter fra de estiske kontrolfunktioner i form af Compliance og Intern Revision, som ikke i tilstrækkelig grad var uafhængige af den lokale ledelse. Desuden var bankens metoder til at lave risikovurderinger på tværs af markedsområderne ikke stærke nok, hvilket betød, at den høje iboende risiko i Estland ikke blev identificeret rettidigt. For det tredje var den ledelsesmæssige opfølgning og kontrol af filialen meget afhængig af den lokale ledelse. Filialen i Estland, der blev erhvervet i forbindelse med købet af Sampo Bank i 2006, opererede i høj grad som en selvstændig enhed med egne systemer, procedurer og kultur omkring bekæmpelse af hvidvask.

Det er således ikke én faktor, men en kombination af flere forhold, der førte til, at vi ikke i tilstrækkelig grad var i stand til at sikre, at vores estiske filial ikke kunne misbruges. Vi har i dag et helt andet og stærkt set-up, ligesom den portefølje af udenlandske kunder i Estland – de såkaldt non-residents – som problemstillingerne er knyttet til, er lukket ned for flere år siden.

I forlængelse af årsagsanalysen har vi igangsat grundige undersøgelser:

For det første en grundig gennemgang af kunder og transaktioner i Estland i perioden 2007 til 2015 med henblik på at afdække omfanget af de mistænkelige transaktioner herunder sikre det, der eventuelt ikke er blevet indrapporteret til myndighederne, bliver indrapporteret. Det indgår også i undersøgelsen, om der er medarbejdere, der enten aktivt eller på anden måde har medvirket til, at dette kunne finde sted. For det andet en undersøgelse af, hvem der vidste hvad og hvornår både i Estland og på koncernniveau og af, om ledere eller medarbejdere i tilstrækkelig grad har levet op til deres ansvar. Skulle undersøgelserne afdække forhold, som bør få konsekvenser, vil det naturligvis ske.

Der er tale om ganske omfattende og grundige undersøgelser, der er forankret i bestyrelsen. De ledes af eksterne advokater for at sikre objektivitet og fuldstændighed og gennemføres i samarbejde med førende danske og internationale eksperter. Dette er en kompleks sag, og det

er omfattende materiale, der skal gennemgås i form af tusindvis af dokumenter, præsentationer, mails og meget store mængder transaktionsdata, og derfor tager undersøgelserne længere tid, end vi kunne ønske. Det vil være forkert at drage konklusioner eller kommentere sagens detaljer yderligere, før vi har det nødvendige faktuelle grundlag.

Desuden er der en lang række restriktioner på, hvilke oplysninger vi kan give eller kommentere på, herunder hvilke konkrete kunder vi har eller har haft, hvilke transaktioner de har gennemført, hvad vi har indrapporteret, eller hvilken dialog vi i øvrigt har med myndighederne. Men vi forstår fuldt ud den store interesse, der er for sagen, og vi er stærkt optagede af at komme til bunds i den og fremlægge konklusionerne. Som vi tidligere har sagt, kan undersøgelserne tage op til 12 måneder at gennemføre. Vi forventer derfor senest i september i år at kunne offentliggøre resultater, men det kan ikke afvises, at vi før det vil være i stand til at drage delkonklusioner.

Slide: Vores rolle i samfundet

Disse områder – de fire strategiske temaer samt regulering og compliance – vil også være omdrejningspunktet for vores arbejde i 2018. Derudover vil vi i de kommende år også have stort fokus på at skabe værdi til de samfund, vi er en del af. Danske Bank er det største finansielle institut i Danmark og et af de største i Norden. Vores størrelse og indvirkning på de nordiske økonomier gør, at vi har et særligt ansvar, og det er vi bevidste om. En vigtig del af vores rolle og ansvar er at være en solid, stabil og forudsigelig bank, der bidrager til finansiell stabilitet og økonomisk vækst. Det er vores hovedopgave. Men samtidig er det vigtigt, at både kunder, aktionærer og omverdenen i øvrigt har tillid til, at vi driver vores forretning med stor integritet og ansvarlighed – herunder ikke mindst at vi naturligvis lever op til vores ansvar på compliance-området, som jeg nævnte før.

Men det handler også om systematisk at integrere ansvarlighed i vores kerneforretning – og det gør vi. Det indebærer blandt andet, at vi arbejder målrettet med at reducere vores egen klimapåvirkning og sørger for, at vores leverandører lever op til vores krav. Men den største indflydelse på samfundet har vi gennem de investeringer, vi foretager på vegne af vores kunder, og de formål vi låner penge ud til.

