



AP PENSION

100-ÅRSSKRIFT

1919-2019

ET ÅRHUNDREDE I TEKST OG BILLEDER

Et århundrede i tekst og billeder

AP PENSION 1919-2019

LAYOUT

Pil Bloch Duus

Tue Timm

REDAKTION

Karen Bonnis

FORFATTER

Jens Almegaard

BILLEDREDAKTION

Frederikke Bohn Kvolbæk

FOTOGRAF

Maria Sattrup

BOGEN ER SAT MED

Roboto og Chronicle Display

ISBN

97887-985092-1-9

TRYKT HOS

All Graphic A/S

UDGIVET AF

AP Pension

Østbanegade 135

2100 København Ø

appension.dk

© **AP Pension**

Indholdsfortegnelse

AP PENSION 100-årsskrift

12

Pensions-
debatten spirer

20

AP Pension
kommer til verden

44

Kundernes
pensionsselskab

79

AP Pensions
investeringer

96

En arbejdsplads
i udvikling

128

25 år fortalt af
direktørerne

138

Bestyrelsesformænd
gennem 25 år

142

To kunder om
AP Pension

150

AP Pensions
ledelse gør status

Forord

Kundernes selskab gennem 100 år

Den 8. september 1919 besluttede repræsentanter fra en bred kreds af landets andelsvirksomheder at etablere deres eget pensionsselskab, Den gensidige Andels-Pensionsforening. Dermed kom AP Pension til verden.

Selskabet blev grundlagt på andelsbevægelsens principper om ejerskab og demokrati. Kunderne ville selv eje deres selskab og bestemme over det via deres valgte repræsentanter. Sådan er det stadig, og det er vi stolte af.

Det er kunderne, der vælger bestyrelsen, og kundeejerskabet betyder, at det alene er hensynet til kunderne, vi har som pejlemærke. Vi skal ikke udbetale udbytte til andre aktionærer. Kunderne får hele overskuddet. Det har siden selskabets stiftelse været væsentligt, at det økonomiske udbytte alene skal tilkomme kunderne.

Gennem de seneste 100 år er der sket rigtig meget i det danske samfund og på arbejdsmarkedet. AP Pension er fulgt med hele vejen. Selskabet har taget aktiv del i udviklingen og er i dag blandt de største aktører på det danske pensionsmarked. Rigtig meget har ændret sig i AP Pension, siden de fremsynede andelsvirksomheder etablerede selskabet, men de grundlæggende værdier står uændrede.

I dette jubilæumsskrift ser vi tilbage på dengang, kunderne skabte AP Pension, og helt frem til i dag, hvor AP Pension er blevet en stor og betydningsfuld aktør på det danske pensionsmarked - og en uundværlig indtægtskilde for mange tusinde nuværende og kommende pensionister. Pension handler om at kunne leve trygt i nuet og se fremad med ro i sjælen. Derfor kan man ikke overlade ansvaret for ens pension til hvem som helst. Det ansvar har AP Pension påtaget sig gennem 100 år, og det vil vi også gøre i fremtiden. Derfor er vores motto: **DIN PENSION – VORES ANSVAR.**



Niels Dengsø Jensen
Bestyrelsesformand



Bo Normann Rasmussen
Adm. direktør

AP Pension kom til verden den 8. september 1919
under navnet Den gensidige Andels-Pensionsforening.
Det skete på et møde i Aarhus i Den folkelige Forsamlingsbygning,
hvor der deltog omkring 30 funktionærer fra 14 selskaber og
organisationer inden for andelsbevægelsen.



Det var i Den folkelige Forsamlingsbygning i Aarhus, at AP Pension kom til verden den 8. september 1919 under navnet "Den gensidige Andels-Pensionsforening".



Pensionsdebatten spirer i andelsvirksomhederne

I andelsbevægelsen drøftede man fra slutningen af 1800-tallet spørgsmålet om etablering af ordninger til støtte af personalet og deres efterladte ved sygdom, pension og dødsfald.

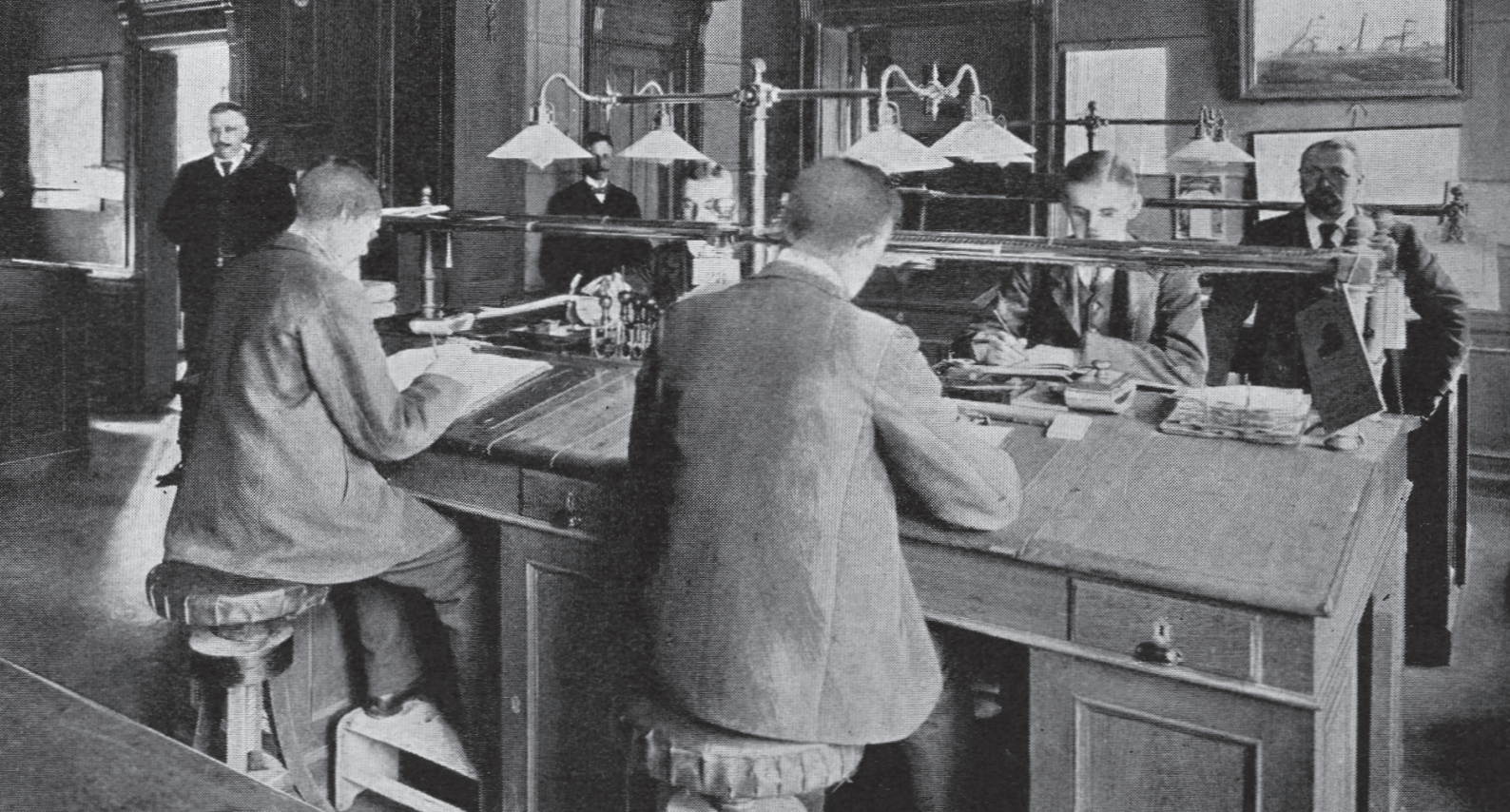
Enkelte virksomheder etablerede egne pensionskasser baseret på en kombination af medarbejdernes egne bidrag og tilskud fra virksomhederne. Udbredelsen af disse pensionsordninger var imidlertid stærkt begrænset omkring år 1900, men behovet voksede, og grundlaget for at etablere ordningerne udviklede sig positivt som følge af den meget markante ændring af erhvervsstrukturen i Danmark.

Antallet af funktionærer vokser

Fra slutningen af 1800-tallet blev mange nye industrivirksomheder etableret, produktionen blev koncentreret på færre virksomheder, og i takt med den udvikling blev der ansat et voksende antal funktionærer inden for handel, industri og administration. Funktionærerne var ansat som lønmodtagere og kunne ikke ligesom f.eks. håndværkersvendene eller købmandssønnen se frem til at blive selvstændigt erhvervsdrivende på et senere tidspunkt. Funktionærernes ansættelsesvilkår gjorde det heller ikke muligt at spare en økonomisk reserve op, så de og deres efterladte havde noget at leve af som pensionister, når de ikke længere havde kræfter til at arbejde. Funktionærernes placering mindede på sin vis om offentligt ansatte embedsmænd. De havde heller ikke råd til selv at spare op til deres alderdom, men var til gengæld sikret en pensionsordning via Statsanstalten for Livsforsikring, hvis oprindelse kan føres tilbage til 1842-43.



Funktionærer på kontor. Deres ansættelsesvilkår gjorde det ikke muligt at spare op til alderdommen. Det gav anledning til en spirende pensionsdebat.



Virksomheder opbygger egne pensionskasser

Flere større virksomheder begyndte at etablere egne pensionskasser, men karakteristisk for pensionsordningerne var, at de kun gjaldt, så længe man var ansat på virksomheden. Fratrædelse inden pensionsalderen betød, at man mistede retten til opsparingen. Man kunne dog være heldig at få lov til at beholde den del af opsparingen, som man selv havde bidraget med. Pensionskassens tilknytning til virksomhedens økonomi udgjorde selvsagt en særlig risiko.

Pensionsforsikring i særlige institutter begyndte i mindre skala at blive etableret i Danmark i starten af 1900-tallet, men først efter en årrække var erhvervsudviklingen nået så vidt, og den økonomiske situation blevet så gunstig, at der var grundlag for at oprette egentlige pensionsselskaber. Det skete i første omgang med etableringen af A/S Pensionsforsikringsanstalten (PFA) i 1917, og i de efterfølgende to år blev der etableret yderligere tre selskaber. Et af disse var "Den gensidige Andels-Pensionsforening", som vi i dag kender som det mere mundrette AP Pension.

Andelsvirksomhederne ser tiden an

Forud for etableringen af AP Pension var spørgsmålet om indførelse af pensions- og forsikringsordninger for funktionærer i andelsbevægelsens virksomheder gennem længere tid blevet drøftet. Hensigten var ikke alene at skabe økonomisk tryghed for medarbejderne, når de trak sig tilbage efter mange års arbejde, men også at sikre medarbejderne og deres efterladte økonomisk ved tab af arbejdsevne, sygdom

I takt med industrialiseringen fra slutningen af 1800-tallet opstod en ny funktionærklasse med behov for et økonomisk sikkerhedsnet ved sygdom og pensionering.



og dødsfald. Andelsbevægelsens hovedorganisationer oprettede i 1899 Andelsudvalget. Allerede på det stiftende møde den 18. februar 1899 i Folketingets formandsværelse i Fredericiagade i København blev spørgsmålet om etablering af en fælles syge- og understøttelseskasse for funktionærer i de forskellige andelsvirksomheder drøftet. Det var mejeriernes repræsentant i udvalget, der ifølge Andelsudvalgets protokol "forebragte Spørgsmaalet om en fælles Sygekasse og Understøttelseskasse (navnlig i Form af Livsforsikring til Fordel for Efterladte)".

Andelsudvalgets formand, der også var formand for Andelsslagterierne, oplyste på mødet, at slagterierne allerede havde etableret vedtægter for en syge- og understøttelseskasse. Brugsforeningerne havde også overvejet at etablere en pensionsordning for deres medarbejdere. I Andelsudvalget var medlemmerne meget positive over for tanken om en syge- og understøttelseskasse for funktionærer og efterladte i andelsvirksomhederne, men de fandt alligevel, at tiden endnu ikke var moden til at etablere en fælles pensionsordning.

AP Pension fokuserede fra starten og helt frem til 1990'erne alene på at sikre gode pensionsordninger for funktionærer på andelsvirksomheder.

*Virksomhederne talte både
andelsslagterier, andelsmejerier
og brugsforeninger.*





Dansk Mejeristforening
og andelsvirksomheder
inden for mejerisektoren
etablerede deres egne
pensionskasser, før
AP Pension blev etableret.

Andels-Anstalten Tryg

Der skulle gå 20 år, før andelsbevægelsen var klar til at etablere en fælles pensionsordning for medarbejderne på andelsvirksomhederne, men allerede året efter Andelsudvalgets stiftende møde forsøgte udvalget at oprette et andelsselskab for livsforsikring, som kunne sikre de efterladte økonomisk ved dødsfald. Ønsket om at oprette dette selskab var anledningen til, at Andelsudvalget i januar 1901 afholdte et møde i Odense med repræsentanter for alle andelsorganisationer.

Mødet sluttede med at vedtage en resolution, der bakkede op om ideen om at etablere en andelslivsforsikring. I første omgang lykkedes det dog ikke at skabe den fornødne opbakning i andelsvirksomhederne til at oprette det nye selskab. I stedet indgik Andelsudvalget en aftale med Statsanstalten for Livsforsikring om at oprette en særlig afdeling. Andelsudvalgets Livsforsikringsafdeling begyndte i 1904 at tegne forsikringer for medarbejderne på andelsvirksomhederne ude omkring i landet.

Overskuddet fra driften blev lagt over i en fond, der *"fortrinsvis skulde anvendes til støtte for sådanne forsikrede, som på grund af invaliditet, sygdom el. lign. var kommet i restance med deres præmiebetaling"*. Samtidig med at Andelsudvalget indgik dette samarbejde, blev der oprettet et selvstændigt andelsselskab uden om Andelsudvalget. Det selvstændige selskab, Andels-Anstalten for Livsforsikring, opererede i konkurrence med Andelsudvalgets samarbejdsaftale med Statsanstalten for Livsforsikring frem til 1911. På det tidspunkt overtog Andels-Anstalten for Livsforsikring forsikringsselskabet Tryg, og

gennemførelsen af nogle vedtægtsændringer betød, at Andelsudvalget og dermed den danske andelsbevægelse tilsluttede sig det nye selskab, Andels-Anstalten Tryg.

I det nye andelsselskab valgte de forsikrede delegerede, som amtsvis valgte repræsentanter til selskabets generalforsamling. Generalforsamlingen valgte en kontrolkomité, der svarer til bestyrelsen i andre selskaber, og det var komitéen, der ansatte selskabets direktion og visse andre overordnede funktionærer. Helt frem til 1942 delte AP Pension kontorlokaler med Tryg.

Som det fremgår af protokollen fra Andelsudvalgets stiftende møde, blev spørgsmålet om etablering af syge- og understøttelseskasser flittigt diskuteret i andelsbevægelsens selskaber.

Mejerier

Bestyrerne af andelsmejerierne oprettede i 1887 Dansk Mejeristforening, og allerede året efter foreningens stiftelse blev der oprettet en *"Enke- og understøttelseskasse"*. Tilslutningen var imidlertid begrænset.

I 1895 blev ordningen ændret til en *"Understøttelseskasse i Trangs- og Sygdomstilfælde"*, og siden blev medlemskabet af ordningen knyttet direkte til medlemskabet af Mejeristforeningen.

Mejeristforeningen overvejede tidligt at etablere en egentlig pensionskasse. Tanken var i første omgang at etablere en kollektiv pensionsordning i et etableret pensionselskab for mejeribestyrelserne. Det kom der dog ikke noget resultat ud af, men ideen om at etablere en fælles pensionsordning levede videre.



I 1906 blev spørgsmålet om etablering af livsforsikring for mejeribestyrerne taget op på et møde i De samvirkende Jydske Mejeriforeninger med overskriften *"Bør alle Mejeribestyrere ikke være forsikrede, således at de Efterladte ikke kommer til at lide nød?"*. Foredragsholderen fremhævede blandt andet, at mejeriet *"ganske vist ikke har nogen juridisk Forpligtelse til at træde til i sligt Tilfælde, men det tør nok siges, at en moralsk Forpligtelse uafvendelig vil føles at være til Stede"*. Året efter blev der i Dansk Mejeristforening etableret en Kapital- og Livsforsikring, og på grundlag heraf oprettede foreningen en egentlig pensionsfond i 1914. Det lykkedes dog ikke at indgå nogen aftale mellem mejerierne og bestyrerne om indbetaling af bidrag. Derfor blev pensionsfonden ophævet i 1918. Parallelt hermed oprettede Mejeriernes og Landbrugets Ulykkesforsikring en pensionsfond for selskabets medarbejdere i 1916. Forsikringsselskabets formand var også formand for pensionsfonden.

