

Danske Banks generalforsamling 2025

Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i 2024

DET TALTE ORD GÆLDER

VELKOMMEN

Kære aktionærer

Endnu engang velkommen til generalforsamlingen.

Den ordinære generalforsamling er et årligt højdepunkt for os i Danske Bank.

Den er en anledning til, at vi kan fremlægge vores resultater og bedrifter i det forgangne år og fortælle om vores visioner for fremtiden.

Den er en mulighed for både at se tilbage og se fremad.

Men vigtigst af alt er den en mulighed for at være i dialog med jer, vores aktionærer.

Vi holder den ordinære generalforsamling for jer.

Det er jeres møde, og det er jeres mulighed for at stille spørgsmål, give feedback og dele jeres synspunkter på både det forgangne år og den fremtidige retning for Danske Bank.

Vores aktionærer omfatter store professionelle investorer samt mere end 175.000 private investorer i Danmark, som har valgt at investere en del af deres opsparing i Danske Bank-aktier.

Den årlige generalforsamling er også det tidspunkt, hvor I som vores aktionærer skal vælge medlemmerne til bankens bestyrelse og drøfte og stemme om en række forslag, der har betydning for banken.

--

Aktionærernes tillid og opbakning er en forudsætning for at drive en bank.

Og derfor er det afgørende, at vi skaber værdi for vores aktionærer på samme måde, som det er afgørende, at vi skaber værdi for vores kunder, vores medarbejdere og de samfund, vi er en del af.

Det er alt sammen en del af den samme ligning.

Vi kan ikke have tilfredse aktionærer, hvis vi ikke skaber værdi for vores kunder. Og vi kan ikke drive banken uden jeres opbakning og den kapital, som I betror os.

Som bank gør vi os fortjent til jeres tillid ved at skabe værdi for jer. Ved at sikre, at I får et afkast på jeres investering i os. Og ved at gøre det på en måde, der er i overensstemmelse med vores forventninger og det, som vi har kommunikeret.

Sagt med andre ord, at kommunikere tydeligt, hvad vi agter at gøre, og så gøre alt, hvad der står i vores magt, for at indfri dette løfte. At sætte handling bag ord, som man siger.

Når vi ser tilbage på 2024, var det et år, hvor vi formåede at skabe værdi for vores aktionærer. Hvor vi gav jer et afkast på jeres investering i Danske Bank. Og hvor vi som bank enten indfrie eller overgik de forventninger, vi havde kommunikeret om.

Jeg synes derfor godt, man kan sige, at vi i den grad har sat handling bag ord.

Ligesom i tidligere år deler jeg beretningen om det forgangne år med vores administrerende direktør, Carsten Egeriis, som vil tale om de fremskridt, vi gør mod at indfri målene i vores strategi.

Men før jeg taler om vores finansielle resultater for 2024, vil jeg gerne nævne et par af de vigtigste eksempler på, hvordan vi er på vej mod at indfri vores ambition om at være en førende bank i Norden. I forhold til kundetilfredshed. I forhold til vores omdømme som bank. Og i forhold til medarbejdernes motivation og engagement.

- Angående det første er kundetilfredsheden høj – og den stiger fortsat. I januar blev Danske Bank i en Prospera-undersøgelse kåret som den bank, der har den højeste kundetilfredshed blandt de store erhvervskunder og institutionelle kunder på tværs af de nordiske lande. Og vores privatkunder bedømmer vores onlinemøder og rådgivning som værende førende på markedet.
- Bankens generelle omdømme er også blevet markant bedre. I en undersøgelse blandt erhvervsledere er bankens omdømme forbedret mere end nogen anden dansk virksomheds i løbet af 2024.
- Medarbejdernes engagement steg yderligere fra et allerede højt niveau, og faktisk ligger vi nu over benchmark for finanssektoren. Og lige så vigtigt er det, at vi kan tiltrække og rekruttere de mest motiverede og engagerede medarbejdere. Vi ligger nu højere end nogen anden dansk bank, når man ser på, hvor unge kandidater gerne vil arbejde.

En central del af vores Forward '28-strategi var beslutningen om at sælge privatkundeforretningen i Norge for at fokusere bankens aktiviteter på erhvervskunder og institutionelle kunder.

