

Danske Banks generalforsamling 2023

Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2022

DET TALTE ORD GÆLDER

VELKOMMEN

Endnu engang velkommen til vores ordinære generalforsamling.

I dag er min første ordinære generalforsamling som formand for Danske Banks bestyrelse. Men det er min fjerde generalforsamling, siden jeg indtrådte i bestyrelsen i 2020.

Beretningen bliver aflagt sammen med vores administrerende direktør Carsten Egeriis, og vi vil begge forsøge at gøre det kort.

-

Inden jeg giver ordet til Carsten, vil jeg gerne tale om bankens vigtigste finansielle resultater for 2022 samt om bestyrelsens vigtigste prioriteter.

Men først vil jeg gerne takke jer, vores aktionærer.

De seneste fem år har været en udfordrende tid både for banken og for jer.

Men med afklaringen af Estlandsagen og den løsning på inkassosagen, som vi har præsenteret, kan vi nu trække en streg i sandet og rette blikket mod fremtiden og de muligheder, der ligger foran os.

Jeg vil gerne takke jer, fordi I er fortsat med at støtte banken i de seneste år og fortsat har tillid til, at vi kan vende udviklingen og gøre Danske Bank til en bedre bank.

--

At skabe forbedring er en løbende proces. Og vi har gjort betydelige fremskridt og forbedret vores forretningsmæssige momentum.

Det vil jeg også gerne takke vores medarbejdere for. De seneste år har også været udfordrende for dem, men på trods af alle udfordringerne har de aldrig tabt vores rolle som bank af syne: nemlig at skabe værdi for vores kunder og aktionærer.

Det er takket være det hårde arbejde og den store indsats, som Danske Banks engagerede medarbejdere lægger for dagen, at det nu ser lysere ud for banken, og vi kan flytte vores fokus fra fortiden til fremtiden.

--

Danske Bank står nu i en langt bedre position, end da jeg kom til banken i 2020, og tingene går i den rigtige retning.

Hvordan vi bedst drager fordel af vores bedre position er noget, som både bestyrelsen og direktionen har fokus på, og vi ser frem til snart at offentliggøre vores planer for de kommende år. Det sker inden sommerferien. Mere præcist i juni.

I strategiprocesen har bestyrelsen et stort fokus på, hvordan vi mest effektivt anvender vores kapital, samtidig med at vi sikrer, at vi har en udbyttepolitik, der tilgodeser vores aktionærer.

DE VIGTIGSTE FINANSIELLE RESULTATER

2022 var et udfordrende år, der var præget af betydelig finansiel volatilitet og usikkerhed. Men det var også et år, hvor vi viste Danske Banks styrke på en række vigtige områder.

I løbet af 2022 oplevede vi et øget forretningsmæssigt momentum, idet nettorenteindtægterne steg, gebyrindtægterne var robuste og de underliggende omkostninger fortsat udviklede sig i nedadgående retning.

Volatiliteten og frasalget af aktiver på de finansielle markeder førte til lavere handelsindtægter og et lavere resultat af forsikringsaktiviteter end året før.

Det betød, at selvom nettorenteindtægterne var højere end i 2021, var vores samlede indtægter for 2022 lidt lavere.

For året som helhed havde vi et underskud på 5,1 milliarder kroner mod et overskud på 12.920 milliarder kroner i 2021.

Underskuddet skyldes hensættelsen på 13,8 milliarder kroner vedrørende Estlandsagen og nedskrivningen på goodwill relateret til overtagelsen af SEB Pension i 2018 på 1,6 milliarder kroner.

Eksklusive nedskrivningen på goodwill og hensættelsen vedrørende Estlandsagen var årets resultat 10,6 milliarder kroner, hvilket svarer til en egenkapitalforrentning på 6,2 procent. Vi skal på sigt opnå et afkast, der er højere end vores kapitalomkostninger. Ud fra det synspunkt er 6,2 procent ikke tilfredsstillende.