Aftalen var, at medarbejderne indbetalte fem procent af deres løn til fonden, og at selskabet indbetalte et tilsvarende tilskud. De danske Mejeriers Fællesindkøb og Maskinfabrik besluttede ligeledes at etablere deres egen pensionskasse. Spørgsmålet kom op på generalforsamlingen i sommeren 1917 og førte til, at bestyrelsen gennemførte en undersøgelse af, hvilke økonomiske krav, der ville følge med etableringen af en pensionsordning.

Året efter vedtog generalforsamlingen at oprette en *"Pensionsfond for Selskabets Personale"*, og der blev afsat 10.000 kr. til formålet.

FDB og brugsuddelerne

Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB), der stod for fællesindkøb til brugsforeningerne, vedtog allerede i 1903 et forslag fra bestyrelsen om at yde tilskud til *"det faste Personale, som tegnede Forsikring i en af Ledelsen anvist Livsforsikringsanstalt"*.

Medarbejdere, der indbetalte mindst seks procent af lønnen, fik et tilskud på 3-4 procent, afhængigt af anciennitet. Ordningen fortsatte frem til 1913, hvorefter tilskudet blev forhøjet til fem procent af lønnen under forudsætning af, at medarbejderne selv indbetalte det samme. Ordningen omfattede såvel invalide som alders- og enkepension. Ved fratrædelse fik medarbejderne udbetalt deres egne indkud med påløbne renter. Pensionskassens generalforsamling bestod af valgte delegerede for personalet samt repræsentanter for FDB's bestyrelse.

Pensionsspørgsmålet blev drøftet inden for Foreningen af Danmarks Uddelere. I 1907 vedtog generalforsamlingen at oprette en Enkepensionskasse, hvis formål ifølge vedtægterne var, *"at sikre Medlemmernes Enker og Børn under 15 Aar en aarlig Pension"*. Selv om tilslutningen i de første år *"ingenlunde var overvældende, øvede Kassen dog allerede gennem disse år sin gavnlige Virkning i en Del Tilfælde"*.

I 1916 nedsatte uddelerforeningens generalforsamling et udvalg, der skulle udarbejde et forslag til en egentlig pensionsordning. Året efter var udvalget klar med et forslag til vedtægter for Foreningen af Danmarks Uddelers Pensionskasse, hvis formål var, *"at skaffe Med-*

Virksomhederne
talte både
andelsslagterier,
andelsmejerier og
brugsforeninger.

lemmerne den bedst mulige Forsikring mod økonomisk Nød i Alderdommen". Spørgsmålet blev drøftet på generalforsamlingen i 1918, men konklusionen blev, at tiden endnu ikke var moden til at realisere den nye pensionsordning.

Slagterier

På andelsslagterierne var der også meget stor interesse for pensionsspørgsmålet. Andelsslagteriernes Direktørforening og Foreningen af Danske Andelsslagteriernes Kontorpersonale havde hver især drøftet mulighederne for at etablere en alderdomsforsørgelsesfond, og i 1915 nedsatte foreningerne et fællesudvalg til at tage sig af sagen. De tog sagen op med Andelsslagteriernes Fællesbestyrelse, som på et delegeretmøde i marts 1919 kunne forelægge et forslag om at bevilge 500.000 kr. til *"Fremme af Pensionssagens Løsning"*. Bevillingen skulle især dække et indskud for de ældre funktionærer, der ikke ville kunne nå at spare ret meget op til pension, før de fik brug for den.

Moralsk ansvar

I Andelsbladet gjorde
N. Daugbjerg, som var
direktør i foderstofbranchen,
det klart, hvorfor
andelsselskaberne ønskede at
sikre deres funktionærer
økonomisk som pensionister.

» Andelsselskaberne føler et
moralsk Ansvar overfor deres
gamle Funktionærer, som ...
ikke kan overlades til en karrig
Understøttelse paa deres gamle
Dage ... En virksomhed har
ikke alene Pligt til at lønne
sine Tjenere saaledes, at de i de
kraftige Arbejdsaar kan sørge for
sig og sine, men at de ogsaa, naar
Kræfterne er opbrugte, kan sikres
en Efterløn saa stor, at de kan fries
for Alderdomsunderstøttelse «



Den 4. maj 1919 mødtes pensionssagens ildsjæle på Cafe Paraplyen i det gamle Centralhotel på Rådhuspladsen i København. Her aftalte de en plan for, hvordan medarbejderne på andelsvirksomhederne kunne få deres egen pensionsordning.



AP Pension kommer til verden

Andelsslagteriernes bevilling på 500.000 kr. blev startskuddet til etableringen af andelsbevægelsens pensionsselskab, det vi idag kender som AP Pension. To måneder efter at Andelsslagteriernes Fællesbestyrelse havde bevilget en halv mio. kr. til *"Fremme af Pensionssagens Løsning"* mødtes tre repræsentanter fra andelsbevægelsen på Cafe Paraplyen i det gamle Centralhotel på Rådhuspladsen i København.

Tre andelsmænd lægger en plan

Rundt om bordet den 5. maj 1919 sad direktør J. Udbye fra Holbæk, der var pensionsagens bannerfører i andelsslagterierne, direktør N. Daugbjerg fra Aalborg, der havde engageret sig i pensionsspørgsmålet i Jydsk Andels-Foderstofforretning og S. Grove Vejlstrup fra Nørresundby, der var formand for andelsslagteriernes kontorphersonale.

På mødet nåede de tre mænd frem til tre punkter:

1. Man blev enige om at iværksætte et samarbejde med hensyn til pensionssagen.
2. Man skulle søge denne løst ad forsikringsvejen, idet det skulle tilstræbes, at den pågældende arbejdsgiver betalte fem procent af præmien, således at hver kvinde eller mand skulle have sin egen police som personlig ejendom, uden hensyn til om vedkommende forlod sin plads for at gå over i anden virksomhed.
3. Pensionssagen ville blive løst bedst og billigst samt mest betryggende ved pensionstegning i et solidt, allerede virkende selskab, i hvis ledelse man da måtte kræve hovedindflydelse, såfremt bestyrelserne og funktionærerne i de forskellige selskaber måtte blive enige om fællesarbejdet.

Andelsvirksomhederne bakker op

Den 16. maj 1919 lykkedes det at samle 15 deltagere fra andelsbevægelsen til et møde om pensionsspørgsmålet i Den folkelige Forsamlingsbygning i Aarhus. Deltagerne repræsenterede funktionærerne inden for andelsslagterierne, Jydsk Andels-Foderstofforretning, Dansk Andels Gødningsforretning og Foreningen af Danmarks Uddelere.

Deltagerne tiltrådte de tre punkter, der blev aftalt på mødet i København, og nedsatte et tremandsudvalg med direktør J. Udbye fra slagterierne, direktør N. Daugbjerg fra foderstofbranchen og Isak Madsen fra Uddelerforeningen. Udvalget tog i første omgang kontakt til tre eksisterende selskaber: Pensionsforsikringsanstalten (PFA), Dansk Pensions- og Livrenteselskab og Livsforsikrings-Compagniet Vita. Målet var at indgå en aftale med et af selskaberne om at etablere en selvstændig afdeling, og det var væsentligt, *”at det økonomiske Udbytte af Samarbejdet alene skulle tilkomme de Forsikrede, og at disse skulde have det foreningsmæssige Ansvar saavel som hele Styret af Selskabet”*.

Senere tog udvalget også kontakt til ledelsen af Andels-Anstalten Tryg, som en stor del af andelsselskaberne samarbejdede med. En samarbejdsaftale med Tryg om at oprette en særlig afdeling for pensionsforsikring indgik derfor også i udvalgets overvejelser.

På De Samvirkende Andelsselskabers delegeretmøde i 1919 slog N. Daugbjerg til lyd for privat pensionsforsikring frem for offentlig *”Alderdomsforsørgelse, der som oftest tildeles meget karrigt, og som enhver ærekær Mand eller Kvinde trods alt helst vil undgaa at modtage, heldigvis er det saaledes!.. De gamle, trofaste, udslidte Arbejdere er der jo ogsaa draget Omsorg for i Alderdomsloven – En Lov der imidlertid ikke kan yde tilstrækkelig Hjælp, og som de bedste blandt Arbejderne helst vil undgaa at drage Nytte af. Kunne den Lov helt eller delvis afløses af Pensionsforsikring, tror jeg meget vilde vindes.”* Da tremandsudvalget havde afsøgt de forskellige muligheder for samarbejde med eksisterende selskaber og samtidig kunne konstatere, at deres agitation for pensionssagen havde øget interessen for at etablere en pensionsordning for medarbejdere i andelsbevægelsen, besluttede de at indkalde repræsentanter for de interesserede dele af andelsbevægelsen.

Tremandsudvalget engagerede sig aktivt i arbejdet med at skabe forståelse for etableringen af en pensionsordning for ansatte i andelsbevægelsens virksomheder og organisationer.

Andelsvirksomhederne vil have deres eget selskab

Mødet blev afholdt i Den folkelige Forsamlingsbygning i Aarhus den 8. september 1919. Ledende funktionærer fra 18 forskellige andelsselskaber og organisationer



var inviteret. På mødet deltog ca. 30 funktionærer fra 14 af de 18 inviterede selskaber og organisationer. Deltagerne repræsenterede alle de største andelsvirksomheder inden for blandt andet slagterier, brugsforeninger og mejerier. Desuden var Dansk Mejeristforening og Brugsforeningens Uddelerforening repræsenteret.

Direktør Daugbjerg fra tremandsudvalget aflagde en udførlig beretning og gjorde rede for de foreliggende samarbejdsmodeller med de eksisterende selskaber. Bagefter var det især spørgsmålet, om man skulle stifte et selvstændigt selskab, som deltagerne diskuterede, og med stemmerne 16 mod 6 blev det vedtaget at gå efter den selvstændige selskabsform. Udvalget var forberedt på, at holdningen blandt deltagerne kunne gå i den retning. De havde derfor allerede udarbejdet oplæg til vedtægter for Den gensidige Andels-Pensionsforening.

Deltagerne tilsluttede sig udvalgets forslag uden nævneværdige ændringer, og i forlængelse heraf blev der nedsat en bestyrelse på ni medlemmer, herunder deltagerne i tremandsudvalget. I vedtægterne blev det blandt andet slået fast, at medlemmerne er solidarisk ansvarlige, at den enkelte forsikrede er den medlemsenhed, som ordningen etableres på, samt at generalforsamlingen er foreningens højeste myndighed, og at der i hvert amt skulle vælges op til fire delegerede til generalforsamlingen. Senere blev vedtægterne ændret således, at andels-selskaberne også kunne vælge delegerede til generalforsamlingen, og på generalforsamlingen i 1920 blev bestyrelsen udvidet fra 9 til 15 medlemmer for at give plads til repræsentanter for virksomhederne i bestyrelsen.

Garantikapital mangler

Før selskabet kunne gå i gang, skulle der skaffes en garantisum, som blev fastsat til 750.000 kr. Den skulle sikre, at der var penge til at udbetale invalidepension og enkepension i selskabets første år. Det fremgik af vedtægterne, at der skulle udstedes garantibeviser på 500 kr. og 1.000 kr., og at beløbet blev forrentet med 5-8 procent årligt.

Bestyrelsen i Den gensidige Andels-Pensionsforening mødtes første gang den 20. september. På mødet blev Daugbjerg og Udbye valgt til formand og næstformand, og der blev nedsat et forretningsudvalg med tre medlem-

mer. Ud over Daugbjerg og Udbye var Isak Madsen med i forretningsudvalget. Det var således de samme personer, der var med i det forberedende tremandsudvalg, som stod i spidsen for andelsbevægelsens nye pensionsselskab. Tremandsudvalget havde under det forberedende arbejde haft et godt samarbejde med aktuar og cand.mag. H. H. Schulz fra Livsforsikrings-Compagniet Vita. Schulz deltog også i det første bestyrelsesmøde og blev ved den lejlighed ansat som direktør. På mødet drøftede bestyrelsen spørgsmålet om, hvordan man skulle fremskaffe garantikapitalen på 750.000 kr. Bestyrelsen besluttede at kontakte de forskellige organisationer og virksomheder inden for andelsbevægelsen.

Bestyrelsens medlemmer påtog sig allerede på mødet at tegne sig for 37.000 kr. og gjorde det klart, at de ville engagere sig aktivt i arbejdet med at etablere selskabets økonomiske grundlag.

Bestyrelsen går på jagt efter garantikapital

Bestyrelsesmedlemmerne gik i de følgende måneder aktivt ind i agitationen for tegning af garantikapital. De kontaktede venner og bekendte og talte for sagen på møder og generalforsamlinger i andelsvirksomheder og organisationer. Samtidig rejste foreningens direktør og hans medarbejder, fuldmægtig Hans Muxoll, rundt i hele landet for at markedsføre pensionsordningen og fremskaffe den nødvendige garantikapital.

Foreningen undersøgte forskellige muligheder for at samarbejde med et andet selskab om kontorlokaler og endte med at indgå en samarbejdsaftale med Tryg, som blandt andet betød, at Tryg stillede kontorlokaler til rådighed i deres ejendom Højbrohus, der ligger på hjørnet af Amagertorv og Østergade i København. Samarbejdsaftalen indebar desuden, at Tryg forpligtede sig til at overtage, hvad der måtte komme til at mangle i tegningen af garantikapital. Til gengæld skulle pensionsforeningen overdrage Tryg sin genforsikring på samme vilkår og betingelser, der galdt mellem andre selskaber ved genforsikring af pensionsforsikring. Midt i november modtog Den gensidige Andels-Pensionsforening sin koncession fra Indenrigsministeriet, og i februar 1920 var foreningen klar til at indgå de første pensionsaftaler.



Fra fattighjælp til folkepension

Inden industrialiseringen sikrede aftægtssystemet aldersforsørgelsen. Det byggede på generationsskiftet inden for familien, som var det vigtigste fundament for forsørgelse af børn og ældre. I takt med at familiernes position blev svækket, og den moderne pengeøkonomi vandt frem, måtte forsørgelsen som pensionist i stigende grad baseres på egen opsparing, så der var noget at leve af, når arbejdsindkomsten faldt bort.

Når man ikke kunne klare forsørgelsen via egen opsparing eller inden for familiens rammer, når man var slidt ned, og kræfterne ikke længere slog til, var man henvist til fattighjælp fra det offentlige.

Udgifterne til den voksende ældrebefolkning stiger

Det var først i den sidste halvdel af 1800-tallet, at man begyndte at adskille gamle fra andre fattige. På mindre end 100 år blev befolkningsantallet mere end fordoblet til 2,2 mio., og bekymringen over såvel stigende fattigudgifter som fattiglovens demoraliserende effekter gav anledning til overvejelser om at etablere forsikrings eller forsikringslignende institutioner.

Udviklingen førte til, at regeringen i 1865 nedsatte en kommission, der skulle overveje, hvad der kunne gøres for at fremme foreninger i by og på land til indbyrdes understøttelse i tilfælde af sygdom, alderdom og dødsfald. Med vedtagelsen af lovforslaget fra 1891 om aldersunderstøttelse til personer over 60 år blev de første skridt taget til en egentlig offentlig understøttelse af ældre.

Ældre borgere får ret til understøttelse

Lovforslaget indebar, at der ved trang blev ydet aldersunderstøttelse til personer over 60 år:

- som ikke ved dom var fundet skyldig i efter den offentlige mening vanærende handling uden at have fået æresoprejsning
- som ikke ved egne handlinger eller et uordentligt eller ødselt levned havde bragt sig i trang
- som i de sidste ti år havde haft fast ophold i landet
- som ikke i den periode havde modtaget fattighjælp og ikke var fundet skyldig i løsgængeri eller betleri.

Ydelsen var skønsmæssig, administrationen var kommunal, og der blev inden for et maksimum ydet et statstilskud. Berettigelsen til ydelsen var treleddet og omfattede alder, trang og værdighed. Statstilskuddet og værdighedsbestemmelserne betød, at kommunerne fik pligt til at understøtte borgere, der havde ret til ydelsen, og borgerne skulle ikke føle nogen skam ved at modtage den. Tildelingen af aldersunderstøttelse vidnede om et hæderligt liv og en uforskyldt fattigdom. Med vedtagelsen af loven slap de fattige og ældre borgere for fattighjælpens vidtgående retsvirkninger. Herunder blandt andet mistet valgret og valgbarhed, krav om registrering af ejendele med henblik på tilbagebetaling, krav om samtykke fra forsørgelseskommunen ved indgåelse af ægteskab samt kommunalt tilsyn og kontrol. I 1895 modtog 14,7 procent af kvinderne og 16,3 procent af mændene aldersunderstøttelse.