Vi arbejder løbende med at screene investeringer og lån i forhold til miljømæssige, sociale og

ledelsesmæssige forhold, ligesom vi arbejder med at imødekomme den voksende efterspørgsel efter bæredygtige og grønne produkter for at understøtte et mere bæredygtigt samfund.

Derudover mener vi, at vi har et ansvar for at bidrage til at hjælpe med andre udfordringer i samfundet. Vi har derfor et særligt fokus på at støtte nystartede virksomheder med vækstpotentiale i forhold til nogle af de udfordringer, de står overfor. Og vi har en række aktiviteter, der har til formål at styrke børn og unges finansielle forståelse, så de kan træffe bedre økonomiske valg senere i livet. I 2017 lancerede vi blandt andet en ny digital lommepeangeløsning til børn i alle de nordiske lande, så de allerede i en tidlig alder kan lære om værdien af digitale penge.

OM FORVENTNINGER TIL 2018

Slide: Vores forventninger til 2018

Hvad angår de finansielle forventninger til 2018, er det vores forventning, at opsvinget vil fortsætte, da nøgletallene i det meste af verden peger mod stigende vækst. Der er dog også enkelte skyer – herunder de seneste ugers diskussion om en eventuel global handelskrig, som vil kunne ramme enkelte brancher hårdt og generelt svække udsigterne for de nordiske økonomier, som er meget åbne. Derudover presser den svagere dollar en del europæiske virksomheder, og væksten i Sverige tegner til at blive mærkbart lavere end sidste år, hvor den i høj grad var drevet af stigende boliginvesteringer. I Danmark er mangel på kvalificeret arbejdskraft en udfordring for mange virksomheder, og vi er afhængige af en voksende arbejdsstyrke for at opretholde væksten. Samlet set forventer vi en vækst på mellem 1,7 og 2,3 procent på de nordiske markeder, hvilket alt andet lige vil smitte positivt af på os. Vi forventer derfor, at resultatet for 2018 vil ligge mellem 18 og 20 mia. kr. Vi forventer, at renteindtægterne vil stige som følge af øget volumen, mens omkostningerne forventes at stige svagt. Det samme gør sig gældende for nedskrivningerne, der dog fortsat vil være lave.

Vi har valgt at revidere vores udbyttepolitik fra mellem 40-50 til 40-60 procent af årets resultat i udbytte – i år udbetaler vi som tidligere nævnt med jeres godkendelse 45 procent. Vi reviderer udbyttepolitikken, fordi vi ønsker at opnå større fleksibilitet i vores udbyttebetalinger, samtidig med at vi fortsat vil have mulighed for at sikre profitabel vækst samt håndtere effekten af kommende regulering.

OM BESTYRELSESFORHOLD

Slide: Bestyrelsens fokusområder

Som I nok allerede fornemmer, har bestyrelsens arbejde også i 2017 i særdeleshed været fokuseret på det regulatoriske arbejde. Men bankens og bestyrelsen indsats på dette område omfatter meget mere end blot at overholde gældende lovgivning, selvom indsatsen for at bekæmpe hvidvask, finansiel kriminalitet og terrorfinansiering har fyldt en del. Banken og bestyrelsens indsats har også omfattet andre områder såsom at sikre god selskabsledelse, risikostyring og finansiel stabilitet. Ud over regulatoriske forhold har bestyrelsen i høj grad også haft fokus på den strategiske udvikling for at sikre, at vi driver en solid, balanceret og stabil bank, der sætter kunderne i fokus og leverer værdi til alle sine interessenter.

Derudover har bestyrelsen også haft stor fokus på organisatoriske og ledelsesmæssige forhold såsom successionsplanlægning, kompetenceudvikling og talentudvikling. Målet er naturligvis at sikre, at vi har den rette sammensætning af kompetencer og mennesker. Vi tror på, at diversitet er afgørende for at kunne skabe de bedste løsninger til vores kunder – det gælder diversitet inden for køn, uddannelse, nationalitet, alder, anciennitet og måder at arbejde og tænke på. I første omgang har vi dog valgt at fokusere vores indsats på diversitet og ligestilling mellem kønnene. Vi har igangsat en række initiativer, hvor vi blandt andet træner ledere og gennemgår de vigtigste HR-processer. Derudover har vi fokus på kønsbaserede lønforskelle. Det er bestyrelsens og direktionens holdning, at der skal være lige løn for lige arbejde. I praksis har det dog vist sig at være en udfordring, idet mange andre faktorer end løn spiller ind, og det er derfor vigtigt at skelne mellem *lønforskelle* og *ulige løn*. For at belyse problemstillingen har vi derfor gennemført forskellige analyser af emnet, og de viser, at for at imødegå lønforskelle, er der behov for mere brede tiltag – blandt andet med henblik på at sikre flere kvinder i ledelsespositioner.