Da salget af privatkundeforretningen i Norge nu er afsluttet, har vi således eksekveret på en vigtig del af vores strategi.

Som vi tidligere havde kommunikeret, at vi ville gøre, foretog vi efterfølgende en særlig udbyttebetaling på 6,5 kr. pr. aktie.

Når vi så oven i det lægger det høje udbytte og aktietilbagekøbet, har vi i det forgange år foretaget en stærk kapitaludlodning.

--

DE VIGTIGSTE FINANSIELLE RESULTATER

Vi lever i en tid, hvor forandringer og usikkerhed påvirker vores kunder på forskellig vis.

Men over de seneste år har vi konsekvent vist, at vi kan skabe værdi for vores kunder ved at hjælpe dem med at håndtere de turbulente vilkår og mindske usikkerheden, så de bedre kan fokusere på de nye muligheder, som en omskiftelig verden også bringer med sig.

I en usikker tid har vi på baggrund af vores solide kapitalgrundlag været en stærk finansiel partner for kunderne og støttet dem med risikostyring og ekspertrådgivning.

Med det som baggrund blev 2024 et år, hvor vi leverede positive resultater fra kvartal til kvartal som følge af en øget kundeaktivitet, en stærk kreditkvalitet i udlånsporteføljen og en vedholdende og målrettet indsats i hele organisationen.

På grundlag af bedre makroøkonomiske forhold end forventet, højere nettorenteindtægter og nettogebyrindtægter samt en nettotilbageførsel af nedskrivninger på udlån leverede vi et resultat efter skat på 23,6 mia. kr. for 2024, hvilket er det største resultat i Danske Banks historie.

Sammenlignet med året før...

- steg de samlede indtægter 8 pct.
- steg driftsomkostningerne 1 pct.
- var der en nettotilbageførsel af nedskrivninger på 543 mio. kr. mod en nedskrivning på 262 mio. kr. i 2023

- steg årets resultat med 11 pct.
- steg egenkapitalforrentningen til 13,4 pct. fra 12,7 pct. i 2023

FORVENTNINGER TIL DEN FINANSIELLE UDVIKLING I 2025

For 2025 forventes årets resultat at være på 21-23 mia. kr. – en smule lavere end året før.

Vi forventer lavere nettorenteindtægter på baggrund af et forventet lavere renteniveau.

Indtægterne i vores kerneforretning vil fortsat være positivt påvirket af stærke gebyrindtægter og vores fortsatte bestræbelser på at øge det forretningsmæssige momentum. Omkostningerne forventes at være på op til 26 mia. kr. og vil afspejle et fortsat fokus på omkostningsstyring i overensstemmelse med vores finansielle mål for 2026.

Som vi alle har set de seneste måneder, går det stærkt for sig i verden, og der er stor usikkerhed og volatilitet, hvilket gør de økonomiske udsigter usikre. Men med denne usikkerhed i mente er det vores forventninger til 2025.

KAPITAL/SOLVENS/UDBYTTE

Ved udgangen af 2024 var koncernens kapitalprocent på 22,4 pct. mod 23,1 pct. ved udgangen af 2023. Den egentlige kernekapitalprocent var på 17,8 pct. mod 18,8 pct. ved udgangen af 2023.

Dette er på linje med vores mål om at have en egentlig kernekapitalprocent på over 16 pct. Og det anser vi for at være et passende niveau, idet vi ligger komfortabelt i forhold til vores mål.

På baggrund af vores stærke kapitalgrundlag og i overensstemmelse med vores Forward '28-strategi giver regnskabsåret 2024 os mulighed for at foretage en betydelig kapitaludlodning til vores aktionærer.

I tillæg til det udbytte på 7,50 kr. pr. aktie, der blev udbetalt for 1. halvår 2024, og den særlige udbyttebetaling på 6,50 kr. pr. aktie, der blev foretaget som følge af salget af privatkundeforretningen i Norge, foreslår bestyrelsen, at der udbetales udbytte på

9,35 kr. pr. aktie for 2. halvår 2024 samt ekstraordinært udbytte på 5,35 kr. pr. aktie, også for 2. halvår 2024.

Samlet svarer det til en udbyttebetaling for 2024 på 28,70 kr. pr. aktie.