Til sammenligning viser en opgørelse fra 1880, at 8,5 procent af kvinderne og 4,6 procent af mændene over 55 år modtog fattighjælp. 80 procent af modtagerne fik en ydelse på mindre end 200 kr. om året. De mandlige industriarbejdere tjente på det tidspunkt ca. 1.000-1.300 kr. om året, mens de kvindelige arbejdere tjente ca. 600 kr. om året.

Fra understøttelse til aldersrente

1891-lovens hovedprincipper var også gældende, da AP Pension blev etableret. Ydelsens karakter af en ret blev pointeret ved at ændre navnet på alderdoms-understøttelsen til aldersrente i forbindelse med en lovændring i 1922. Desuden blev kommunernes frie skøn afskaffet, og der blev indført faste satser, som betød, at kvinder og mænd afhængigt af indtægt og bopæl kunne få bestemte beløb i aldersrente. Der blev udarbejdet tabeller for, hvor meget ægtepar og enlige med forskellig indkomst havde ret til at modtage. Det var ikke længere de lokale sogneråd, der afgjorde, hvem der kunne få den offentlige understøttelse, og hvor stor ydelsen var. Aldersrenten blev reguleret i takt med statstjenestemændenes årlige dyrtidstillæg. Som led i ændringerne blev aldersgrænsen forhøjet til 65 år. Borgere med en erhvervs-evne på mindre end en tredjedel kunne dog få aldersrente fra 62 år.

*Det var bekymringen
over stigende
fattigudgifter og
fattigloven,
som gav anledning
til overvejelser om
etablering af
forsikringslignende
institutioner.*

Folkepensionen afløste i 1956 den tidligere aldersrente. Dermed skete der en væsentlig forbedring af de offentlige ydelser til pensionister.



Samspillet mellem pension, skat og offentlige ydelser

Beskatning af pension og samspillet mellem pension og offentlige ydelser vil altid have betydning for, hvor meget kunderne får ud af at være med i en pensionsordning. I 1922 kom som sagt den første lov med faste satser for offentlig understøttelse af ældre. Loven indeholdt også regler for modregning af indtægt i den offentlige understøttelse, men da ydelserne fra det offentlige var meget beskedne, havde reglerne ikke nogen større betydning for funktionærerne i andelsvirksomhederne.

Med Socialreformen, som blev vedtaget i 1933, blev de offentlige ydelser forhøjet, og modregningen i den offentlige alders- og invaliderente blev skærpet. Det mindskede værdien af pensionsordningen.

Bedre vilkår for pensionsopsparing

Efter besættelsen kom der en række ændringer, som forbedrede vilkårene for pensionsopsparene. I 1946 blev den offentlige aldersrente forhøjet til 2.310 kr. om året for ægtepar, og man kunne have en pensionsudbetaling på 2.200 kr., inden den offentlige aldersrente gradvist blev reduceret. I 1953 kom der endnu en væsentlig forbedring af vilkårene for pensionsopsparing, idet der blev indført en bestemmelse om, at hele indbetalingen til pensionsordningen uanset størrelse kunne trækkes fra i skat.

I 1956 kom folkepensionen til og afløste den tidligere aldersrente. Dermed skete der en væsentlig forbedring af den offentlige understøttelse. Alle borgere fik ret til et mindstebeløb, uanset indtægt og formue, og de offentlige

ydelser ved invaliditet blev forhøjet. Desuden blev grænsen for modregning i den offentlige folkepension sat op. Ændringerne betød, at et ægtepar kunne have en pensionsindtægt på omkring 5.000 kr. om året og samtidig få fuld folkepension på 5.200 kr. Pensionsindtægter over 5.000 kr. blev gradvist modregnet i folkepensionen, og for indtægter over 11.000 kr. om året kunne man kun få folkepensionens mindstebeløb. Desuden blev der vedtaget en lov om pristalsreguleret alderdomsforsikring og alderdomsopsparing. Den gav kunderne mulighed for at tegne en forsikring, så man med statens garanti kunne være sikker på, at det beløb, man engang ville få udbetalt, havde mindst samme værdi som på indbetalingstidspunktet. AP Pension besluttede at tilbyde kunderne disse såkaldte indekskontrakter, som senere viste sig at være særdeles værdifulde for kunderne, men ganske kostbare for staten.

I 1964 vedtog Folketinget Loven om Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP)

"Folkepensionens fulde Grundbeløb er jo imidlertid kun af en størrelsesorden, at den, selvom den forøges med tilskud fra Arbejdsmarkedets Tillægspension, normalt vil medføre nedgang i borgernes indtægter. Så hvordan man end tæller og lægger sammen, er det givet, at de virksomme pensioner, der udbetales gennem Andels-Pensionsforeningen, altid vil være en kærkommen indtægtsforøgelse for de funktionærer, der lægger op, enten på grund af sygdom eller på grund af alder, efter et langt livs tjeneste i dansk andelsbevægelse".

(Fra AP Pensions 50-års jubilæumsskrift, 1969)

AP Pension og flere forskellige funktionærorganisationer arbejdede i de følgende år på at få lempet modregningen af pensionen i den offentlige folkepension.

I første omgang blev beløbet, som det var tilladt at få uden modregning i folkepensionen, sat op, og fra 1970 fik alle uanset deres økonomiske forhold ret til folkepensionens fulde grundbeløb.

Skatten på pensionsopsparing stiger

Politikerne stoppede for udstedelsen af de meget attraktive indekskontrakter i 1971, men de gunstige vilkår for fradrag og beskatning af pensionsordninger fortsatte frem til 1982, hvor den borgerlige regering sammen med Socialdemokratiet indførte en formueafgift af pensionsopsparing på 2,3 procent. I 1984 vedtog samme brede politiske flertal at indføre den såkaldte realrenteafgift. Kort fortalt var hensigten, at opsparing foretaget efter den 1. januar 1984 højst kunne opnå et afkast, der svarede til inflationen plus 3,5 procent. Afkast af aktier var friholdt for afgiften. Pensionsbeskatningen blev skærpet

yderligere med vedtagelsen af den socialdemokratiske regerings såkaldte Pinsepakke i 1998. Med den forsvandt muligheden for at trække indbetalinger til kapitalpension fra i topskatten. Desuden blev realrenteafgiften erstattet af en fast afgiftssats på 26 procent, og der blev indført en skat på 5 procent af afkast på aktier. For AP Pension og flere andre pensionselskaber var den øgede afkastbeskatning meget problematisk, eftersom kunderne var blevet stillet en pension i udsigt, som var beregnet ud fra en opgørelsesrente på 4,5 procent.

Selskaberne gik derfor direkte til de ansvarlige ministre under stor bevågenhed i dagspressen. Efter to år blev beskatningen af investeringsafkastet ændret igen. Regeringen indførte i stedet en enhedssats på 15 procent. Dermed faldt beskatningen af obligationer, hvilket lettede pensionselskabernes problemer med at leve op til ydelsesgarantierne. Til gengæld blev beskatning af afkastet af aktier øget, og dermed blev der lagt en dæmper på forrentningen af kundernes opsparing. Pensionsafkastskatten blev sat op til de nuværende 15,3 procent i 2012.

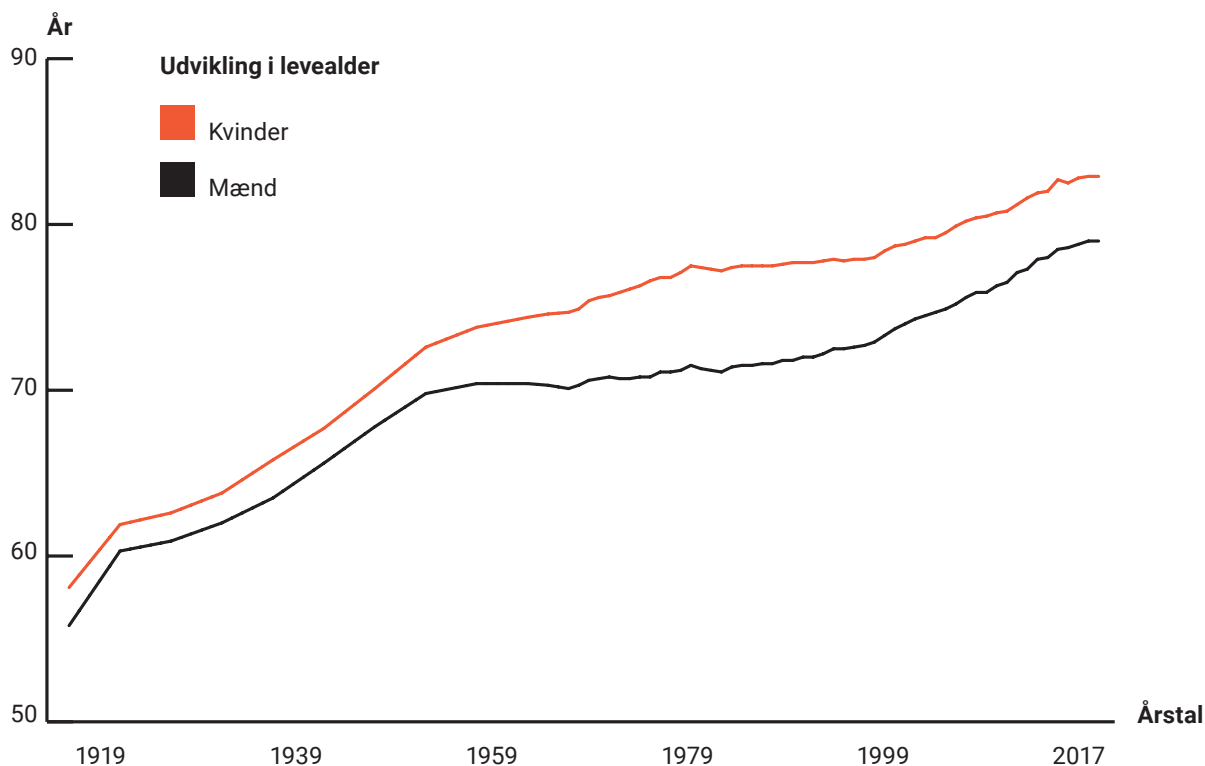


Levealderen stiger

Gennem de seneste 100 år er den gennemsnitlige levealder vokset fra 58 år til 83 år for kvinder og fra 56 år til 79 år for mænd. Alt tyder på, at den positive udvikling vil fortsætte.

Den forventede levealder er en afgørende forudsætning for beregning af den livslange pension. Derfor har aktuarerne i AP Pension gennem alle årene fulgt udviklingen tæt og justeret beregningerne løbende i takt med stigningen i levealderen. I perioden efter besættelsen faldt dødeligheden markant og gjorde det nødvendigt at øge reserveerne, så AP Pension kunne leve op til sine forpligtelser over for kunderne. Den ekstraordinære styrkelse af reserveerne mødte modstand blandt nogle af de delegerede, som hellere ville have forhøjet pensionen. Henlæggelserne var i fuld overensstemmelse med lovgivningen og AP Pensions vedtægter, og derfor fortsatte ledelsen den øgede konsolidering frem til slutningen af 1950'erne.

På generalforsamlingen i 1957 gjorde formanden det klart, *"at man ville holde igen på de ekstraordinære henlæggelser til præmiereserven. Det skete under henvisning til den stadig høje rentefod sammenholdt med det faktum, at dødeligheden*





Fire generationer i 1920'erne.
I dag 100 år senere er den
gennemsnitlige levealder
vokset fra 58 til 83 for kvinder
og fra 56 til 79 år for mænd.

ikke mere var faldende." Konsolideringen bidrog også til at styrke AP Pensions Garantifond. I 1962 var den nået op på de 750.000 kr., som garanterne i 1919 skød ind i AP Pension i forbindelse med etableringen. Generalforsamlingen besluttede, at AP Pension skulle betale pengene tilbage til garanterne, som omfattede 18 virksomheder og 18 enkeltpersoner. Dermed blev AP Pension en selvejende institution.

Pensionsalderen forhøjes

Den voksende levealder har også i de senere år været i fokus blandt politikere og eksperter som f.eks. Det Økonomiske Råd. De har været bekymrede for, at den stigende levealder ville øge de offentlige udgifter, fordi folkepensionen og andre sociale ydelser til borgere over pensionsalderen skulle udbetales i flere år. Desuden udgør raske ældre en væsentlig arbejdskraftressource,

som kan medvirke til at øge arbejdsudbuddet til gavn for samfundsøkonomien i Danmark. I 1998 indgik den socialdemokratiske regering en aftale med en række borgerlige partier, som sigtede mod at udskyde pensionstidspunktet ved at ændre reglerne for efterløn.

Aftalen indebar blandt andet, at pensionen skulle modregnes i efterlønnen frem til 62 år. I 2006 vedtog et bredt politisk flertal det såkaldte Velfærdsforlig. Aftalen betyder, at tilbagetrækningsalderen gradvist hæves med to år for både efterløn og folkepension. Desuden forhøjes pensionsalderen gradvis i takt med udviklingen i levealderen. I 2011 aftalte et politisk flertal at gennemføre den såkaldte Tilbagetrækningsreform, som fremrykkede forhøjelsen af folkepensionsalderen. Desuden blev efterlønnen forkortet fra fem til tre år, og en seniorførtidspension for ældre nedslidte på arbejdsmarkedet blev indført.

Del af den danske andelsbevægelse

AP Pension blev etableret som en del af den danske andelsbevægelse. Bevægelsen tog fart i 1880'erne. Det skete i forlængelse af landbrugs-kriserne, der satte ind i slutningen af 1870'erne som følge af et kraftigt og vedvarende fald i de internationale kornpriser. Priserne faldt, fordi den internationale konkurrence voksede meget stærkt med udbygningen af jernbanenettet og udviklingen af dampskibe. De bedre transportforhold førte til, at korneksporten fra USA og Rusland voksede stærkt. I Danmark førte udviklingen til en gigantisk omlægning af landbruget fra kornproduktion til husdyrbrug.

Omlægningen af landbruget til stordrift gav anledning til andelsbevægelsen. Nu var den enkelte bonde medlem af en bevægelse.





Bønderne går sammen om indkøb og forarbejdning

Omlægningen af landbruget gav grundlag for en helt ny form for organisation præget af stordrift samtidig med, at selvejet blev bevaret. Kort fortalt etablerede og finansierede de danske bønder i fællesskab forarbejdnings- og indkøbsleddene. De skabte andelsbevægelsen. Udgangspunktet for alle danske andelsforetagender sammenfattede trafik- og senere justitsminister Svend Høgsbro i et foredrag på den første danske andelskongres i 1903:

1. Udbyttet fordeles mellem medlemmerne i forhold til deres produktion, hvis det er et selskab af producenter, og i forhold til deres indkøb, hvis det er et selskab af købere.
2. Det er medlemmerne, som gennem deres valgte repræsentanter selv styrer selskabets anliggender, i reglen efter den almindelige valgrets grundsætning: *"Én mand, én stemme uden hensyn til produktionens eller indkøbets størrelse".*

Andelsvirksomhederne buldrer frem

Andelsbevægelsen var et helt afgørende omdrejningspunkt i landbrugets omstilling og dansk landbrugs imponerende fremgang og succes.