Når det gælder bestyrelsens mødeaktivitet, har bestyrelsen holdt 13 møder siden sidste generalforsamling, og i tillæg har bestyrelsens fire udvalg i alt holdt 20 møder. Hertil kommer, at bestyrelsens formand og formanden for Revisionskomiteen og Risikokomiteen hver især har holdt møder med Finanstilsynet – fem i alt – som led i det skærpede tilsyn med de såkaldt systemisk vigtige banker. I 2017 har bestyrelsen desuden fortsat arbejdet med at sikre en løbende tilpasning af bestyrelsens kompetencer. Blandt andet er der afholdt to

sessioner med henblik på at videreuddanne bestyrelsens medlemmer.

Slide: Ændringer i bestyrelse og direktion

Det er fortsat min opfattelse, at vi i bestyrelsen har et godt miks af kompetencer og erfaring. Urban Bäckström og Martin Tivéus har besluttet ikke at søge genvalg. Jeg vil derfor gerne takke begge for deres indsats i banken. Bestyrelsen har igennem seks år nydt godt af Urban Bäckströms brede og dybe erfaring indenfor økonomi og finans, og Martin Tivéus har inspireret bestyrelsen med sin dybdegående indsigt i digital bankforretning. Tak til jer begge for et godt samarbejde. I stedet for Urban Bäckström og Martin Tivéus foreslår bestyrelsen nyvalgt af Ingrid Bonde og Jens Due Olsen, hvilket jeg vender tilbage til under dagsordenens punkt 4.

De medarbejdervalgte medlemmer vælges efter lovgivningen for fire år ad gangen. Seneste valg af medarbejderrepræsentanter fandt sted i marts 2014, og der har derfor været afholdt nyvalg, som sluttede den 8. marts i år. Ud over Charlotte Hoffmann og Kirsten Ebbe Brinch, der fortsætter i bestyrelsen, har medarbejderne valgt Bente Bang og Thorbjørn Lundholm Dahl – velkommen til. I den forbindelse forlader Carsten Eilertsen og Dorthe Bielefeldt bestyrelsen, og jeg vil gerne takke begge for godt samarbejde.

I årets løb er der også sket en enkelt ændring i direktionen. Carsten Egeriis tiltrådte den 15. august 2017 som Chief Risk Officer og chef for Risk Management i stedet for Gilbert Kohnke. Carsten kommer fra en stilling som CRO i den britiske bank Barclays UK.

Slide: Direktionens aflønning

Når det gælder aflønning af bankens direktion, er det bestyrelsens holdning, at både lønniveau og de enkelte lønkomponenter skal være i overensstemmelse ikke bare med markedspraksis, men også med vores værdier. Det betyder, at direktionens løn i høj grad afhænger af, at der skabes værdi for alle vores interessenter – medarbejdere, kunder, investorer og samfundet. Direktionens variable løn udgøres af to incitamentsprogrammer, der begge har fokus på værdiskabelse, som det også er tilsigtet i den europæiske regulering af sektoren. En et-årig bonus, der optjenes på baggrund af økonomiske resultater, kundetilfredshed, risikostyring, compliance, medarbejderengagement samt andre mål. Og et langsigtet 3-årigt aktiebaseret program, der udbetales på baggrund af udviklingen i bankens samlede afkast til aktionærerne i form af kursudvikling og udbyttebetalinger – også kaldet

Total Shareholder Return. Den løbende treårige TSR-udvikling benchmarkes op mod de primære nordiske konkurrenter, inden udbetalingen fastsættes endeligt. En væsentlig andel – 60% – af begge incitamentsprogrammer udskydes yderligere fem år, før den udbetales.

AFSLUTNING

Slide: Et solidt fundament for fremtidig udvikling

Som jeg nævnte i min indledning, var 2017 endnu et år med god fremgang for Danske Bank. Det skyldes i allerhøjeste grad det hårde arbejde, som vores næsten 20.000 dygtige og engagerede medarbejdere har ydet – og den vil jeg gerne benytte mig af anledningen til at takke dem for.

Med de stærke finansielle resultater og de fremskridt vi har gjort i 2017, har vi et godt fundament for at styrke vores position yderligere og investere i bankens fremtidige udvikling.