Det betyder, at vi nu har udbetalt 36,6 mia. kr. i udbytte, siden vi lancerede vores Forward '28- strategi.

Dengang sagde vi, at der var potentiale til at udbetale mere end 50 mia. kr. i udbytte i årene frem mod 2026. Som følge af vores stærke finansielle resultater taler vi ikke længere om potentiale men om en ambition, og vi er forud for kurven.

Så man kan passende sige, at vi er godt på vej mod at indfri vores ambition.

Desuden gør vi fremskridt i forhold til vores ambition om at foretage yderligere kapitaludlodning. Vi har afsluttet vores aktietilbagekøbsprogram på 5,5 mia. kr., som vi igangsatte sidste år, og vi igangsatte et nyt aktietilbagekøbsprogram på 5 mia. kr. den 10. februar i år efter godkendelse fra Finanstilsynet.

Den samlede kapitaludlodning vil således udgøre 100 pct. af årets resultat, når vi medregner det udbytte for 2024, vi allerede har udbetalt, samt det udbytte, vi foreslår at udbetale, men ikke medregner den særlige udbyttebetaling forbundet med salget af privatkundeforretningen i Norge.

BESTYRELSESFORHOLD

For bestyrelsen var det forgangne år endnu et år med et højt aktivitetsniveau – der blev holdt 18 bestyrelsesmøder, herunder to seminarer med fokus på drøftelse af strategi, samt 34 udvalgsmøder.

Mellem møderne har bestyrelsen løbende godkendt kreditansøgninger og behandlet presserende sager efter behov.

Bestyrelsen har også gennemført den årlige bestyrelsesevaluering ved hjælp af en ekstern rådgiver. Vi foretager evalueringen for at sikre, at bestyrelsen samlet set besidder de kompetencer, der skal til, for at vi kan varetage vores opgaver og sikre udviklingen af Danske Bank til gavn for alle bankens interessenter. I 2024 fokuserede evalueringen på eksekveringen af Forward '28-strategien og de vigtigste strategiske løftestænger, herunder kunder, teknologi og medarbejdere. Det er bestyrelsens konklusion, at der i 2024 blev gjort reelle fremskridt, navnlig hvad angår talentudvikling, teknologi og partnerskaber.

Evalueringen for 2024 viser, at bestyrelsen samlet set fungerer godt, og vi har i bestyrelsen aftalt en række konkrete tiltag for 2025, hvor vi blandt andet vil arbejde på yderligere at øge kundefokus, anvendelsen af teknologi og bestyrelsens effektivitet som en strategisk sparringspartner for direktionen.

Som det fremgår af indkaldelsen til generalforsamlingen, foreslår bestyrelsen, at syv af de otte nuværende bestyrelsesmedlemmer genvælges, idet Raija-Leena Hankonen-Nybom ikke stiller op til genvalg.

Raija-Leena har siddet i bestyrelsen siden 2020, og jeg vil gerne sige en hjertelig *tak* til Raija-Leena for hendes store bidrag til Danske Bank de seneste fem år, hvor eksempelvis revisionsudvalget har nydt godt af hendes kompetencer både som forperson for udvalget og senest som menigt medlem. Tak for dit engagement og det vigtige arbejde, du har udført.

Bestyrelsen indstiller to kandidater til nyvalg til bestyrelsen: Rafael Salinas og Marianne Sørensen. Jeg vil give dem en ordentlig introduktion senere på mødet under pkt. 7, hvor I også vil "møde" dem.

Vi har for nylig budt velkommen til vores nye Chief Financial Officer, Cecile Hillary, som indtrådte i direktionen den 1. marts som følge af Stephan Engels' beslutning om at udtræde af direktionen efter fem års ansættelse i Danske Bank. Jeg vil gerne sige Stephan Engels stor tak for hans engagement og stærke lederskab i Danske Bank. Cecile har kun været i banken i 20 dage, men bestyrelsen er allerede overbevist om, at hun vil være et værdifuldt medlem af direktionen og bidrage til det fortsatte arbejde med at indfri vores strategiske ambitioner. Nu vil jeg gerne præsentere jer for Cecile: *[Afspil video]*.