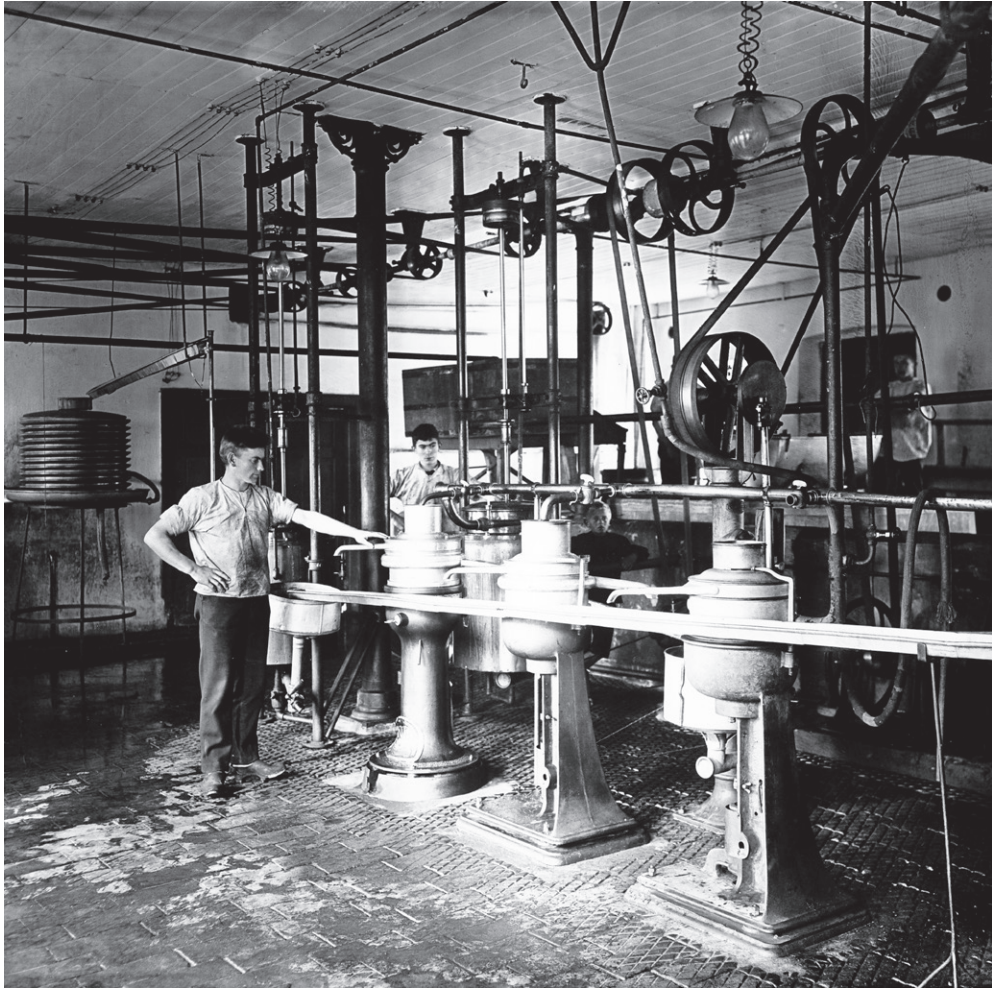
Andelsbevægelsens første indsatsområde var etableringen af andelsmejerier, som hurtigt blev den dominerende forretningsmodel. I 1880 var der ingen andelsmejerier.

Ti år efter var der 679, og i 1914 var der 1.168 andelsmejerier spredt ud over hele landet. Med etableringen af andelsmejerierne blev det muligt for de mindre landbrug at udnytte deres mælk til produktion af smør og ost i en kvalitet, som de ikke selv kunne opnå. Fortjenesten ved forarbejdningen og videresalget gik til andelshaverne selv, ikke til private mejeriejere og smørgrossister.

Bønderne etablerede også deres egne slagterier i denne periode. I 1914 var der 41 andelsslagterier med en tilslutning på ca. 75 procent af producenterne.

Udviklingen medførte en ganske betydelig stordrift. Den skabte grundlag for en betydelig produktudvikling og systematisk eksport af de danske landbrugsprodukter. I 1866 blev den første danske brugsforening etableret efter engelsk forbillede. Senere gik andelsbevægelsen også ind på dette område. På den måde tog bønderne selv hånd om deres egen vareforsyning, og med tiden udviklede de også andelsfoderstofvirksomheder, hvis antal fra 1900 til 1914 blev tidoblet til mere end 1.000 virksomheder.







SOLBJERG

DET DANSKE MÆLKE - COMPAGNI

STORKØBENHAVNS MEJERIER

A 22-499













Kundernes pensionsselskab

Kunderne har altid været omdrejningspunktet i AP Pension. Det er kunderne, der ejer AP Pension, og det er kunderne, der via deres delegerede, vælger bestyrelsen.

Kundeejerskabet betyder, at AP Pension undgår at stå i det vanskelige dilemma mellem hensynet til ejerne og opfyldelsen af kundernes behov. AP Pension skal alene varetage kundernes interesser. Sådan har det nu været gennem 100 år. Visionen er klar: Vi ønsker, at vores kunder skal opleve AP Pension som et trygt, enkelt og værdiskabende pensionsselskab. Det er ledetråden i alt, hvad vi gør.

AP Pension var fra begyndelsen forankret i andelsbevægelsen, og det var udelukkende pensionsordninger for medarbejdere i andelsvirksomheder, som selskabet fokuserede på.

En tidligere bestyrelsen i AP Pension. Bestyrelsen er udvalgt af kunderne og skal sikre, at selskabet varetager kundernes interesser.



Kundeejerskabet gør en forskel

Kunderne får loyalitetsbonus

AP Pension har i 2017, 2018 og 2019 udloddet en del af selskabets overskud til kunderne i form af AP Loyalitetsbonus, og bestyrelsen tager hvert år stilling til en eventuel yderligere udlodning. Udlodning sker som en andel i forhold til den enkelte kundes opsparing.

Kunderne har fuld frihed

AP Pension ser det som sit ansvar at sikre kunderne den bedst mulige pensionsordning, så de kan leve trygt i nuet og se fremad med ro i sjælen. Som uafhængigt, kundeejet selskab kan kunderne få frihed til at vælge den kombination af tryghed og risiko, som de ønsker. Og de kan altid ændre deres investeringsvalg, så de har den kombination af tryghed og risiko i investeringerne, som de ønsker. De kan f.eks. vælge gennemsnitsrente med stor tryghed, eller de kan tage en større risiko i markedsrente og her udnytte de afkastmuligheder, der opstår, når aktiemarkedet går godt. De kan også vælge AP Pensions nye bæredygtige produktlinje, AP Bæredygtig.

Kunderne får deres del af de fælles reserver

Da AP Pension tilbød kunderne at erstatte deres garanterede pensionsordning med en pensionsordning på markedsrentevilkår, som giver mulighed for et højere afkast, skete det uden betingelser som f.eks., at de skulle blive i selskabet en vis tid. Og kunder, som ønskede at skifte, fik hele værdien af deres opsparing – både deres eget depot og deres andel af de fælles reserver.



*De samvirkende danske Andels-Svineslagterier
var blandt AP Pensions første kunder.*

De første aftaler

AP Pension indgik sin første kundeaftale den 1. marts 1920. Den sikrede medarbejderne i Øernes Andelsselskab for Indkøb af Foderstoffer en pensionsordning. Senere samme måned kom De samvirkende danske Andels-Svineslagterier med i AP Pension. Aftalen med andels-slagterierne omfattede slagteriernes direktører, kontorpersonale, forvaltere og andre funktionærer. Desuden betød aftalen, at fremtidige nyansatte kom med i pensionsordningen. Virksomhederne og medarbejderne betalte hver fem procent af lønnen til AP Pension.

Denne betaling sikrede dem en pensionsordning med invalide-, alders- og enkepension. Da slagterierne indgik aftalen, indbetalte de 500.000 kr. til pensionsordningen for de ældre funktionærer, som kun kunne nå at indbetale til ordningen i en kortere årrække. De efterfølgende pensionsaftaler fulgte i al væsentlighed indholdet i slagteriernes. AP Pension indgik sin tredje kundeaftale med Andels-Anstalten Tryg. Den gav forsikrings-selskabets fastansatte inspektører en pensionsordning.

Derefter kom Dansk Andels Gødningsforretning og Dansk Andels Cementfabrik med i AP Pension, og sidst på året indgik AP Pension to meget omfattende aftaler. Den ene sikrede nuværende og fremtidige funktionærer i Jydsk Andels-Foderstofforretning en pensionsordning. Den anden aftale omfattede landbrugskonsulenterne i De samvirkende danske Landboforeninger.

AP Pension indfrier forventningerne

I de følgende år indgik en lang række andre andelsvirksomheder pensionsaftaler for deres medarbejdere med AP Pension. Blandt andet mejerier, foderstof- og indkøbsforretninger og virksomheder inden for æg- og kreatur-eksport.

Brugsforeningernes uddelere blev også interesserede i at få en pensionsordning, og i 1921 indgik AP Pension en aftale med Foreningen af Danmarks Uddelere. Aftalen gjorde det muligt for de enkelte brugsforeninger at knytte deres uddelere til den kollektive pensionsordning. Udgangspunktet var, at indbetalingen til pensionsordningen skulle deles lige mellem den enkelte brugsforening og uddeleren i foreningen. I løbet af de første år kom godt 50

uddelere med i pensionsordningen, men det var kun ti brugsforeninger, der bidrog til indbetalingen.

"Om end der altsaa var store Kredse af Andelsbevægelsen, hvor der endnu var Tilbageholdenhed overfor Pensionssagen, kan det dog fastslaas, at med Udgangen af de første to Driftsaar havde en ikke uvæsentlig Del af de større Enkelt-Selskaber sluttet sig til Pensionsforeningen, og det var alene paa dette Grundlag berettiget, saaledes som det ved en Lejlighed omkring dette Tidspunkt blev givet Udtryk fra ledende Side, at Forventningerne til, hvad der var sat i Gang i 1919, ingenlunde var blevet skuffede" lyder konklusionen i AP Pensions 25-års jubilæumsskrift. Arbejdet med at indgå nye kundeaftaler tog AP Pensions direktør samt selskabets aktuar og fuldmægtig sig af. Selskabet havde i de første år ikke nogen salgsenhed og havde heller ikke udformet en salgsstrategi.

I 1925 var 900 medarbejdere fra andelsvirksomhederne med i pensionsordningen, og den årlige indbetaling lå på ca. 300.000 kr. Tilgangen af nye kunder fortsatte gennem 1920'erne. Interessen for pensionsordninger voksede, og stadig flere funktionærer blev sikret økonomisk som pensionister og ved sygdom og død.

Økonomisk krise bremser væksten

1930'ernes økonomiske krise satte dog midlertidigt en stopper for den stabile vækst. Desuden kan det have haft betydning for kundetilgangen, at politikerne i starten af 1930'erne var meget optagede af, hvordan den sociale forsikrings- og forsørgelseslovgivning skulle indrettes. Drøftelserne førte til vedtagelsen af Socialreformen i 1933.

Den indeholdt blandt andet bedre økonomisk sikring af borgerne ved sygdom, ulykke og invaliditet samt en højere aldersrente til pensionister. Socialreformen sigtede primært mod befolkningsgrupper, der var dårligere stillet end andelsvirksomhedernes funktionærer, men reglerne om modregning af indtægter i aldersrenten fra det offentlige kan alligevel have skabt tvivl, om det kunne svare sig at indbetale til en pensionsordning. Samtidig med udbredelsen af pensionsforsikringsordninger som dem, AP Pension tilbød, var der fortsat virksomheder, der havde egne pensionskasser for deres medarbejdere.

*Den store Socialreform fra
1933 sikrede pensionister
en højere aldersrente.*





Med vedtagelsen af Lov om Tilsyn med Pensionskasser i 1935 blev der stillet en række krav og begrænsninger for pensionskassernes virksomheder. Det skete med henblik på at beskytte funktionærer og andre ansatte på virksomhederne, der havde indbetalt til dem. Loven svækkede pensionskassernes position og bidrog til at skabe yderligere fremgang for AP Pension og landets andre pensionsforsikringsselskaber.

*Børn og kvinder
på besøg i FDB.*

Stor pensionsordning fordobler forretningsomfanget

Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB) oprettede i 1912 deres egen pensionskasse, men indførelsen af den nye lovgivning førte til overvejelser om at ændre pensionsordningen til en egentlig pensionsforsikring. Drøftelserne medførte, at FDB's bestyrelse og pensionskassens generalforsamling i 1936 besluttede at indgå et samarbejde med AP Pension. FDB fik en særlig afdeling i AP Pension, som sikrede nuværende og fremtidige funktionærer en ordning med alders-, invalide-, enke- og børnepension.

Med denne aftale kunne AP Pension byde 1.240 funktionærer og 11 pensionister fra FDB velkommen. De overførte et indskud på 5,3 mio. kr., og den løbende indbetaling udgjorde op imod 500.000 kr. om året. Tilgangen af funktionærerne fra FDB førte til næsten en fordobling af AP Pensions forretningsomfang. Med indgåelsen af

aftalen med FDB blev en stor funktionærgruppe i andelsbevægelsen tilsluttet AP Pension. En anden stor gruppe af funktionærer i andelsbevægelsen var ansatte på mejerierne. Det havde gennem mange år været et mål at etablere en pensionsforsikringsordning for bestyrerne af mejerierne, men først i 1938 indgik organisationerne på området en pensionsaftale. Den indebar, at mejerierne skulle indbetale 300 kr. om året til AP Pension, og at den enkelte bestyrer skulle indbetale 100-300 kr. om året, afhængigt af mejeriets indvejede mælkemængde. AP Pension overtog samtidig Dansk Mejeristforenings Pensionskasse og foreningens Enkepensionskasse.

Disse to store pensionsaftaler og indgåelsen af aftaler om pensionsordninger for funktionærer i en lang række andre andelsvirksomheder bidrog til, at de årlige indbetalinger nåede op på omkring 2 mio. kr., da AP Pension kunne fejre sit 25-års jubilæum. De samlede reserver rundede 26 mio. kr.

Virksomhederne forhøjer indbetalingen efter besættelsen

Under besættelsen steg prisniveauet markant. I 1945 lå priserne ca. 60 procent over niveauet inden krigen. Prisudviklingen fortsatte efter krigen, og en meget kraftig devaluering af den danske krone bidrog yderligere til at udhule købekraften.

Udviklingen betød, at funktionærernes lønninger mistede værdi. Dyrtidstillæg kompenserede dog til en vis grad for dette fald i reallønnen, men værdien af deres pensionsordning blev reduceret markant. Hertil kom, at pensionsbidraget for langt de fleste blev beregnet ud fra grundlønnen, mens de ganske betydelige dyrtidstillæg ikke indgik i beregningen.

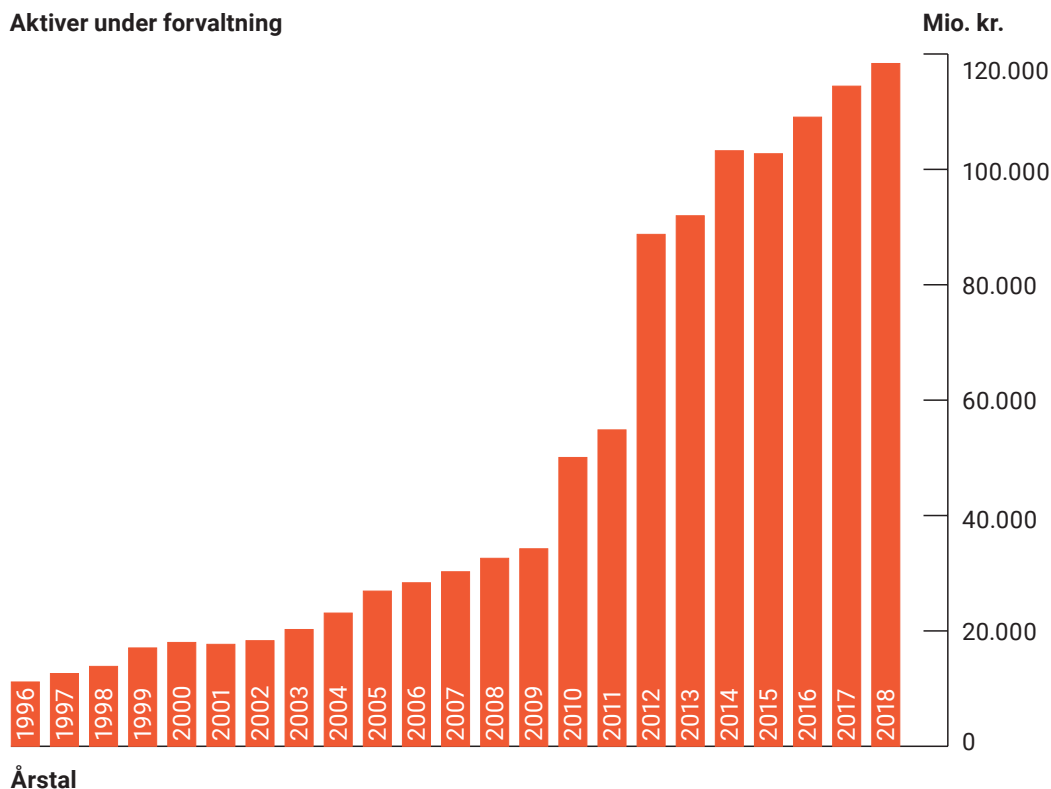
Situationen førte til, at mange virksomheder forhøjede pensionsbidraget fra 10 til 12 procent. Desuden begyndte dyrtidstillægene også at indgå i beregningen af pensionsbidraget, og nogle virksomheder indbetalte ligefrem et særligt indskud for at kompensere for udhulingen af pensionsordningens værdi. Disse tiltag var med til at skabe en bedre balance mellem funktionærernes løn og den pension, som de kunne se frem til at modtage.