De samlede driftsomkostninger var lidt højere end året før, men ser vi bort fra de høje omkostninger, der er forbundet med at afslutte bankens historiske sager, herunder de øgede omkostninger til inkassosagen, har vores arbejde med at skabe en mere effektiv bank resulteret i lavere omkostninger. Og det medførte et fald i antallet af fuldtidsmedarbejdere.

FORVENTNINGER TIL DEN FINANSIELLE UDVIKLING I 2023

Årets resultat forventes at være på 15-17 milliarder kroner.

Indtægterne i vores kerneforretning forventes at stige i 2023, hovedsageligt på baggrund af højere nettorenteindtægter og vores fortsatte bestræbelser på at øge det forretningsmæssige momentum.

På trods af en høj grad af usikkerhed forventes indtjeningen fra handelsaktiviteter og forsikringsaktiviteter at rette sig i forhold til niveauet i 2022.

Desuden forventes vores fortsatte fokus på omkostningsstyring at afspejle sig i lavere omkostninger på trods af inflationspresset. Kreditkvaliteten er generelt fortsat stærk, og nedskrivninger på udlån er hovedsageligt drevet af modelberegnete nedskrivninger på baggrund af de dårligere makroøkonomiske udsigter. Vi forventer således nedskrivninger på udlån på op til 3 milliarder kroner.

KAPITAL/SOLVENS/UDBYTTE

På grund af hensættelsen på 13,8 milliarder kroner vedrørende Estlandsagen foreslår bestyrelsen, at der ikke udbetales udbytte for 2022.

Danske Banks politik for udlodning af kapital er uændret, og det er fortsat vores ambition at udbetale 40-60 procent af årets resultat. Bestyrelsen vil fortsat overveje alle muligheder for udlodning af kapital.

HISTORISKE SAGER

Som jeg kort berørte, offentliggjorde vi den 13. december 2022, at vi havde indgået en endelig fælles aftale med det amerikanske justitsministerium (U.S. Department of Justice), den amerikanske børsmyndighed (the U.S. Securities and Exchange Commission) og den danske National enhed for Særlig Kriminalitet som konsekvens af disse myndigheders undersøgelse af fejl og forseelser vedrørende non-resident-porteføljen i bankens tidligere filial i Estland. I forhold til de amerikanske myndigheder er Danske Bank blevet sigtet for at indgå aftale om at begå bankbedrageri, hvortil banken har erklæret sig skyldig. Danske Bank har desuden indvilliget i at indgå forlig i en civilretlig sag om svindel med værdipapirer, der er anlagt af den amerikanske børsmyndighed. I forhold til National enhed for Særlig Kriminalitet har Danske Bank indvilliget i at betale en bøde og konfiskation for overtrædelse af hvidvaskloven og lov om finansiel virksomhed. Forligene markerer afslutningen på de amerikanske og danske myndigheders undersøgelser af Danske Bank.

Der er desuden rejst en række retssager mod Danske Bank i relation til Estlandsagen. Dette omfatter en sag mod Danske Bank i USA og en række retssager mod Danske Bank i Danmark. Danske Bank har fortsat til hensigt på det kraftigste at forsvare sig mod disse krav.

Som jeg også kort bemærkede, præsenterede vi sidste år en hurtigere løsning for vores inkassokunder, der medfører, at vi sætter gælden for cirka 90.000 inkassokunder i Danmark til 0 kroner.

Desuden har Danske Bank besluttet at gøre brug af en datadrevet model til at kompensere kunderne for eventuel overopkrævning som følge af de yderligere problemstillinger, der er identificeret i forhold til bankens tidligere inkassosystemer.

BESTYRELSESFORHOLD

For bestyrelsen var sidste år endnu et år med et ekstraordinært højt aktivitetsniveau – der blev holdt 32 bestyrelsesmøder, herunder to strategiseminarer, samt 33 udvalgmøder.

Mellem møderne har bestyrelsen løbende skullet godkende kreditansøgninger og behandle en lang række presserende sager.

