

2. Bestyrelsens beretning om bankens virksomhed i det forløbne år

Beretning fremlagt af bestyrelsesformand Anders Hestbech:

Endnu engang rigtig hjertelig velkommen til alle.

Jeg vil i min beretning starte med at give et overordnet blik på året, der er gået uden for banken.

For det er klart, at den generelle samfundsudvikling både herhjemme og ude i den store verden også har indflydelse på udviklingen i Danske Andelskassers Bank.

2017 bød på flere væsentlige begivenheder, som kan påvirke det politiske klima og den økonomiske situation i Danmark.

Den største internationale begivenhed var uden tvivl udskiftningen på præsidentposten i USA, hvor Donald Trump den 20. januar 2017 overtog pladsen i Det Hvide Hus efter Barack Obama.

Trumps første år på præsidentposten har skabt turbulens mange steder. På aktiemarkeder, i international handel – ja alle steder inkl. Twitter, FBI og måske mest af alt i HR-afdelingen i Det Hvide Hus...

Det er nok stadig for tidligt at slå fast, hvad de mange nye signaler fra USA konkret betyder for os herhjemme. Kursen synes ikke helt klar. Det gælder også andre steder:

Den politiske udvikling i Europa har været domineret af valg i store lande og økonomier som Frankrig, Holland, Tyskland og ikke mindst Storbritannien, hvor Brexit – briternes udtræden af EU – fortsat vil sætte taktstokken.

Set i dét lys må vi sige, at vores kommunalvalg i november forløb fredeligt.

Hvis vi vender blikket mod den økonomiske situation i et internationalt perspektiv, er det glædeligt at kunne konstatere, at den positive udvikling fra de seneste år fortsætter. I de fleste lande, som Danmark har stor samhandel med, oplever man høj vækst. Og det er jo entydigt positivt, for jo bedre det går i disse lande, jo bedre forudsætninger er der også for, at dansk eksport fortsat kan bidrage positivt til økonomien herhjemme.

Også dansk økonomi er efter flere år med lave vækstrater inde i en periode med stigende beskæftigelse og relativt høj vækst. I Danmark oplever vi således en realvækst i BNP på ca. 2 procent, hvilket er den højeste vækst i det seneste årti.

Der er samtidig en generel enighed om, at dansk økonomi er tilpas i balance til, at væksten i de kommende år fortsat vil være omkring de nuværende 2 procent på trods af det tiltagende pres på arbejdsmarkedet. Risikoen for overophedning af dansk økonomi vurderes således at være forholdsvis lav.

På ejendomsmarkedet er det dog – især i København og Aarhus – gået hurtigt de seneste år med markante prisstigninger på særligt ejerlejligheder. Det har fået regeringen til at indføre nye retningslinjer for blandt andet at lægge en dæmper på denne udvikling. Det ser ud til at begynde at virke.

Et overophedet boligmarked har ikke ligefrem været blandt de største trusler i de fleste af Danske Andelskassers Banks lokalområder. Tværtimod har vi i årevis oplevet, at folk havde problemer med at sælge deres huse, og derfor er vi glade for at opleve, at der nu er kommet gang i langt flere lokalområder end tidligere. Flere huse bliver solgt – også steder, hvor det kneb gevaldigt tidligere. Det er godt.

Økonomien er fortsat understøttet af historisk lave renter, og selv om de fleste mener, at der er udsigt til rentestigninger, ser det ud til, at de korte renter forbliver lave i den nærmeste fremtid. Det er ikke nogen hemmelighed, at lavrentemiljøet og den generelt hårde priskonkurrence på udlån udfordrer bankens forretningsmodel og presser vores indtjening.

Det skyldes nu ikke renteniveauet, at vi har foretaget en større organisationsændring i Danske Andelskassers Bank her i starten af 2018. Det skyldes, at vi ønsker at blive bedre – over for kunderne og internt – med klarere ansvar, mindre kompleksitet og muligheden for at træffe bedre og hurtigere beslutninger.

Tilpasningen af bankens organisation sker både på hovedkontoret og i filialnettet.

Kort sagt: Vi skal skabe en enkel bank med en mere slagkraftig, beslutningsdygtig og smidig organisationsopbygning.