I 2024 fastholdt vi på bestyrelsesniveau kønsfordelingen på 38 pct. og 62 pct., og vi fortsætter vores bestræbelser på at indfri vores ambition for 2028 om at opnå en andel på 40 pct. for det køn, der er underrepræsenteret i bestyrelsen og direktionen og blandt ledere på niveau 2 og 3 og i andre højere lederstillinger.

Såfremt generalforsamlingen vælger de kandidater, som bestyrelsen har indstillet, vil tre ud af de ni generalforsamlingsvalgte medlemmer være kvinder. Frem til udgangen af 2025 vil fordelingen være 33 pct. og 66 pct. Da Lars-Erik Brenøe forventes at udtræde af bestyrelsen i valgperioden, vil fordelingen igen blive 38 pct. og 62 pct. mellem kønnene i perioden. Ser vi på medarbejderrepræsentanterne, vil fordelingen i valgperioden være 75 pct. kvinder og 25 pct. mænd.

--

AFLØNNING

Danske Banks aflønningspolitik blev godkendt af generalforsamlingen i 2024 og omfatter medarbejdere i Danske Bank-koncernen. Aflønningspolitikken indeholder specifikke regler og rammer for aflønning af bestyrelse og direktion. Som følge af den årlige gennemgang af aflønningspolitikken foreslås for aflønningspolitikken for 2025 fire væsentlige ændringer og en række præciseringer til generalforsamlingens godkendelse under pkt. 5. Disse er:

- Ændring af afsnittet vedrørende variabel aflønning og interessekonflikter for alle medarbejdere,
- Ændring af den øvre grænse for ekstraordinære lønkomponenter på 100 pct. af den faste løn for alle medarbejdere,
- Ændring af direktionens goder som følge af en foreslået udfasning af firmabilsordningen, og
- Indsættelse af et afsnit med yderligere oplysninger om muligheden for at fravige aflønningspolitikken.

Intern revision gennemfører årligt en revision med henblik på at vurdere, hvorvidt banken har processer og tilstrækkelige kontroller, der sikrer, at aflønningspolitikken efterleves. Konklusionerne fra revisionen rapporteres til bestyrelsens aflønningsudvalg.

2024 var det første år med den nye aflønningsmodel for direktionen. I forhold til den kortsigtede incitamentsordning for 2024 har bestyrelsen gennemført den sædvanlige evaluering af de enkelte direktionsmedlemmers performance i 2024 og har på denne baggrund opgjort resultaterne under den kortsigtede incitamentsordning for 2024.

Samlet set og på baggrund af bankens resultater er det bestyrelsens vurdering, at aflønningen af direktionen var på et rimeligt niveau i 2024. Som det fremgår af aflønningsrapporten, er den øgede samlede aflønning primært begrundet i de stærke finansielle og ikke-finansielle resultater på tværs af koncernen i 2024. Ligeledes vil der blive overdraget det maksimalt mulige antal aktier, der kunne erhverves under den langsigtede incitamentsordning for 2022-2024, hvilket bestyrelsen tilslutter sig, og som afspejler den stærke udvikling i Danske Banks aktiekurs.

Som led i den årlige gennemgang af direktionens aflønning for 2024 besluttede bestyrelsen at foretage en justering af grundlønnen for direktionen på 6,9 pct. for den

administrerende direktør og gennemsnitligt 3,2 pct. for de øvrige direktionsmedlemmer. Desuden besluttede bestyrelsen midt på året at foretage en yderligere justering af den administrerende direktørs årlige grundløn på 6,5 pct. for yderligere at afspejle den administrerende direktørs strategiske betydning og udviklingen i banken under hans ledelse og for yderligere at tilpasse hans aflønningsniveau til niveauet for administrerende direktører blandt de banker, det er mest relevant at sammenligne banken med.

For 2025 har bestyrelsen som led i den ordinære årlige gennemgang af aflønningen besluttet at foretage en justering af grundlønnen for direktionen på gennemsnitligt 4,6 pct. for at fastholde aflønningsniveauet på niveauet i de banker, vi sammenligner os med. Yderligere oplysninger om direktionsmedlemmernes aflønning i 2025 vil fremgå af aflønningsrapporten for 2025.

I forhold til 2026 forventer bestyrelsen ikke for nuværende, at der vil ske nogen ekstraordinær udvikling i direktionens aflønning. Direktionens medlemmer forventes at fortsætte med at fokusere på at eksekvere på vores Forward '28-strategi.