Bestyrelsen har også gennemført den årlige bestyrelsesevaluering ved hjælp af et eksternt konsulentfirma. Vi laver evalueringen for at sikre, at bestyrelsen samlet set besidder de kompetencer, der skal til for at vi kan varetage vores opgaver og sikre udvikling af Danske Bank til gavn for alle bankens interessenter.

Samlet set var resultaterne af evalueringen i 2022 positive, og bestyrelsen vil følge op på særlige fokusområder i 2023.

Som anført i indkaldelsen foreslår bestyrelsen genvalg af otte af de ni nuværende bestyrelsesmedlemmer, da Bente Avnung Landsnes ikke stiller op til genvalg. Jeg vil gerne takke Bente for hendes vedholdenhed og store indsats i bestyrelsen i en udfordrende periode.

Såfremt generalforsamlingen vælger de bestyrelsesmedlemmer, som bestyrelsen har indstillet, vil tre ud af de otte generalforsamlingsvalgte medlemmer være kvinder – og sammen med de tre kvindelige medarbejdervalgte medlemmer – vil det give en ligelig fordeling af kvinder og mænd i den samlede bestyrelse.

I det forløbne år er der også sket ændringer i direktionen, idet Christian Bornfeld og Johanna Norberg indtrådte i koncerndirektionen i maj 2022 som følge af Glenn Söderholms beslutning om at udtræde af direktionen efter mere end 25 års ansættelse i Danske Bank. Desuden meddelte vi i januar, at Joachim Alpen vil indtræde i direktionen den 1. august 2023, hvor Berit Behring stopper som chef for Large Corporates & Institutions efter 16 års ansættelse i Danske Bank.

Jeg vil gerne takke Glenn Söderholm for hans engagement og stærke lederskab i Danske Bank. Hvad Berit angår, vil jeg gerne udtrykke min taknemmelighed på et senere tidspunkt, så for nu skal blot lyde en tak for hendes store indsats for banken.

--

Vi fastholder vores mål for diversitet på tværs af alle ledelsesroller, hvor målet for højere lederstillinger er 35 procent kvinder. I december 2022 lå vi på 34 procent kvinder i højere lederstillinger sammenlignet med 28 procent ved udgangen af 2020. Så det går i den rigtige retning. På samme måde er målet for direktionen en fordeling på 25/75 og for bestyrelsen en fordeling på 38/62. Vi nåede således vores mål for de øverste ledelsesniveauer i 2022.

--

Danske Banks aflønningspolitik blev senest godkendt af generalforsamlingen i 2022. Den udgør rammen for aflønning generelt og incitamentsaflønning specifikt. Aflønningspolitikken gælder for alle medarbejdere i koncernen, og indeholder desuden specifikke regler for aflønning af direktionen.

Intern revision gennemfører årligt en revision, som har til formål at efterprøve, hvorvidt banken har processer og tilstrækkelige kontroller, der sikrer, at

aflønningspolitikken efterleves. Konklusionerne fra revisionen rapporteres til bestyrelsens aflønningsudvalg.

Det er overordnet bestyrelsens vurdering, at direktionens aflønning er rimelig.

I forhold til bonus for 2022 har bestyrelsen gennemført den sædvanlige evaluering af de enkelte direktionsmedlemmers performance i 2022 og har på denne baggrund opgjort bonus for 2022. Dette gælder nuværende og fratrådte medlemmer i overensstemmelse med deres kontraktvilkår.

Bestyrelsens og direktionens aflønning for 2022 er nærmere beskrevet i bankens aflønningsrapport (Remuneration report), der behandles under punkt 4. Som man kan læse, er den kortsigtede variable løn, der er tildelt direktionen, 39 procent lavere end sidste år, hvilket afspejler resultaterne for 2022.

For fortsat at fremme en sund virksomhedskultur har vi også i 2022 opdateret bankens Code of Conduct Policy, der er vores politik for god adfærd, og Conduct Risk Policy, der er vores adfærdsrisikopolitik, for at sikre, at de afspejler bankens Purpose, dvs. vores formål, og Culture Commitments, som er vores kerneværdier, og at vi samtidig fastholder vores fokus på adfærd, risici og uddannelse af medarbejderne. Et centralt element i vores arbejde er at opretholde en stærk risikostyring og governance for at fremme gode kunde- og markedsresultater.