På AP Pensions generalforsamling i 1956 konkluderede pensionsselskabets, formand, mejeribestyrer L. Larsen, Lejre: *"Selv om mange pensioner er beskedne, er det dog mit indtryk, at de udbetalte beløb er yderst kærkomne som tilskud til det, alle vore rentenydermedlemmer ellers har at leve af... men jeg tror, jeg kan tilføje, at enhver rentenyder i dag kunne ønske, at den var endnu større, og jeg føler det derfor som min pligt at opfordre de delegerede, der er til stede her i dag, til i egen og kollegers interesse hver inden for sin virksomhed at holde øje med, at alle forsikringer til stadighed bliver ført ajour i overensstemmelse med de respektive overenskomster."*

Væksten fortsætter

Hele vejen op gennem 1950'erne og 1960'erne fortsatte væksten i AP Pension. Det skete samtidig med, at kunderne fik fuldt skattefradrag for indbetalinger til pension. Desuden blev folkepensionen og ATP indført, og modregningen af pensionen i de offentlige alders- og invalideydelser blev mindsket.

Aktiver under forvaltning



Da AP Pension i 1969 kunne fejre 50-års jubilæum, var de årlige indbetalinger steget til 22 mio. kr., og de samlede reserver var nået op på 231 mio. kr. Knap 10.000 funktionærer i andelsvirksomhederne var på det tidspunkt med i AP Pension. I den følgende 25-års periode fortsætter væksten i AP Pension. Selskabet etablerer blandt andet pensionsordninger for MD Foods (Arla) og Danish Crown samt mange andre virksomheder i og uden for andelssektoren. De årlige indbetalinger runder den halve milliard, og de samlede aktiver nærmer sig 10 mia. kr. ved 75-års jubilæet i 1994. Knap 30.000 kunder havde ved jubilæet en pensionsordning i AP Pension som led i deres ansættelse. I starten af 1990'erne sker der et gennembrud for indførelsen af pensionsordninger for de store timelønsgrupper på det private arbejdsmarked. Fødevarebranchen etablerer deres egne pensionskasser, og AP Pension vinder udbuddet om administration af de to nye pensionskasser for de omkring 30.000 timelønnede på blandt andet slagterier og brødfabrikker.

Desuden vinder AP Pension administrationen af FunktionærPension med 40.000 kunder. Senere besluttede den nystiftede grønlandske pensionskasse SISA at indgå en administrationsaftale med AP Pension for deres 21.000 medlemmer. I 2008 omfattede disse administrationsaftaler mere end 200.000 personer. I takt med konsolideringen på det danske pensionsmarked er de fleste af disse pensionskasser blevet en integreret del af andre pensionsselskaber. AP Pension administrerer dog fortsat SISA, der ved udgangen af 2018 havde 36.500 medlemmer.



AP Pension var tæt på at blive en del af en stor finansiel fusion

I slutningen af 1980'erne var etableringen af finansielle supermarkeder et varmt emne. I den finansielle sektor var flere pengeinstitutter, forsikringsselskaber og realkreditinstitutter langt fremme med planer om at fusionere. AP Pension blev også en del af den udvikling.

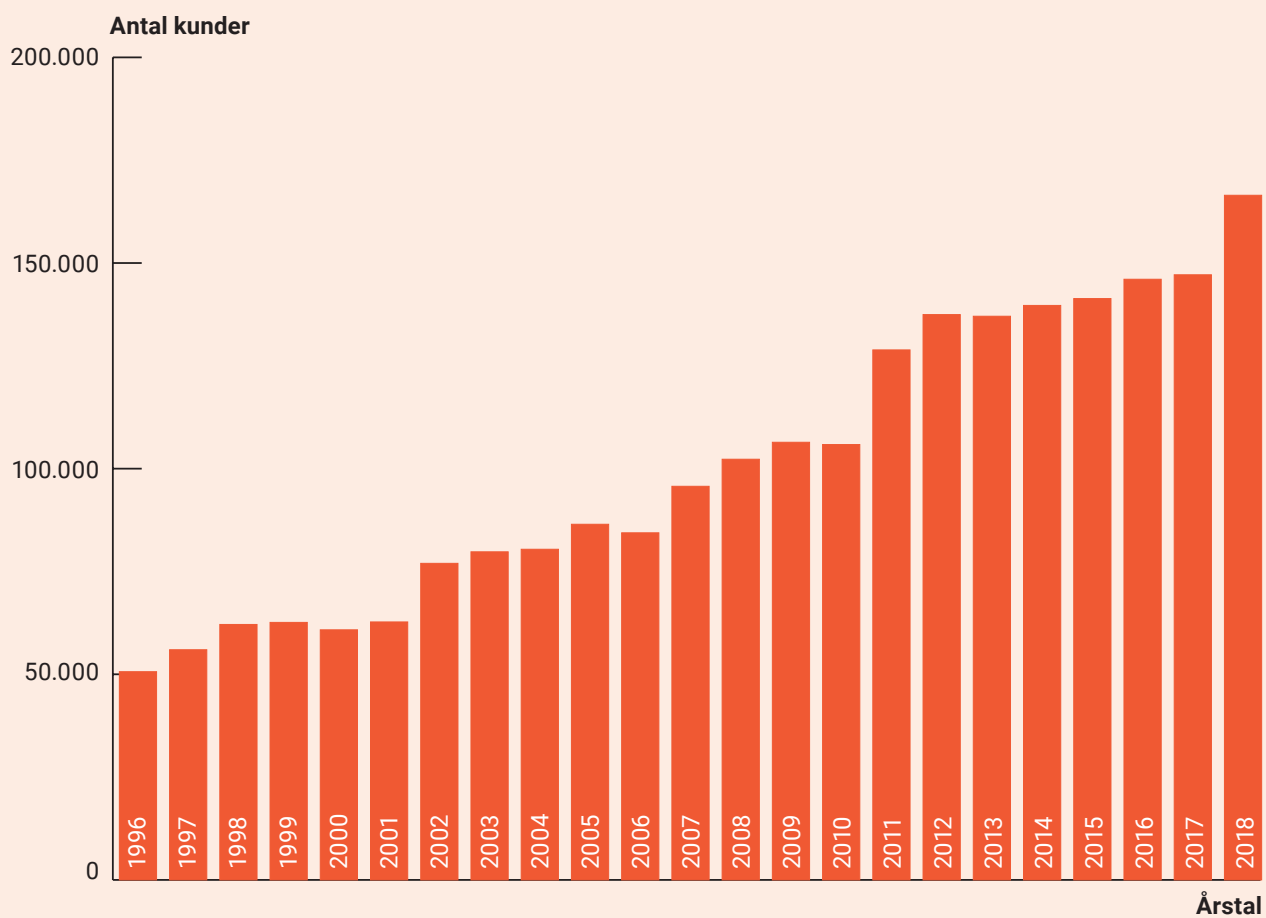
Det startede med, at Andelsbanken, Sparekassen SDS og Privatbanken meddelte, at de ville fusionere. Dermed kom Unibank til verden. Unibank er siden blevet en del af Nordea. I 1990 annoncerede Unibank, Nykredit og Tryg Forsikring, at de havde indgået en strategisk alliance, som senere skulle føre til fusion. Denne udvikling gav anledning til overvejelser i AP Pension. AP Pensions bestyrelse besluttede sig for at indlede forhandlinger med Tryg Forsikring om et samarbejde med sigte på en fusion med Tryg Pension. Planen var at omdanne AP Pension til et aktieselskab og fusionere med Tryg Pension.

Andelsprincippet skulle føres videre i en mere begrænset form gennem delejerskab af Tryg Forsikring og med en kunderepræsentation uden reel indflydelse i bestyrelsen. AP Pension orienterede selskabets delegerede om planerne og gennemgik på en generalforsamling senere på året baggrunden for fusionen og orienterede om fusionsgrundlaget. Der var massiv opbakning til at gå videre med planerne, men en gruppe af delegerede var meget utilfredse med planerne og talte på generalforsamlingen *"med store bogstaver om nærdemokrati og ejerskab."* Modstanderne engagerede sig meget aktivt i debatten i andelsbevægelsens medier og dagspressen. De var blandt andet bekymrede for, at AP Pensions merværdier og egenkapital risikerede at blive overført til andre end AP Pensions egne kunder, som havde opbygget dem gennem årene. Desuden var de utilfredse med, at den demokratiske valgstruktur og kundeindflydelse ville forsvinde.

Fusionsplanerne førte til direkte henvendelser fra *"betydningsfulde virksomhedsledere i kundekredsen"*, og et juridisk responsum, som bestyrelsen fik udarbejdet af en af landets førende jurister på området, konkluderede, at kunderne ved en fusion skulle have mulighed for at udtræde med deres andel af den fælles formue. Utilfredsheden blandt kunderne gjorde stort indtryk i bestyrelsen og fik den til at *"skrinlægge planerne om omdannelse til aktieselskab og fusion."* AP Pension trak sig ud af fusionsforhandlingerne. Alliancen og fusionen mellem de tre store finansvirksomheder blev senere opgivet.

» Unibank var selskabets største kunde og en vigtig samarbejdspartner. Nu så det ud til, at de var på vej væk. Kunne og skulle AP melde sig ind i den store gruppering? Det optog bestyrelsen i begyndelsen af 1990, og man besluttede at holde sig velorienteret. Det viste sig, at også andre havde tænkt på AP Pension. Svaret var klart fra de tre allianceparter: I er velkomne i den forventede alliance, hvis det sker som en fusion med Tryg Pension «

Citat: Fremgår det af AP Pensions 75-års jubilæum skrift fra 1994.



Fusion med finanssektorens pensionskasse

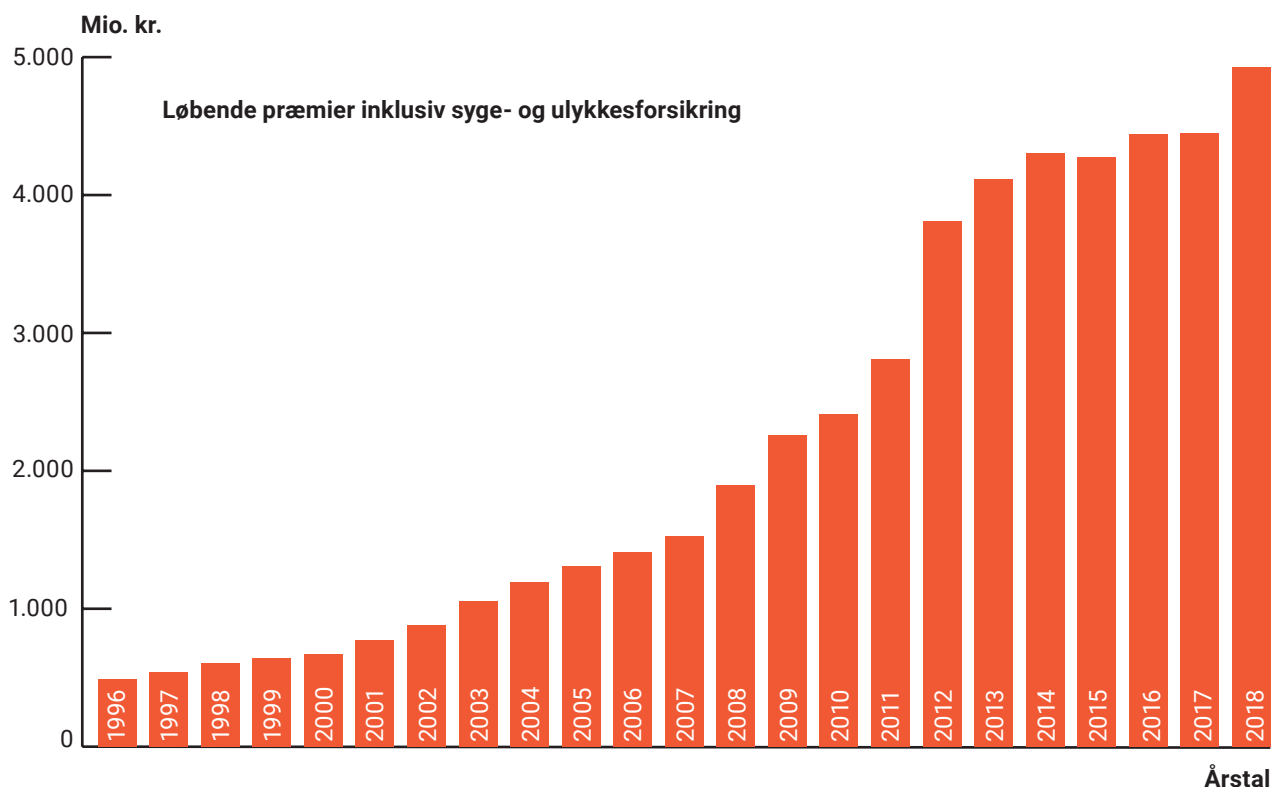
Konsolideringen på det danske pensionsmarked har ført til, at tusindvis af pensionskunder er kommet med i AP Pension. I 2012 gennemførte AP Pension en fusion med finanssektorens pensionskasse FSP. Dermed kunne AP Pension byde 17.000 nuværende og tidligere medarbejdere i finanssektoren velkommen. Fusionen førte til markante omkostningsbesparelser for både de tidligere FSP-medlemmer og kunderne i AP Pension.

Massiv kundetilgang

Gennem de seneste år er væksten fortsat. Mange nye kunder er kommet til via AP Pensions egen salgskanal og samarbejdet med pensionsmæglerne. AP Pensions datterselskab nærpension har også bidraget væsentligt til fremgangen. nærpension A/S formidler via en række pengeinstitutter i Danmark gruppeforsikringer og livrentepensioner på vegne af AP Pension til pengeinstitutternes

kunder. Det største bidrag til AP Pensions fremgang har imidlertid været overtagelsen af andre pensionsselskaber. I 2018 overtog AP Pension Nykredit Livsforsikring A/S. Dermed kom yderligere omkring 30.000 kunder med i AP Pension, og i januar 2019 overtog AP Pension det svenske pensionsselskab Skandias danske forretning. Sammenlægningen med Skandia betød, at AP Pension kunne byde velkommen til yderligere 93.000 nye kunder.

Den massive kundetilgang betyder, at AP Pension i jubilæumsåret har løftet antallet af kunder til mere end 400.000. Konkurrencen på det danske pensionsmarked er meget hård, og væksten er helt afgørende. De seneste års vækst har styrket AP Pensions markedsposition markant og skabt et solidt grundlag for at lancere nye løsninger og services og samtidig holde omkostningerne nede – til gavn for alle kunder.



skandia:





Nyt opkøb øger AP Pensions markedsandel kraftigt

AP Pension indgik i 2018 en aftale om at overtage pensionsselskabet Skandias danske aktiviteter. Overtagelsen blev gennemført i januar 2019 og betød, at AP Pension kunne byde velkommen til 93.000 nye kunder.

Den massive kundevækst betyder, at AP Pension i jubilæumsåret har øget sin markedsandel markant. AP Pension har nu mere end 400.000 kunder, og selskabets markedsandel er øget fra omkring 8 procent til omkring 12 procent blandt de kommercielle pensionsselskaber.

Skandia-kundernes samlede opsparing var ved overtagelsen på omkring 30 mia. kr. Dermed har AP Pension nu mere end 160 mia. kr. under forvaltning medio 2019. Med købet af Skandia kan AP Pension opnå betydelige stordriftsfordele. Det skaber grundlag for på langt sigt at fastholde et lavt omkostningsniveau samtidig med, at selskabet eksempelvis kan udvikle nye kunderettede servicetiltag, blandt andet på det digitale område. Desuden vil AP Pension videreføre en del af Skandias stærke pensions- og forsikringsprodukter. Overtagelsen betyder også, at selskabet har fået tilført en stor gruppe særdeles kompetente og engagerede medarbejdere, som blandt andet kan bidrage til at levere god kundeservice og udvikle nye kundeoplevelser. Hertil kommer, at købet af Skandia har øget AP Pensions distributionskraft, idet AP Pension overtager Skandias tied agents. Det er uafhængige forsikringsmæglere, som tidligere kun solgte Skandias produkter, men som fremover alene fokuserer på AP Pensions produkter. Dermed har selskabet fået tilført en ekstra salgskanal, som kan bidrage til at fortsætte væksten i AP Pension.

nærpension – partnerskab med landets pengeinstitutter

AP Pension har siden 1996 haft et tæt samarbejde med en lang række af landets pengeinstitutter. Samarbejdet fandt i første omgang sted via FSS – Foreningen Samarbejdende Sparekasser.