Det samlede bestyrelseshonorar udgjorde 16,9 mio. kr. i 2024, hvilket var 1,7 mio. kr. højere end i 2023. Det højere beløb skyldtes forhøjelsen af basishonoraret for de menige medlemmer af bestyrelsen og basishonoraret for udvalgsmedlemmerne som vedtaget af generalforsamlingen i 2024. For 2025 foreslår bestyrelsen, at honorarerne fastholdes på det nuværende niveau. I forhold til 2026 forventer bestyrelsen ikke for nuværende, at der vil ske nogen ekstraordinær udvikling i aflønningen.

Henset til at Danske Banks ordinære generalforsamling afholdes i marts, vil aflønning for 2026 fremsættes som forslag på næste års generalforsamling.

--

ADFÆRD

I 2024 fortsatte vi med at styrke og udvikle vores adfærdsregler eller Code of Conduct for at skabe yderligere forbedring og fremme en sund virksomhedskultur på tværs af koncernen. I løbet af året udmøntede vores bestræbelser sig i en lang række initiativer, herunder en forbedring af vores aflønnings- og disciplinærregler. Ud over at vi fortsat havde fokus på, at den øverste ledelse kommunikerer en klar retning, og at vi yderligere fremmer en kultur, hvor problemer bliver påpeget, var der fortsat en positiv udvikling i vores compliance- og risikokultur, en forbedring af de rammer, der skal

sikre fastholdelse af en stærk medarbejderetik, en stærk risikostyring og governance samt en øget tillid til os blandt vores kunder.

Bankens bestyrelse og direktion har fortsat en ambition om, og et lige så klart ansvar for, at fremme en sund virksomhedskultur, hvor problemer bliver påpeget, drøftet og håndteret.

Tak.

[giver ordet videre til CEO, Carsten Egeriis]

Forward '28

Thank you, Martin.

Som det fremgik af Martins beretning var 2024 et godt år for Danske Bank.

Vi lever i urolige tider med en høj grad af usikkerhed. Det gjaldt for 2024, og det gælder ikke mindst, når vi ser fremad.

Men over de seneste fem år har vi igen og igen demonstreret, at vi som bank har en robusthed og en kommerciel styrke, der betyder, at vi kan levere værdi for vores kunder – også i svære tider.

Og at vi fungerer som en stabiliserende aktør i økonomien, når bølgerne går højt, og når de økonomiske vilkår ændrer sig. Også når der er tale om meget pludselige og drastiske ændringer.

Det betyder også, at vi har været i stand til at levere værdi for jer, vores aktionærer, og at I kan have tiltro til, at det vil være tilfældet fremover.

At vi leverer værdi for vores kunder og for jer skyldes først og fremmest vores dedikerede og dygtige medarbejdere. Og det skyldes, at vi i banken står sammen om at levere på vores nye strategi og at omsætte den til konkrete resultater.

Jeg gennemgik strategien for jer sidste år, så mit fokus i år er at give jer en opdatering på, hvordan det skrider frem med at eksekvere den.

Hvis jeg helt kort skal opsummere, så er vores strategi, Forward '28, dybest set en plan for, hvordan vi vil levere værdi for jer, for vores kunder, for vores medarbejdere og for de samfund, vi er en del af.

Vores plan hviler på en ambition om at blive en førende nordisk bank i en digital tidsalder. Vi vil

- være den førende bank i Norden for erhvervskunder og for store virksomhedskunder
- cementere vores position som den førende bank i Danmark for privatkunder og private banking-segmentet og
- udbygge vores position som en stærk bank for privatkunder i Finland og som en udfordrer-bank i Sverige inden for velhaver- og private banking-segmenterne.

Som led i den ambition har vi identificeret fire strategiske hovedområder, som vil have vores særlige fokus. Nemlig

- Rådgivning
- Digitalisering
- Bæredygtighed
- Og at skabe en bank, der er mere enkel, sikker og effektiv.

--

2024 var det første år i vores nye strategiperiode, og det har været et år med betydelige fremskridt.

Som Martin nævnte, har vi genindtaget førertrøjen som *den* bank i Norden, der har den højeste kundetilfredshed blandt de største virksomhedskunder og institutionelle kunder.