Bankens bestyrelse og direktion har en klar ambition, og et lige så klart ansvar, for at fremme en kultur, hvor problemer bliver påpeget, diskuteret og håndteret.

Tak for ordet.

Martin Blessing giver ordet videre til Carsten Egeriis, som fortsætter på dansk

REFLEKSIONER OVER DET FORGANGNE ÅR

Tak, Martin.

Som det fremgik af bestyrelsens beretning, så var 2022 på afgørende områder et år med store fremskridt for Danske Bank.

Men det var fremskridt på en udfordrende baggrund.

2022 startede med corona og forsamlingsrestriktioner. Og netop som vi igen kunne åbne op og håbe på, at coronakrisen nu endelig var bag os, blev vi vidner til Ruslands invasion af Ukraine, som blev startskuddet for endnu et udfordrende år med kraftigt stigende energipriser, den højeste inflation i fire årtier, stigende renter og faldende aktiekurser, og et boligmarked ramt af usikkerhed.

Det har været et vanskeligt år for vores kunder. Uanset om vi taler om familien, der er blevet ramt af stigende leveomkostninger og har set værdierne af deres pensionsopsparinger falde. Startup-virksomheden, der har haft svært ved at tiltrække ny kapital. De små og mellemstore virksomheder, der er blevet ramt af højere omkostninger og lavere omsætning. Eller de helt store virksomheder, der pludseligt er vågnet op til en helt ny makroøkonomisk og geopolitisk virkelighed.

Fælles for alle kunder er, at den stigende usikkerhed på én gang har ramt som konkrete økonomiske udfordringer her og nu, og at den samtidig har skabt forøget usikkerhed om fremtiden og gjort det sværere for vores kunder at planlægge.

Og det er midt i alle disse udfordringer, at vi endnu engang har demonstreret den vigtige rolle, vi spiller for vores kunder og for dansk økonomi, som det også var tilfældet under coronakrisen.

Som bank har vi spillet en vigtig rolle i forhold til at implementere og håndhæve økonomiske sanktioner mod Rusland. Vi reagerede hurtigt på høje gaspriser ved at udvikle og lancere et nyt energilån til husejere, der ønskede at udskifte deres olie eller gasfyr eller at energioptimere deres bolig på anden vis.

Og vi har det seneste år været i tæt dialog med vores kunder for at hjælpe dem med at navigere i den økonomiske usikkerhed, der pludselig er opstået.

På grund af vores stærke kapitalposition har vi været i stand til fortsat at tilbyde lån og likviditet for vores kunder, og det seneste år har vi faktisk øget vores udlån for både privatkunder, erhvervs-kunder og store og institutionelle kunder.

Samtidig har vi i Danske Bank et rådgiverkorps og nogle finansielle kompetencer, der gør os i stand til at tilbyde højt kvalificeret rådgivning – ikke mindst om meget komplekse økonomiske forhold og problemstillinger. Og det betyder, at vi har været i stand til at spille en særlig rolle som rådgiver og sparringspartner for vores kunder i en tid, hvor den ene krise er blevet afløst af den anden.

Det vil jeg gerne prøve at belyse ved at invitere jer indenfor i banken sammen med vores erhvervs-kundedirektør, Christin Tuxen, som har sat ord på nogle af de udfordringer, vores kunder står med lige nu, og hvordan vi som bank er i stand til at hjælpe dem.

Video – [interview med Christin Tuxen]

Som Christin Tuxen er inde på, har vi de seneste år oplevet nogle store økonomiske chok.

Det gælder ikke mindst de kraftige rentestigninger, der i 2022 overraskede de fleste og skabte store udfordringer og stor usikkerhed, men som også har betydet, at 2022 blev året, hvor vi endelig kunne sige farvel til negative renter.