I filialnettet er en række mindre filialer blevet sammenlagt med større filialer, hvilket er sket for at skabe større og mere slagkraftige enheder med flere samlede kompetencer samlet på et sted. I den forbindelse er filialerne i Viborg og Hammershøj blevet samlet i Viborg, medarbejderne i Bramming er rykket ind i filialen i Ribe, og i det sønderjyske er Augustenborg-filial flyttet sammen med Sønderborg-filial i Andelskassens lokaler i Sønderborg.

På hovedkontoret er der skabt en enklere struktur, som vil muliggøre en bedre eksekveringskraft for hele banken og et endnu tydeligere kundefokus, og der er skabt en ny organisation på såvel privat- som erhvervsområdet. Derudover er vi i gang med at ansætte to områdedirektører, som overtager den operationelle ledelse af filialer og erhvervscentre. Begge områdedirektører vil som deres vigtigste opgave skulle have skarpt fokus på nye vækstmuligheder, herunder at øge vores markedstryk i områder med god økonomi og sund vækst. Vi har høje forventninger til effekten af dette.

Det overordnede formål med organisationsændringen er at skabe det helt rigtige fundament for Danske

Andelskassers Bank og løfte banken til næste niveau, så den er optimalt rustet til fremtidens muligheder og udfordringer.

I bankens ledelse er vi overbeviste om, at de gennemførte tilpasninger er dét, der skal til for at skabe den allerbedste og stærkeste udgave af fremtidens Danske Andelskassers Bank.

Lad os kigge overordnet på 2017-tallene, som Jan om lidt vil uddybe. Men inden vi gør det, så tillad mig at kigge en håndfuld år tilbage – nærmere bestemt til 2013. Her bød året på et minus på 382 mio. kroner!

Vi er derfor godt i gang med at lægge nogle meget dårlige år bag os, og vi er i dag en bank i en helt anden form med et plus efter skat på 84 mio. kroner i 2017.

Der er i det hele taget flere ting at glæde sig over, når vi kigger tilbage på 2017:

- Indfrielsen af statsligt hybridlån i december vil spare os for renteudgifter på 11 mio. kr. pr. år.
- Banken er kommet i gang med at automatisere processer og kan allerede nu se, hvordan det kan bidrage til at nedbringe manuelt arbejde, som i dag ikke kommer kunderne til gode.
- Kundetilfredsheden ved rådgivningsmøder er steget på både Privat og Erhverv.
- Der er skabt konkret udlånsvækst på erhvervsområdet, og samtidigt er den relative andel af landbrug nedbragt med 7,8 % siden 2015.

Jeg vil gerne fortælle lidt om bestyrelsens fokus i den kommende tid, hvilket i høj grad kommer til at handle om, at vi vil skabe en bedre balance mellem indtægter og omkostninger – med størst fokus på at styrke indtjeningen og derigennem nedbringe de relative omkostninger.

Banken har nedbragt antallet af ansatte med 32 % over de seneste 5 år og øget udlånet med 18 % pr. fuldtidsansat over de seneste 3 år. Men vi ved også, at ingen virksomhed i længden udelukkende kan spare sig til succes. Der skal samtidigt tilføres hensigtsmæssige, strategiske tilvalg og (ikke mindst) fravalg.

Der er naturligvis mange måder, man kan skabe en bedre balance på. Jeg vil her nævne nogle af de vigtigste for Danske Andelskassers Banks vedkommende.

- Vi vil fortsætte med at vokse på mindre og mellemstore erhverv. Selv om det allerede går ganske godt i dag, og det er her, vi henter en stor del af bankens udlånsvækst, ser vi et stort potentiale i forhold til at vokse lønsomt her.
- Vi vil generelt fokusere på at øge vores forretningsomfang i de områder, hvor forretningsomfanget pr. kunde er størst, så vi kan blive mere omkostningseffektive pr. kunde.
- I forlængelse af dette vil vi også gå ind og kigge på prissætningen pr. kunde. Vi har i dag kunder, som administrativt koster os mere, end vi tjener på dem. Det er ikke holdbart – helt enkelt fordi vi

ikke kan forsvare, at dele af forretningen konsekvent koster os penge. Derfor kommer vi til at kigge nærmere på de enkelte kunders forretningsomfang og i højere grad sætte priserne derefter. I mange tilfælde tror vi, at det kan lykkes at udvide den enkelte kundes samlede engagement hos os, sådan at vi skaber gode løsninger for både kunderne og banken.