Kundetilfredsheden blandt Private Banking-kunder i Danmark, Sverige og Finland er højere end nogensinde.

Og i privatkundesegmentet i Danmark har vi de seneste år set betydelig fremgang blandt både kunder og ikke-kunder i forhold til vores *omdømme*, i forhold til *tilliden til os* og i forhold til, *hvor mange, der ville overveje at vælge os som bank, hvis de skulle vælge ny bank i dag*.

På alle tre parametre ser vi nu det højeste niveau i fem år – og i forhold til tillid og omdømme er vi nu på niveau med eller i nogle tilfælde over vores konkurrenter.

Så status på Forward '28 er, at det er en strategi

1. som vores medarbejdere har taget til sig og taget medejerskab af
2. som er blevet vel modtaget blandt vores investorer

3. og som skaber resultater og bidrager til højere kundetilfredshed

Vi har i vores arbejde med at gennemføre strategien skabt en række konkrete resultater i 2024. Det gælder ikke mindst vores investeringer i nye digitale løsninger for vores kunder og medarbejdere.

De resultater, vi har skabt i 2024, bærer allerede frugt og er med til at skabe den bank, vi gerne vil være.

Jeg vil gerne vise jer en kort video om nogle af de nye digitale initiativer, vi har udviklet i 2024.

[afspilning af video]

Når vi investerer i nye digitale løsninger, så medfører det en række fordele.

Helt grundlæggende handler det om at forbedre kunderejsen og vores værditilbud til kunder, og vores investeringer i digitalisering gør det nemmere, hurtigere og mere bekvemt – og samtidig mere sikkert – for vores kunder at ordne deres daglige økonomi på egen hånd.

For banken er investeringerne i digitalisering med til at reducere omkostningerne og de operationelle risici.

Og samtidig sætter den øgede digitalisering os i stand til at tilbyde vores kunder flere produkter og løsninger, som hjælper os med at øge forretningsomfanget med eksisterende kunder, og vi gør det nemmere og langt hurtigere for nye kunder at åbne en konto hos os.

For vores medarbejdere betyder nye digitale løsninger, at vi frigør værdifuld tid i deres arbejde, som de i stedet kan bruge på at rådgive vores kunder om mere komplekse økonomiske forhold.

--

Bæredygtighed er en anden vigtig prioritet i vores strategi, og det er samtidig et eksempel på et område, hvor vores fokus på at rådgive om komplekse økonomiske forhold skaber stor værdi for vores kunder.

Det er også et område, hvor vi fortsat ser stor efterspørgsel blandt vores kunder, og som vi kun forventer vil vokse yderligere fremover.

For selvom vi har været igennem nogle år, hvor højere renter og sværere finansieringsvilkår har skabt udfordringer for mange virksomheder, er der fortsat et stort behov for mere og billigere energi i Europa, og her vil sol og vind og andre grønne energikilder spille en mere og mere afgørende rolle.

Den grønne omstilling er en strukturel udfordring, både for vores kunder og for de samfund vi er en del af, og hvor vi som bank skal understøtte vores kunder i deres omstillingsplaner.

Det er derfor, at bæredygtighed er en integreret del af vores forretning og en integreret del af den rådgivning af vores kunder, og af den risikovurdering, vi foretager i forhold til vores udlån og vores investeringer.

For os i Danske Bank er det vigtigt, at vi er en bank for hele økonomien.

Ikke kun for de virksomheder, der allerede er grønne i dag, men i lige så høj grad de virksomheder, som har viljen til at omstille sig.

Som bank kan vi gøre den største forskel for den grønne omstilling ved at hjælpe vores kunder med at omstille sig og ved at stille den rådgivning og de finansielle løsninger til rådighed som kan understøtte deres udvikling bedst muligt.

At hjælpe vores kunder med at omstille sig til nye vilkår og nye muligheder er i øvrigt det, vi som bank har gjort, siden vi blev grundlagt i 1871. Og det er derfor også en ambition, som er reflekteret i vores formål som bank.

At bidrage til bæredygtige fremskridt i dag og for kommende generationer ved at skabe finansielle løsninger og muligheder, der forløser potentialet i mennesker og virksomheder.