Negative renter var en kilde til frustration blandt vores kunder, og de var en hovedpine for os som bank. Og at tiden med negative renter er forbi, betyder så også en normalisering af vores kerneforretning: at veksle et kortfristet indlån til et længere fristet udlån, og at tjene penge på renteforskellen mellem ind- og udlånet.

STATUS PÅ 2023-RESULTATER

Da jeg blev udpeget som Danske Banks nye administrerende direktør for to år siden, var det med et klart mandat om at videreføre og fuldføre den 2023-plan, som bestyrelsen og direktionen var blevet enige om, og som jeg selv havde været med til at formulere.

Vores 2023-plan havde som målsætning at skabe en bedre og mere enkel og effektiv bank til gavn for kunder, medarbejdere, jer aktionærer og de samfund, vi er en del af.

Vi satte nogle konkrete mål, som vi ville nå senest ved udgangen af 2023.

Vi satte bl.a. et mål om, at vi vil være i top-2 målt på kundetilfredshed.

Hvis jeg kort skal give en status på den målsætning, så har **de store og institutionelle kunder** rangeret os over alle andre nordiske banker – for syvende år i træk.

For små- og mellemstore bliver vi rangeret som enten den bedste, næstbedste eller tredjebedste bank – altså i top-3 - i alle de nordiske lande.

Kundetilfredsheden blandt privatkunder er der, hvor vi de seneste år har været mest udfordret, men vi oplever nu stigende kundetilfredshed blandt vores privatkunder. Vi kan også se, at den gennemsnitlige kundetilfredshed dækker over store forskelle. De kunder, som aktivt har gjort brug af vores rådgivningstilbud, og som har haft et møde eller anden interaktion med en rådgiver, er væsentligt mere tilfredse med Danske Bank end øvrige kunder. På en skala fra 1 til 10, er vores rådgivere i gennemsnit blevet scoret til 9,4 efter møder med yngre kunder og boligejere, som er to af de kundesegmenter blandt privatkunder, som vi har særligt fokus på.

Der er med andre ord stor forskel på kundetilfredsheden alt efter, om kunderne vurderer os på baggrund af en konkret erfaring eller oplevelse, eller om de vurderer os på baggrund af kundens mere generelle opfattelse af banken.

Den forskel understreger den store værdi, som vores rådgivere bidrager med, og det understreger værdien af vores strategiske fokus på at kunne levere specialiseret kunderådgivning.

Den værdi, som vores rådgivere leverer, understreger også vigtigheden af at have kompetente og engagerede medarbejdere. Medarbejdernes trivsel og engagement er et mål i sig selv, og det er samtidig også en forudsætning for at skabe tilfredshed blandt vores kunder.

Som et led i 2023-planen satte vi et mål om en tilfredsheds-og motivationsscore for medarbejdere på 77 – opgjort efter en internationalt anerkendt målestok – og vores seneste måling viser en gennemsnitlig tilfredshed og motivation på 76. Det er en stigning fra 71 i 2021, og altså nu kun et enkelt point for den score, vi ønsker at nå inden udgangen af 2023.

Og det er et fremskridt, som jeg ser som et resultat af vores vedholdende fokus på at skabe en mere inkluderende arbejdsplads med stor fleksibilitet og selvbestemmelse for den enkelte medarbejder, og ikke mindst vores indsats for at blive en mere formålsdrevet virksomhed med værdier, som medarbejderne bakker op om og ønsker at være en del af.

I forhold til jer aktionærer satte vi et mål om en egenkapitalforretning på mellem 9 og 10 procent ved udgangen af 2023. Det mål opdaterede vi i 2021 til

mellem 8,5 og 9 procent, og vores forventninger til det finansielle resultat for 2023 giver os en god mulighed for at overgå vores opdaterede mål. Det samme gælder for vores målsætning om en omkostningsprocent på cirka 55, hvor vi også ser en god mulighed for at overgå vores målsætning.

Ved vores planlagte investeropdatering den 7. juni vil vi opdatere om vores finansielle målsætninger årene fremover.