I begyndelsen gjorde samarbejdet det muligt for sparekasserne at tilbyde deres kunder forsikringer ved ulykke og tab af erhvervsevne. Siden blev samarbejdet udvidet til andre produkter. I takt med at salget og forretningsomfanget voksede, ønskede et flertal af sparekasserne at ændre FSS fra en forening til et aktieselskab. Det skete i 2007 under navnet ForSikringsSamarbejde A/S, hvor alle sparekasser fik tildelt lige mange aktier. I 2010 blev der indledt forhandlinger med AP Pension om at sælge FSS A/S, og ved årets udgang accepterede sparekasserne AP Pensions tilbud.

Derefter blev FSS et 100 procent ejet datterselskab i AP Pension. I 2016 skiftede FSS navn til nærpension. Samtidig lancerede selskabet en ny og mere konkurrencedygtig prisstruktur samt en ny digital platform, der gør det enkelt for kunde og pengeinstitut at indgå aftaler inden for liv- og pensionsområdet. Det har skabt grundlag for bedre og mere enkel rådgivning og øget salg.

Samarbejdet omfatter nu mere end 30 pengeinstitutter, herunder er der de seneste år kommet nye og større pengeinstitutter med i samarbejdet, blandt andet Vestjysk Bank, Danske Andelskassers Bank og Nykredit. nærpension har mere end 250.000 forsikringsaftaler, og 16.000 kunder har i dag en pensionsaftale via selskabet. De samlede årlige indbetalinger er steget med over 60 procent de seneste fire år og har nu rundet 1 mia. kr.

nærpension har dialogen med pengeinstitutterne og sørger for, at medarbejderne i filialerne bliver uddannet til at tage den afklarende dialog med deres kunder. På den måde bliver de godt klædt på til at afdække kundernes behov og finde frem til, hvilke produkter der kan opfylde deres behov inden for pension og forsikring. Det er pengeinstitutterne, der opretter kundeaftalerne. Det sker ved hjælp af en digital platform, som understøtter den afklarende dialog med kunderne. Herefter er det AP Pensions rådgivere, der har dialogen.

Per Sønderup, ordførende direktør i Jutlander Bank og formand for nærpension

- I pengeinstitutterne ser vi nærpension som en meget professionel leverandør og en rigtig god samarbejdspartner. Samarbejdet med nærpension giver os mulighed for at opfylde vores kunders behov inden for pension og forsikring. Med nærpension kan vi tilbyde individuelt tilpassede løsninger, der giver kunderne tryghed, værdi og sikkerhed.

- Gennem årene har vi sammen med nærpension udviklet et meget velfungerende digitalt setup. Det gør pension og forsikring mere forståeligt og relevant for kunderne, og det skaber et godt grundlag for dialogen med vores kunder.

- Samarbejdet med nærpension sikrer også, at medarbejderne i pengeinstitutterne er godt klædt på til at tale med kunderne om deres behov for pension og forsikring. nærpension holder os løbende opdaterede, og de kommer rundt og mødes med medarbejderne i pengeinstitutterne, og når vi har spørgsmål, oplever vi altid stor hjælpsomhed.



Din pension

– vores ansvar



Siden etableringen i 1919 har det været AP Pensions mål at sikre kunderne og deres familier økonomisk ved pensionering, tab af erhvervsevne og dødsfald. Fra starten og mange år frem var der tale om kollektive forsikringer og en livslang pension.

Gennem de senere år er service og rådgivning blevet langt vigtigere for kunderne og et væsentligt konkurrenceparameter i pensionsbranchen. Det er sket samtidig med, at valgmulighederne er udvidet markant, og pensionsordningerne er blevet langt mere individualiserede. Jubilæumsskrifterne for de første 50 år vidner om, at fokus først og fremmest var på økonomiske og juridiske forhold. Dengang var behovet for rådgivning ikke nær så stort som i dag. Alle kunder havde enslydende pensionsordninger.

AP Pension tilbyder i dag meget fleksible pensionsordninger, som kunderne kan sammensætte og tilpasse i dialog med selskabets rådgivere. Udgangspunktet er, at mennesker er forskellige, og kun ved at tage afsæt i det enkelte menneskes livssituation og behov er det muligt at sammensætte den optimale pensionsordning. Kunderne kan vælge mellem en række forskellige former for opsparing. AP Pension anbefaler som udgangspunkt en kombination af ratepension og livsvarig livrente-pension. AP Pension tilbyder forskellige investeringsformer, så investeringsrisikoen harmonerer med kundernes ønsker og risikovillighed.

Ud over opsparing tilbyder AP Pension en bred vifte af forsikringer, der træder i kraft ved sygdom eller ulykke. AP Pension lægger stor vægt på at sikre, at kunderne løbende justerer deres forsikringer, når deres behov ændres. Den individuelle rådgivning er fundamentet i AP Pension. Den finder typisk sted på virksomhederne, når en ny medarbejder kommer med i pensionsordningen, og når der gennem årene opstår behov. Kunderne har også mulighed for onlinerådgivning, hvor kunden har en samtale om sin pensionsordning med en pensionsrådgiver via pc og telefon. I 2018 blev omtrent hver fjerde rådgivningssamtale gennemført som onlinerådgivning. Kunderne er særdeles tilfredse med denne rådgivning. Tilfredsheden har de seneste år ligget på 6,6 på en 7-punktsskala.

Kundecentret er fortsat et vigtigt omdrejningspunkt for kontakten mellem kunderne og AP Pension. Hver dag ringer mange kunder for at få råd og vejledning, og AP Pension lægger stor vægt på, at kundetilfredsheden er høj. Derfor får kunden efter et telefonopkald en sms med en opfordring til at give en tilbagemelding. Kundernes tilfredshed ligger i gennemsnit på 6,5 på en 7-punktsskala.



Seks styrker

1. Kundejet

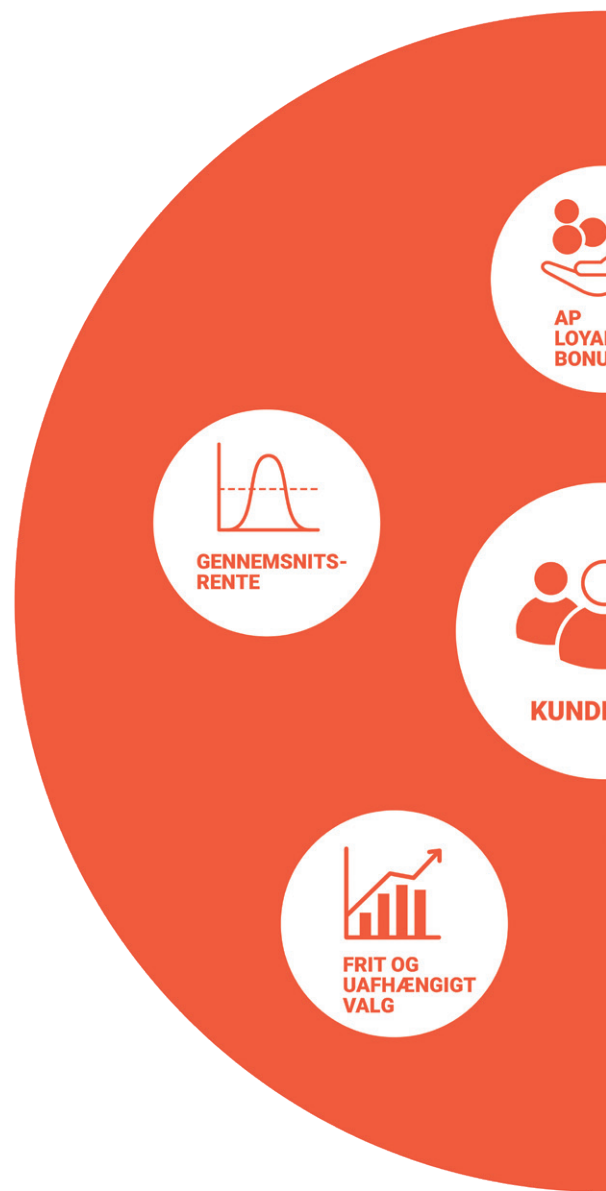
Omdrejningspunktet i AP Pension er kundeejerskabet. I AP Pension er der kun én ejer, og det er kunderne. Der er 100 procent kundedemokrati: Det er kunderne, der via de delegerede vælger bestyrelsen, og dermed er det kunderne, som sidder i bestyrelsen og fastlægger selskabets mission, vision og strategi.

2. AP Loyalitetsbonus

Som et kundeejet pensionselskab er det naturligt for AP Pension at give en del af egenkapitalen tilbage til kunderne. Selskabet kunne vælge at bruge en del af egenkapitalen til at tiltrække nye kunder eller give den til de kunder, som har det stærkeste forhandlingsmandat - nemlig de store virksomheder - eller til nogle helt andre. Men i stedet har AP Pension valgt noget andet - at give alle kunder en andel af egenkapitalen. De får en andel, som står i forhold til deres opsparing.

3. Vi siger det, som det er

AP Pension ønsker at være ærlig og tydelig om pension. I en tid med et historisk lavt renteniveau og afkast under pres var AP Pension eksempelvis det første pensionselskab, som klart meldte ud, hvilken betydning den stigende levealder og faldende rente havde for kundernes pensionsudbetalinger. Selskabet var også det første pensionselskab, som åbent valgte ikke at stavnsbinde kunderne i forbindelse med et eventuelt omvalg fra gennemsnitsrente til markedsrente.





4. Fokus på alle kunder

AP Pension er uafhængig af aktionærer, banker og andre interesser. Derfor har selskabet fokus på alle kunder – også de små virksomheder, de ældre, der er gået på pension, og de kunder, der ikke længere er ansat i en virksomhed. Der skal være gode vilkår for alle, og det bedste eksempel herpå er AP Loyalitetsbonus, som alle får del i i forhold til deres opsparing.

5. Frit og uafhængigt valg

Da AP Pension er ejet af kunderne, er selskabet ikke låst til særlige banker eller fonde, men kan investere pengene, der hvor det tjener kunderne bedst. Evnen til at skabe det bedst mulige afkast hænger sammen med muligheden for at investere pengene der, hvor gevinsten er højest – og AP Pension bestemmer selv, hvor kundernes penge skal placeres. Derfor er selskabet blandt markedets bedste til at opnå høje afkast til glæde for kunderne.

6. Gennemsnitsrente

I AP Pension har kunderne frihed til selv at vælge den kombination af tryghed og risiko, de ønsker. De kan vælge at placere deres pensionsordning i gennemsnitsrente med stor tryghed og stabile afkast år efter år. Eller de kan vælge markedsrente, hvor risikoen er større, men muligheden for at få et større afkast, f.eks. når aktiemarkedet går godt, er bedre. Det er ikke alle pensionselskaber, der giver den valgmulighed. Det stiller krav til egenkapitalen at tilbyde gennemsnitsrente, og nogle vil mene, at man som pensionselskab tjener bedre på markedsrente. Hos AP Pension er valget kundernes.

Kunderne bestemmer

AP Pension har altid haft en demokratisk struktur, som giver kunderne direkte indflydelse på beslutninger i bestyrelsen og på generalforsamlingen.



Alle kunder har ret til at deltage på generalforsamlingen, men det er kun de delegerede, der har stemmeret.

De delegerede vælges af og blandt kunderne, og de repræsenterer kundernes interesser. Arbejdsgivere og medarbejdere vælger hver deres delegerede. Det er de delegerede, der vælger bestyrelsen. Valget af delegerede foregår i dag gennem særlige valggrupper:

Valggruppe A1 og B1:

Kunder der er med i en firmaordning med fem medarbejdere eller flere.

Valggruppe B2:

Kunder der enten arbejder i en virksomhed med op til fire medarbejdere, indbetaler privat til en pensionsopsparing eller har en pensionsordning, der ikke indbetales til.

Valggruppe B3:

Kunder der får udbetalt pension eller løbende udbetaling ved sygdom.

Bestyrelsen består af op til 17 medlemmer

- I lige år vælges op til fire medlemmer af og blandt de delegerede, der repræsenterer arbejdsgiverne.
- I ulige år vælges op til ti medlemmer af og blandt de delegerede, der repræsenterer de forsikrede, hvoraf mindst et medlem repræsenterer valggruppe B2, og mindst et medlem repræsenterer valggruppe B3.
- Tre bestyrelsesmedlemmer vælges af og blandt AP Pensions medarbejdere.

De bestyrelsesmedlemmer, der vælges på generalforsamlingen, vælges for en toårig periode.

De bestyrelsesmedlemmer, der vælges af AP Pensions medarbejdere, vælges for en fireårig periode.

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed, og den holdes en gang om året. Sådan er det i dag, og sådan har det været siden etableringen i 1919.





Struktur og ledelse

Foreningen AP Pension f.m.b.a. har som formål at drive livs- og pensionsforsikringsvirksomhed og anden virksomhed, der er forenelig med lov om finansiel virksomhed gennem det 100 procent ejede datterselskab AP Pension livsforsikringsaktieselskab og dets datterselskaber.

Medarbejderne og arbejdsgiverne i de virksomheder, der har en pensionsordning i AP Pension, vælger delegerede til generalforsamlingen, som vælger op til 14 medlemmer til bestyrelsen i Foreningen AP Pension f.m.b.a. AP Pensions medarbejdere vælger tre medlemmer til bestyrelsen.

Bestyrelsen for Foreningen AP Pension f.m.b.a. udgør herefter generalforsamlingen for AP Pension livsforsikringsaktieselskab og vælger bestyrelsen for selskabet. Bestyrelsen i AP Pension livsforsikringsaktieselskabet består af fem medlemmer, der vælges blandt bestyrelsen i Foreningen AP Pension f.m.b.a. Et medlem bliver udpeget af bestyrelsen og tre medlemmer er medarbejdervalgte. Komplexiteten i bestyrelsens arbejde er vokset markant, blandt andet som følge af øget offentlig regulering og nye lovkrav.

Bestyrelsen har nedsat følgende udvalg:

- Investeringsudvalg
- Revisionsudvalg
- Risikoudvalg
- Vederlagsudvalg
- Valgudvalg
- It-udvalg

AP Pensions digitale rejse

Digitalisering har gennem de seneste årtier været en væsentlig drivkraft i udviklingen af AP Pension, og i de seneste 25 år er udviklingen accelereret betydeligt.

AP Pension har altid stræbt efter at holde omkostningerne nede, så kunderne får mest muligt ud af deres indbetalinger. Derfor har selskabet tidligt og vedvarende haft fokus på at forenkle arbejdsgange og udnytte teknologien til gavn for kunderne, som disse nedslag viser:

1953

En rationaliseringsekspert gennemgik forretningsgangene på selskabets kontor på H.C. Andersens Boulevard i København. Resultatet var ikke alene til lettelse i det daglige arbejde, men det var mere afgørende, at man påbegyndte drøftelser med IBM vedrørende maskiner, reserveberegning m.v. Det førte i første omgang til en aftale om leje af hul- og sortermaskiner til at beregne præmiereserve og bonus.

1996

AP Pension tog de første skridt på internettet med etablering af hjemmeside og e-mail-adresse, som man forventede, ville få stor betydning for fremtidens informationsadgang, salg og markedsføring.

1999

Kunderne fik som det første mulighed for at se deres egne dækninger på nettet. Siden "Min pension" løbende blevet udviklet og udvidet.

2000

AP Pension lancerede sin første pensionsprognose på nettet, så kunderne kunne få et indtryk af, hvor meget de ville få i pension afhængigt af, hvornår de startede udbetalingen.

2001

AP Pension var klar med sit AIA it-system til at håndtere pension på markedsrentevilkår. På det tidspunkt var der kun et andet pensions-selskab, som kunne tilbyde deres kunder dette nye pensionsprodukt, som siden er blevet det dominerende på det danske pensionsmarked. Siden implementeringen er der investeret mere end 10.000 udviklingstimer pr. år i systemet, og det indeholder nu en meget stor del af de data, som ligger til grund for de digitale løsninger, som AP Pension nu og i fremtiden gerne vil tilbyde kunderne.