- Vi vil fokusere yderligere på at knytte kunderne tættere til os ved at blive de bedste til at rådgive om andet og mere end de kendte bankprodukter og fokusere endnu mere på formuerådgivning, pension, forsikring, realkredit, leasing mv. På den måde skaber vi mere loyale kunder og bedre lønsomhed pr. kunde – og vi øger bankens forretningsomfang uden at belaste kapitalen, hvilket er meget væsentligt.
- Samtidig vil vi investere yderligere i øget automatisering og flere og bedre digitaliserede bankservices, da flere og flere kunder ønsker at benytte sig af disse muligheder, og desuden frigør det tid hos medarbejderne. Tid, der skal bruges på eksisterende og nye kunder. Vejen til at nedbringe bankens relative omkostninger går for en stor dels vedkommende gennem at skabe vækst i forretningen – uden tilsvarende vækst i antal ansatte.
- Vi vil undersøge potentialet i at åbne nye filialer i vækstområder som fx Østjylland og Odense i det omfang, vi kan finansiere det internt og kan se, at vi har overskud og kompetencer til at sikre en lønsom vækst i nye områder.
- I vores kendte lokalområder vil vi opretholde en lønsom forretning, som bygger på medarbejdernes store lokalkendskab.
- Vi vil levere en fair pris. En del af bankens prissætning er omkostningerne, og hvis vi ikke hele tiden er over vores omkostninger, risikerer vi at prise os ud af markedet. Og det skal naturligvis ikke ske.
- Sidst, men ikke mindst, ønsker vi at være ydmyge og lytte til, hvad kunderne rent faktisk ønsker fra os – både de kunder, vi allerede har, og de nye kunder, som vi ønsker at tiltrække.

Alt dette betyder, at vi fortsat kan levere resultater, som er på niveau med de banker, vi konkurrerer med, så vi kan bevare tilliden fra vores små og store aktionærer.

I det kommende strategiarbejde vil bestyrelse og direktion fokusere på at planlægge veje til at eksekvere på disse overordnede indsatsområder. Men det er klart, at vi også er nødt til at kigge endnu længere frem.

Når vi fremskriver de nuværende budgetter fladt, så skaber vi en egenkapitalforrentning på knapt 7 % i 2020. Sigter vi efter fx 8 % i 2022, skal den årlige indtjening i snit løftes med ca. 10 mio. kr. Derfor stopper udviklingen og forandringen af banken ikke her. På mange måder kan man sige, at den starter nu.

Jeg har nu været lidt omkring udviklingen i dansk og international politik og økonomi i 2017, og hvilken

betydning denne udvikling har haft for vilkårene for at drive bank i Danmark.

Herunder de tiltag, vi har gennemført og fremadrettet vil sætte i værk i Danske Andelskassers Bank for at tilpasse banken til den fremtidige markeds- og konkurrencesituation.

Der er dog en anden ting, der bør nævnes, som har fyldt meget i 2017 og fortsat vil gøre det her i 2018. Jeg taler naturligvis om de mange stramninger, reguleringer og lovmæssige indgreb, der løbende sker i forhold til den finansielle sektor og alene det seneste år er indført på en række områder.

Som bank kan det godt føles lidt ærgerligt at blive præsenteret for en masse forskellige krav. Omvendt må vi også erkende, at kravene helt generelt øger pengeinstitutternes robusthed og sikkerheden for almindelige kreditorer og indskydere, hvad enten der er tale om de nye nedskrivningsregler, reglerne for investorbekyttelse, NEP-kravene, persondataforordningen eller de øgede krav på hvidvaskområdet.

De øgede krav går næppe væk. Derfor bliver det vigtigt for banken at opnå en kritisk masse, så vi kan honorere disse krav og endda kan bringe os i en position, hvor vi kan udnytte dem til at skabe en stærkere og bundsolid bank.