Vi satte også konkrete mål for Danske Banks bæredygtighedsindsats, som vi hævdede i 2021, og som vi nu er meget tæt på at have indfriet.

For bæredygtig finansiering hævdede vi målet fra oprindeligt 100 milliarder kroner til nu 300 milliarder kroner ved udgangen af 2023, og her var vi ved udgangen af sidste år oppe på 273 milliarder kroner. Og vores mål for bæredygtige investeringer via Danica Pension hævdede vi i 2021 fra 30 milliarder kroner til 50 milliarder kroner, og her var status ved udgangen af sidste år, at vi havde nået knap 38 milliarder kroner.

Som Martin også var inde på, drøfter vi lige nu, hvilke mål og prioriteter, der skal erstatte vores 2023-mål, og jeg kan kun istemme Martins udmelding om, at det er nogle mål og prioriteter, vi glæder os til at dele og diskutere til sommer.

Men det skal ikke være nogen hemmelighed, at den nye strategi langt hen ad vejen vil være en fortsættelse af vores nuværende ambitioner om at blive en mere fokuseret Nordisk bank, der gør det lettere for vores kunder at betjene sig selv og ordne dagligdags bankforretninger gennem forbedrede digitale løsninger, mens vi samtidig udbygger vores tilbud til de kunder, der har behov for kompleks rådgivning. Det gælder ikke mindst i forhold til bæredygtighed og grøn omstilling, som er – og vil vedblive at være – et strategisk fokusområde for os, og et område, hvor vi ønsker at accelerere og styrke den dialog, vi allerede har med vores kunder.

Sidste år satte vi konkrete 2030-mål for de sektorer, der står for hovedparten af de drivhusgas-emissioner, vi finansierer, og de mål har vi nu fulgt op på med den klimaplan, vi lancerede i januar, og som redegør for hele Danske Bank-koncernens direkte og indirekte CO₂-udledninger med konkrete målsætninger for, hvordan vi vil nedbringe disse udledninger som led i vores ambition om at opnå CO₂-neutralitet senest i 2050.

Vores nye klimahandlingsplan sætter mål for, hvordan vi skal reducere den finansierede emissionsintensitet i de vigtigste sektorer i vores låneportefølje, blandt andet olie og gas, skibsfart, elproduktion, stål, cement og erhvervsejendomme.

Jeg er personligt rigtig stolt af vores nye klimaplan, og det er en stolthed, jeg deler med mine kollegaer i banken. Én af dem er vores bæredygtighedschef Kristin Parello-Plesner, som her forklarer, hvad vores klimaplan nærmere går ud på, og hvordan vi vil arbejde med den.

[Video-interview med Kristin Parello-Plesner]

Som Kristin Parello-Plesner siger i videoen, så har vi med vores klimaplan forpligtiget os til en meget væsentlig CO₂-reduktion frem mod 2030.

Man kunne måske sige, at *den* nemme løsning til at reducere emissionerne ville være at ophøre med alt samarbejde med kunder med høj udledning.

Det er ikke den vej, vi ønsker at gå.

Omstillingen fra fossil til vedvarende energi er en langsigtet indsats, der kræver massive investeringer. Vi tjener hele økonomien, ikke kun de virksomheder, der allerede er meget grønne i dag. Vi tror på, at vi gør størst mulig forskel for den enkelte og for samfundet ved at tage ejerskab for vores rolle i samfundet og ved at tilbyde vores kunder rådgivning og finansielle løsninger, der understøtter deres omstilling.

Hvis en virksomhed ikke ønsker at overgå eller ikke har en realistisk overgangsplan, kan vi i sidste ende være nødt til at afslutte forretningsforbindelserne.

Men udgangspunktet vil altid være at arbejde sammen om at finde den rigtige løsning.

AFSLUTNING/AFRUNDING

Det er også den tilgang, vi har til vores kunder på alle andre områder.

At finde løsninger, og at hjælpe dem med at vende udfordringer til muligheder.