2016

AP Pension lancerede en app, hvor kunderne nemt og hurtigt kan få overblik over deres pensionsordning på mobilen. Appen kan også bruges til at komme i kontakt med AP Pension.

AP Loyalitetsbonus

AP Loyalitetsbonus blev uddelt første gang i 2017, og der er samlet udloddet knap 1 mia. kr. til kunderne i 2017, 2018 og 2019.

AP Loyalitetsbonus blev uddelt første gang i 2017, og der er samlet udloddet knap 1 mia. kr. til kunderne i 2017, 2018 og 2019. Som et kundeejet pensionsselskab er det naturligt for AP Pension at dele overskud med kunderne. Selskabet kunne vælge at bruge en del af egenkapitalen til at tiltrække nye kunder eller give den til de kunder, som har det stærkeste forhandlingsmandat - nemlig de store virksomheder. Men AP Pension har i stedet valgt noget andet – at give alle kunder en andel, som står i forhold til deres opsparing. AP Pensions bestyrelse vurderer årligt

muligheden for at fordele yderligere til kunderne, i takt med at selskabets økonomiske overskud tillader det.

For de kunder, der endnu ikke er gået på pension, men stadig sparer op, er en del af deres AP Loyalitetsbonus betinget. Teknikken er sådan, at en tiendedel af AP Loyalitetsbonus bliver indsat med det samme, og resten indsættes i løbet af de følgende ni år. På den måde belønnes kunder, som forbliver i AP Pension. Kunder, der får udbetalt alderspension, får udbetalt AP Loyalitetsbonus sammen med deres pension.

Danmarks bedste image

AP Pension har gennem mange år været kundernes foretrukne pensionsselskab. Uafhængige undersøgelser, gennemført af blandt andre Loyalty Group, har vist, at tilfredsheden og loyaliteten blandt kunderne ligger i top sammenlignet med andre pensionsselskaber i Danmark. Senest har en uafhængig måling, gennemført i slutningen af 2018 af analysevirksomheden Wilke, vist, at AP Pension er det kommercielle pensionsselskab, der har det bedste image blandt landets pensionskunder.





AP Pension Bestyrelsen 2019

Bestyrelsesmedlemmer set fra venstre

1. Ejvind N. Jensen

Ejvind Næsvang Jensen er til daglig direktør og bestyrelsesmedlem i Nordea Iværksætterfond. Han har været medlem af bestyrelsen i AP Pension siden 2019.

2. Lasse Bolander

Siden 2008 har Lasse Bolander siddet som formand for Coop. I 2019 blev han medlem af AP Pensions bestyrelse.

3. Lars Åge Sørensen

Vicekoncernchef og CFO i DLG, Lars Åge Sørensen, har siden 2019 været medlem af bestyrelsen i AP Pension. Han har arbejdet i DLG siden 2012.

4. Bjørg Houmøller

Bjørg Houmøller arbejder til dagligt i Treasury afdelingen i Coop, og hun har ansvaret for at håndtere al finansiell risiko i dagligvarekoncernen. I 2015 blev hun medlem af AP Pensions bestyrelse.

5. Ole E. Hansen

Til daglig er Ole E. Hansen ansat i Arla, hvor han er direktør for mejeriselskabets mejeri i Slagelse. Siden 2019 har han været medlem af bestyrelsen i AP Pension.

6. Karsten Lauersen

Karsten Laursen er økonomidirektør i AP Pension, hvor han har været ansat siden 1994. I 1996 blev han af AP Pensions medarbejdere valgt ind i bestyrelsen.

7. Betina Christensen

I 2018 blev Betina Christensen valgt af AP Pensions medarbejdere til at træde ind i bestyrelsen. Til daglig er hun kunderådgiver i AP Pension.

8. Lene Sarup Rattenborg

Lene Sarup Rattenborg er journalist ved Jysk Fynske Medier. Hun blev valgt ind i AP Pensions bestyrelse i 2019.

9. Søren Tinggaard

Til daglig arbejder Søren Tinggaard som underdirektør for eksport i Danish Crown. Siden 2001 har han været medlem af bestyrelsen i AP Pension, og i 2010 blev han næstformand.

10. Peter Thomasen

Til daglig er Peter Thomasen erhvervsspecialist i nærpension. Han har været medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i AP Pensions bestyrelse siden 2016.

11. Niels Dengsø Jensen

Niels Dengsø Jensen er bestyrelsesformand i AP Pension, en post han har haft siden 2010. Udover at lede bestyrelsesarbejdet er han også bestyrelsesformand i Dansk Landbrugs Grovwareforening (DLG).

12. Jens Erik Iversen

Jens Erik Iversen har en baggrund fra Coop og arbejder i dag som souschef i Danmarks Leder Organisation. Han har været medlem af bestyrelsen siden 2013.

13. Michael Budolfson

Til dagligt er Michael Budolfson næstformand i Finansforbundet og besidder en række tillidsposter, hvor en af dem er medlemskabet af AP Pensions bestyrelse, hvor han blev valgt ind i 2018.

14. Niels Jørgen Ellegaard

Niels Jørgen Ellegaard arbejder som kunderådgiver i Sparekassen Sjælland-Fyn, hvor han også er tillidsmand. Det var derfor naturligt for ham at gå ind i AP Pensions bestyrelse i april 2017.

15. Ola Arvidsson

Ola Arvidsson har til dagligt ansvaret for HR, Kommunikation og Corporate Affairs i Arla. Han har været medlem af AP Pensions bestyrelse siden 2014.

16. Jesper Loiborg

Jesper Loiborg er til daglig adm. direktør og CEO i KFI Erhvervsdrivende Fond. Han har været medlem af AP Pensions bestyrelse siden 2011.

17. Lasse Nyby

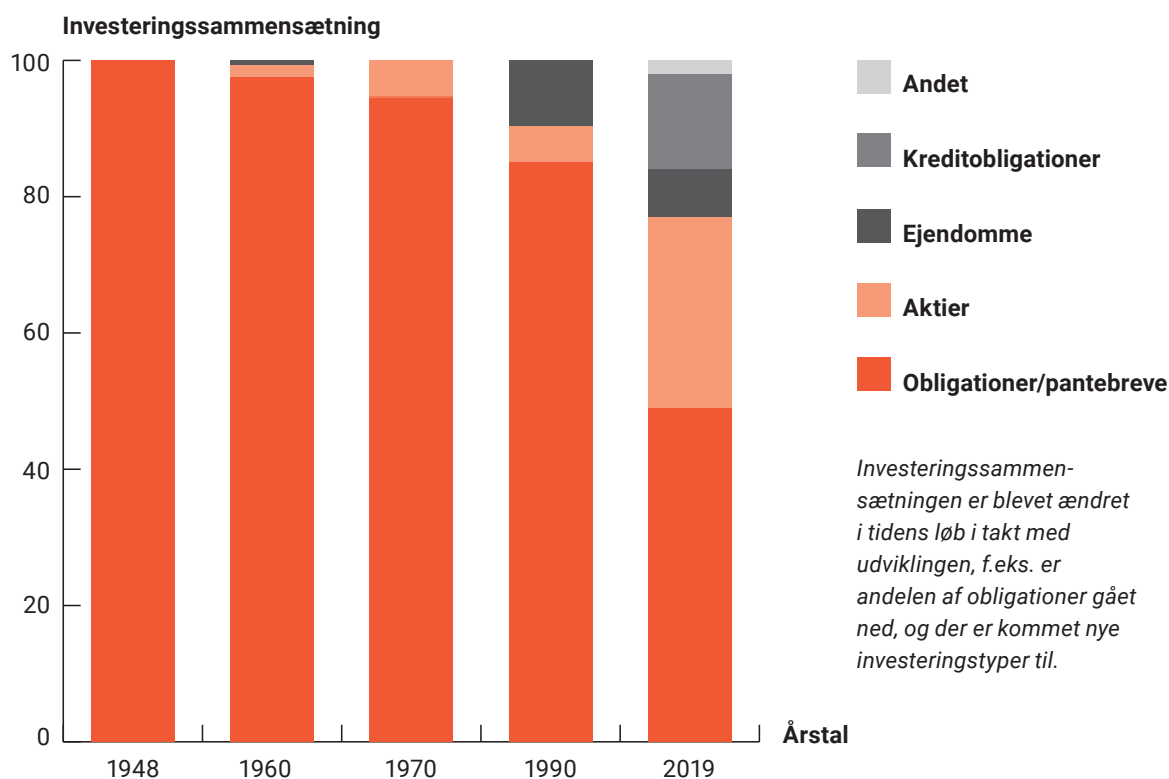
Til daglig er Lasse Nyby adm. direktør i Spar Nord Bank, og han har været medlem af AP Pensions bestyrelse siden 2012.





AP Pensions investeringer

AP Pension er et af de danske pensionsselskaber, som gennem årene har været bedst til at investere og dermed sikre kunderne et højt afkast af deres opsparing. Efter fradrag af skat går alle pengene til kunderne. Som kundeejet selskab er der ingen andre, der skal have del i afkastet.





Lovgivningen regulerer investeringerne

Pensionsselskabers investeringer er reguleret af lovgivningen. Reglerne satte tidligere ret snævre rammer for, hvordan pensionsselskaber måtte anbringe pensionsmidlerne, men gennem de seneste 25 år er reglerne blevet lempet betydeligt. Hvor reglerne tidligere fokuserede på størrelsen af de enkelte aktivklasser, er fokus i dag mere på størrelsen af pensionsselskabernes risici sammenholdt med deres økonomiske forpligtelser. Gennem de første mange år blev pensionsmidlerne altovervejende

investeret i obligationer og pantebreve. Derigennem kunne AP Pension leve op til sine forpligtelser og sikre den nødvendige konsolidering. Efter anden verdenskrig var grundlaget for beregningen af de fremtidige pensioner baseret på en rente på 3,5 procent, men renten faldt og nåede ned under 3,5 procent i 1948. Derfor begyndte selskabet at se sig om efter andre investeringsmuligheder. AP Pension begyndte blandt andet at yde lån til kommuner og investere pensionsmidlerne i fast ejendom.



Antallet af medarbejdere i investeringsafdelingen er de seneste fire år vokset fra 8 til 20, fordi investeringsstrategien er mere aktiv, flere opgaver varetages internt, og fordi investeringsporteføljen er vokset.



Hyltebjerg Alle i Vanløse

Investeringerne har ændret sig

Ejendomsinvesteringerne udgjorde dog kun beskedne 0,7 procent af investeringerne i 1960. 1,8 procent var investeret i aktier, mens resten af midlerne var investeret i obligationer og pantebreve. Op gennem 1960'erne steg renteniveauet igen og skabte grundlag for at opbygge en ganske betydelig reserve. De udbetalte pensioner fik derfor et tillæg på 15-20 procent, og på generalforsamlingen i 1966 blev grundlagsrenten, som pensionerne blev beregnet ud fra, forhøjet fra 3,5 til 4,25 procent.

I modsætning til de fleste andre selskaber valgte AP Pension at omregne alle pensionsordninger til det nye beregningsgrundlag, så både eksisterende og fremtidige kunder fik gavn af forhøjelsen. Samtidig med at pensionsopsparerne kunne glæde sig over det stigende renteniveau, blev købekraften reduceret som følge af en betydelig inflation.

På generalforsamlingen i 1968 gjorde formanden det klart, at *"for os alle som samfundsborgere vil det være af største værdi snarest at få renten ned på et andet og lavere niveau. Derfor kan vi godt som pensionsforsikrede medlemmer i Andels-Pensionsforeningen i fællesskab føle en vis tilfredsstillelse ved at vide, at vi igennem de i disse år anbragte midler har sikret os betydelige fremtidige renteindtægter og derved sikret os et fremtidigt overskud og bonus til delvis dækning af inflationens ødelæggende virkning på vores pensioner."*

I 1960'erne udvidede AP Pension ejendomsporteføljen med investeringer i en række større boligejendomme i Århus og Vanløse og en mindre ejendom på Frederiks-

berg. Hensigten med disse investeringer var ikke at opnå en højere forrentning på kort sigt, men snarere ønsket om at sprede investeringerne og værdisikre pensionsmidlerne. Ejendomsinvesteringerne nåede op på 5,3 procent i 1970. Pensionsmidlerne blev dog fortsat primært investeret i langtløbende obligationer. Desuden ydede AP Pension lån til modernisering og udbygning af andelsvirksomheder som f.eks. slagterier, mejerier, foderstofforretninger og brugsforeninger.

De følgende år øgede AP Pension især investeringerne i aktier. Aktieporteføljen voksede fra 0,2 procent i 1970 til 5,2 procent i 1990. I 1990 var 9,7 procent investeret i fast ejendom, mens obligationer og pantebreve tegnede sig for de resterende 85,1 procent. I 1994 skulle mindst 60 procent af pensionsmidlerne være investeret i sikre aktiver, først og fremmest obligationer, pantebreve og ejendomme. Desuden var der regler for, hvor meget pensionsselskaber maksimalt måtte investere i en virksomhed eller ejendom, og højest 10 procent af pensionsmidlerne måtte investeres i udlån og ikke-børsnoterede virksomheder. På det tidspunkt udgjorde danske aktier langt den største del af aktieinvesteringerne i landets pensionsselskaber, men som et af de første danske selskaber begyndte AP Pension i slutningen af 1990'erne at øge beholdningen af globale aktier markant.

I 1994 udgjorde de danske og udenlandske aktier henholdsvis 6,9 og 3,7 procent af de samlede investeringer. Ti år efter udgjorde danske aktier 1,8 procent af investeringerne, mens de udenlandske aktieinvesteringer var vokset til 17,2 procent.

*Forchhammersvej på
Frederiksberg og
Strandparken i Aarhus.*



Finanskrisen

”Det er unægtelig en svær tid, vi lever i som pensions-selskab. Kapitalmarkederne i hele verden er i krise. Det startede på det amerikanske boligmarked sidste år. Så blev hele den amerikanske økonomi ramt, og derefter kom turen til Europa, hvor aktierne styrtdykkede, og ikke mindst banker kom i krise. I de seneste uger har både aktier og obligationer vist opadgående tendenser, men det ligner endnu ikke et stabilt opsving.”

Aktierne styrtdykkede

Sådan indledte adm. direktør Hans Boye Clausen og hans meddirektør Søren Dal Thomsen deres jule- og nytårshilsen i 2008 i AP Pensions kundemagasin. Apropos. Krisen gjorde 2008 til et ekstraordinært svært år for alle investorer. Ligesom andre finansielle virksomheder led AP Pension betydelige tab, og den ekstremt negative udvikling på finansmarkederne sled på de ellers meget solide reserver, som selskabet havde opbygget. I 2008 tabte AP Pension 2,8 mia. kr. på sine investeringer. Det svarer til et negativt afkast på 6,4 procent.

”Det er en svær tid, vi lever i som pensions-selskab. Kapitalmarkederne i hele verden er i krise. Det startede på det amerikanske boligmarked sidste år. Så blev hele den amerikanske økonomi ramt, og derefter kom turen til Europa, hvor aktierne styrtdykkede, og ikke mindst banker kom i krise. I de seneste uger har både aktier og obligationer vist opadgående tendenser, men det ligner endnu ikke et stabilt opsving.”

Bunden gik ud af aktiemarkederne

Aktiemarkederne gav et historisk lavt afkast. Det var det laveste siden 1930'erne. AP Pensions aktiebeholdning gav i sig selv et tab på 42 procent, hvilket delvist blev opvejet af den store obligationsbeholdning, som gav et positivt afkast på 7,5 procent. Det høje afkast af obligationerne afspejler, at renten faldt. Derfor skabte udviklingen også behov for en ganske betydelig forøgelse af hensættelserne til at opfylde de afgivne pensionsgarantier.

Solide reserver sikrede kunderne stor gevinst

Trods den meget voldsomme krise viste reserverne sig at være tilstrækkelige. AP Pension havde derfor reserver nok til at beholde en del af sin aktieportefølje, da opturen kom. Aktierne i sig selv sikrede kunderne et afkast på 33 procent i 2009. Det samlede afkast af investeringerne blev på 8,3 procent. Året efter nåede afkastet helt op på 9,8 procent.

- Vi solgte nogle aktier relativt tidligt i forløbet, men vi havde også tilstrækkelige reserver til at beholde en pæn aktieandel. Under krisen købte vi aktier og high yield-obli-



gationer på attraktive vilkår til kunderne med opsparing på markedrentevilkår, og i forlængelse af finanskrisen afdækkede vi renterisikoen på et gunstigt tidspunkt, fortæller Søren Dal Thomsen, der var direktør i AP Pension under finanskrisen. Grunden til, at AP Pension, som et af få pensionsselskaber, kom ganske godt gennem finanskrisen, er, at selskabet havde etableret en risikostyringsfunktion og derfor var godt forberedt, da finanskrisen ramte.