Jeg vil nu gå over til ledelsens honorering. Senere på dagsordenen vil forsamlingen skulle stemme om vederlaget til bestyrelsen for det indeværende år. På nuværende tidspunkt vil jeg derfor alene komme med den lovpligtige information om, hvorledes ledelsens samlede aflønning, inklusiv pension, har været i 2017 og forventes at blive i 2018.

Som det kan ses i årsrapportens note 9 på side 54-56, faldt bestyrelsens samlede vederlag fra 3.350 tkr. i 2016 til 3.239 tkr. i 2017. Faldet skyldes primært en reduktion i antallet af medlemmer i bestyrelsens underudvalg samt en reduktion i antallet af udvalg, idet Market Maker-udvalget blev nedlagt ultimo juni 2017.

Hvis vi ser på direktionens aflønning i 2017, udgjorde direktionens samlede årsløn inkl. pension tkr. 8.457 mod tkr. 8.327 i 2016. I 2018 vil direktionens samlede årsløn inkl. pension svare til sidste års samlede løn tillagt den overenskomstmæssige stigning.

Efter bestyrelsens opfattelse er bankens aflønning af direktion og bestyrelse på et markedsmæssigt niveau, og set i forhold til bankens størrelse er det ligeledes bestyrelsens holdning, at direktionen fortsat skal udgøres af to direktører.

Bestyrelsen foreslår i det kommende år uændret vederlag til bestyrelsen, så vederlaget for 2018 ser ud som på planchen bag mig:

- Bestyrelsesformand tkr. 534.000 (mod 534.000 i 2017)
- Næstformand tkr. 267.000 (mod 267.000 i 2017)

- Øvrige bestyrelsesmedlemmer tkr. 160.000 (mod 160.000 i 2017)
- Medlemmer af revisionsudvalget tkr. 54.000 (mod 54.000 i 2017) – dog således at det særlige regnskabs-/revisionskyndige medlem modtager tkr. 107.000 (mod 107.000 i 2017)
- Medlemmer af øvrige udvalg tkr. 27.000 (mod 27.000 i 2017).

Samlet set nedbringes vederlag til bestyrelsen med 484.000 t.kr. i 2018 i kraft af en mere effektiv udvalgsstruktur.

Jeg skal desuden knytte et par ord til bankens lønpolitik, som senere skal godkendes af generalforsamlingen. Her kan jeg oplyse, at principperne i lønpolitikken for 2018 også er de samme som for 2017, men dette vil blive gennemgået mere grundigt senere.

Hverken bestyrelse, direktion eller de såkaldte "særlige risikotagere" aflønnes således med variable lønde, aktier, aktieoptioner eller anden form for incitamentsaflønning, ligesom der ikke ydes ydelsesdefinerede pensionsordninger eller gratialer for opnåede salgsresultater.

Til de såkaldte "særlige risikotagere" er den eneste mulighed for bonus at få udbetalt et mindre beløb i forbindelse med en ekstraordinær arbejdsindsats. I 2017 blev der ikke anvendt noget beløb til dette formål.

Bankens HR-chef og Vederlagsudvalg har gennemført kontrol på området, og det kan på den baggrund bekræftes, at lønpolitikken af 22. marts 2017, der er godkendt af generalforsamlingen i Danske Andelskassers Bank A/S den 26. april 2017, er efterlevet i sin helhed.

Til slut vil jeg gerne takke den samlede bestyrelse for rigtigt godt samarbejde og tak til direktionen, der har ansvaret for den daglige drift, og som derfor sammen med medarbejderne er ansvarlig for, at vi i år kan præsentere et resultat, der er bankens bedste resultat, siden den blev børsnoteret i 2011.

En særlig tak skal lyde til bankens medarbejdere. Uden deres målrettede og dedikerede arbejde med bankens strategi var vi ikke nået så langt, som vi er. Vi er i bestyrelsen taknemmelige og imponerede over den store arbejdsindsats og loyalitet, der altid bliver lagt for dagen.

Det er rigtig godt gået.

Tak for opmærksomheden og nu videre til den administrerende direktørs beretning og regnskabsgennemgang.