- Vi havde allerede udarbejdet planer for, hvad vi ville gøre i forskellige situationer. Det betød, at da forholdene udviklede sig som i nogle af de scenarier, vi havde stillet op, var vi klar til at handle, fordi vi allerede havde truffet beslutningerne i et roligt øjeblik. Vi rystede ikke på hånden. Det var en investerings- og ledelsesmæssigt udfordrende tid, men jeg sov godt om natten. Vi havde kun ét ekstraordinært bestyrelsesmøde under hele finanskrisen, og der var fuld opbakning fra bestyrelsen til de strategier, som var lagt, og det gør vanskelige beslutninger nemmere at eksekvere, fortæller Søren Dal Thomsen.



Aktiv og offensiv investeringsstrategi

Målet er et højt langsigtet afkast

Målet med placeringen af pensionsmidlerne har lige siden, AP Pension blev etableret, været at leve op til de økonomiske forpligtelser og sikre kunderne de størst mulige pensioner. Det er fortsat målet, men gennem de seneste 25 år er investeringsstrategien ændret markant. Især skiftet fra garanterede ydelser med gennemsnitsrente til pension på markedsrentevilkår har skabt nye muligheder for at føre en langt mere aktiv og offensiv investeringsstrategi med en kontrolleret risiko og langt større diversificering af porteføljen end tidligere.

Investeringen af kundernes pensionsopsparing sker ud fra et langsigtet perspektiv. Investeringsstrategien er tilrettelagt ud fra en forventning om, at en høj andel af aktier, ejendomme og andre aktiver med højere risiko på langt sigt vil give et større afkast end investeringer med mindre risiko som f.eks. stats- og realkreditobligationer. Ved indgangen til jubilæumsåret er investeringsporteføljen fortsat domineret af stats- og realkreditobligationer, mens især aktieinvesteringerne, investeringerne i virksomheds- og statsobligationer i emerging markets samt ejendomme og infrastruktur er øget gennem de seneste år. Den udvikling vil fortsætte i takt med, at en stadig større del af kundernes opsparing sker i pensionsordninger på markedsrentevilkår.

Nøgleordene er aktiv og offensiv, når AP Pension gennem en blandet investeringsportefølje arbejder for at sikre pensionsopsparerne de bedst mulige afkast. Strategien betyder, at selskabet løbende vurderer markederne og opsøger mulighederne, når de opstår, og at man samtidig ser på den enkelte investering på samme måde. Derfor består AP Pensions investeringer, ud over obligationer, af en god mængde aktier og en god mængde ejendomme, nogle infrastrukturinvesteringer og nogle kreditobligationer.

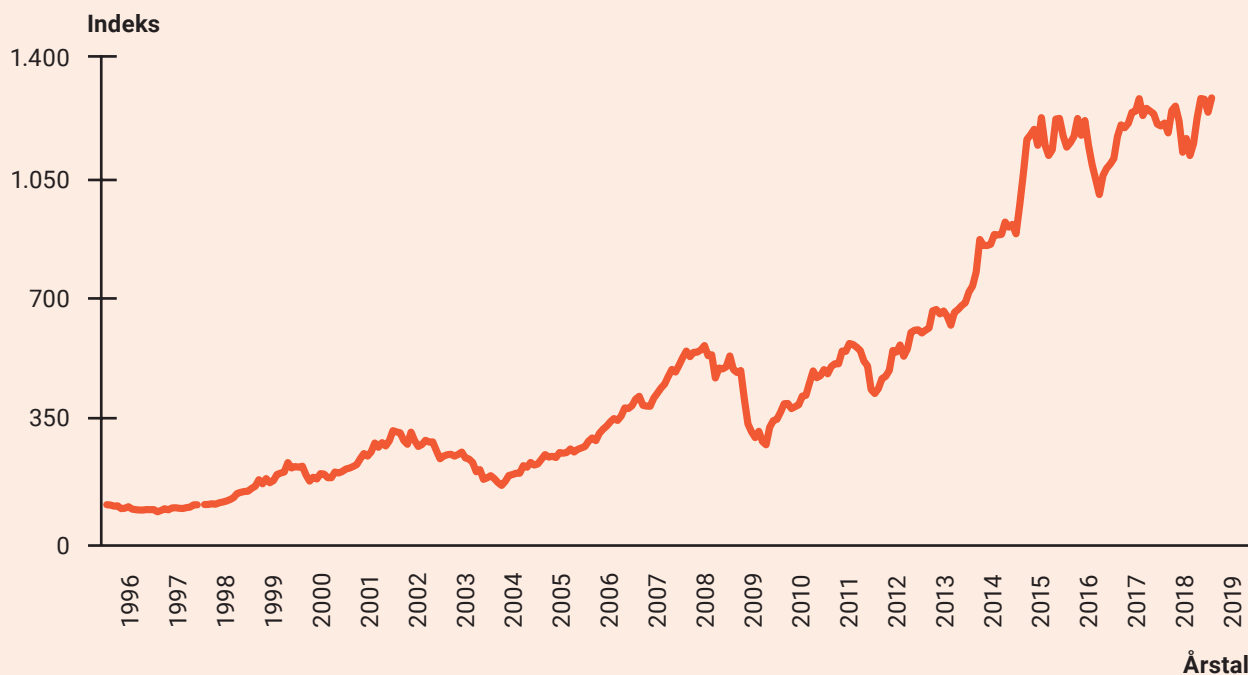
For hele tiden at sikre kunderne det bedst mulige afkast, er det også vigtigt, at nye investeringer passer ind i investeringsporteføljen. Derfor ser AP Pension både på, om den investeringscase, der bliver fremlagt, er fornuftig, og om det er et område, der er i tråd med pensionsselskabets øvrige investeringer, inden selskabet går ind i en ny investering.

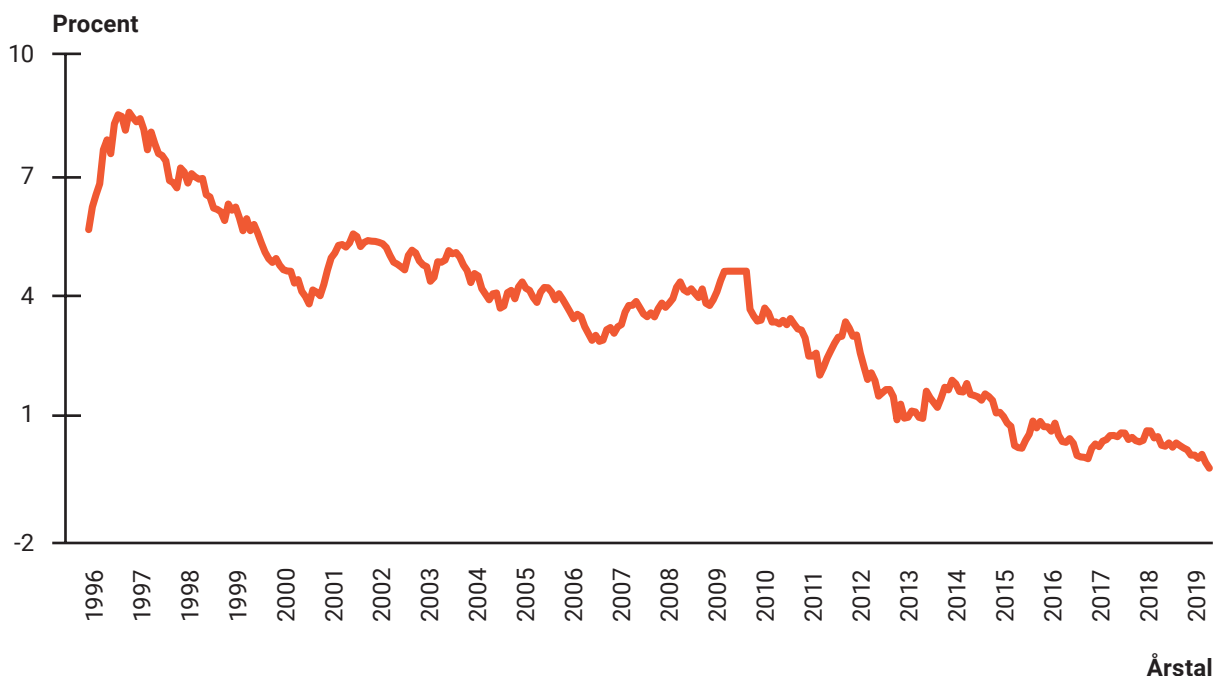




Udviklingen for danske aktier (indeks)

Det danske aktiemarked har oplevet en imponerende fremgang siden 1994. Danske aktier har givet et årligt afkast på næsten 11 procent, så 100 kr. i 1994 er i 2019 blevet til 1.283 kr. Det danske aktiemarked har gjort det godt i forhold til det globale aktiemarked og givet et årligt afkast, der er 4 procentpoint højere end globale aktier. Det har været anført af virksomheder som Novo Nordisk, A.P. Møller, Carlsberg, DSV, Coloplast og William Demant.





Udviklingen for 10-årige danske statsrenter (procent)

De seneste 25 år har været kendetegnet ved et langt rentefald. 10-årige statsrenter i Danmark er ved udgangen af første halvår 2019 under 0 procent med en negativ rente på -0,3 procent, mens renten i midten af 1990'erne var lige under 10 procent. Rentefaldet har været drevet af faldende inflation og et stabilt økonomisk klima i Danmark. Siden finanskrisen i 2008 har rentefaldet også været drevet af en meget lempelig pengepolitik i både Danmark og Europa, hvor de pengepolitiske renter har været negative i en årrække. Det har sikret meget høje afkast på obligationer de seneste 25 år, men de negative renter gør også, at det fremtidige afkast vil være meget lavt.

Ejendomsinvesteringerne

Ud over obligationer og pantebreve hører investeringer i ejendomme til blandt de ældste aktiver i AP Pensions investeringsportefølje. I 1941 investerede AP Pension således i ejendommen H. C. Andersens Boulevard 47 i midten af København, og året efter flyttede selskabet ind i ejendommen, som frem til 1988 fungerede som selskabets domicil.

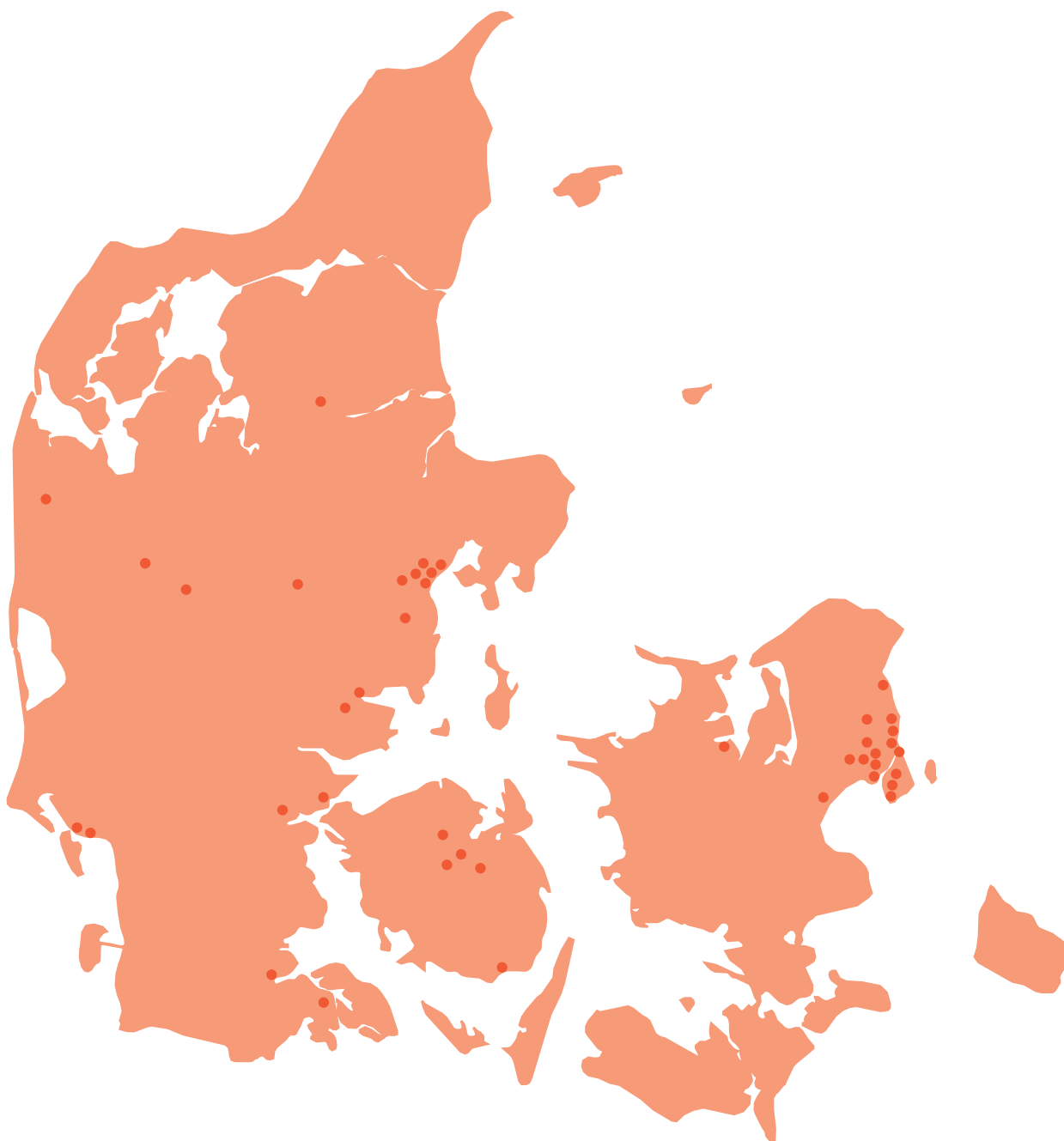
Igennem årene er ejendomsinvesteringerne vokset markant. Fra en meget beskeden portefølje på mindre end en procent af de samlede investeringsaktiver voksede ejendomsinvesteringerne til mere end fem procent i løbet af 1960'erne. Hensigten med investeringerne i ejendomme var primært at sprede investeringerne og værdisikre pensionsmidlerne. I 2019 udgør ejendomsinvesteringerne omkring syv procent af de samlede investeringsaktiver.

Direkte ejede danske ejendomme udgør størstedelen af AP Pensions ejendomsinvesteringer. Til at begynde med blev pensionsmidlerne primært investeret i store boligejendomme i større danske byer, men i de seneste ti år har AP Pension strategisk satset på ejendomsinvesteringer i hele Danmark. Det betyder, at AP Pension i dag er en meget aktiv investor på det danske ejendomsmarked med udviklingsprojekter på Sjælland, Fyn og i Jylland. Og det er en strategisk målsætning for pensionsselskabet at øge investeringerne på ejendomsområdet i hele Danmark i de kommende år.

Med de mange års erfaring inden for ejendomsinvesteringer har AP Pension opbygget spidskompetencer til styring af ejendomsprojekter fra start til slut, og selskabets tilgang er da også at udvikle ejendomme fra det første spadestik til udlejning. Derfor har selskabet kunnet opbygge en solid portefølje af erhvervs- og boligejendomme med attraktiv beliggenhed over hele landet. Fokus i AP Pensions ejendomsportefølje er erhvervsjendomme til typiske danske virksomheder og boliger til almindelige danskere; men AP Pension har også investeret i enkelte udenlandske ejendomsfonde, som primært investerer i det europæiske ejendomsmarked. Det giver risikospredning i forhold til ejendomsinvesteringerne på det danske marked.

Ejendomsinvesteringerne har gennem de seneste år sikret AP Pensions kunder tocifrede afkast. Kunderne har desuden glæde af investeringerne i ejendomme, da de har fortrinsret til AP Pensions nybyggede lejligheder.

AP Pension har ejendomme over hele landet



Etik og investeringer

AP Pension er meget opmærksom på det ansvar, der følger med forvaltningen af kundernes opsparing. Selskabet påtager sig ikke alene ansvaret for at sikre kunderne det størst mulige afkast, men tager også ansvar for, at investeringerne er etisk ansvarlige.

AP Pension følger Danmarks officielle politik over for lande og virksomheder, f.eks. når den danske stat vedtager sanktioner mod specifikke lande eller virksomheder. AP Pension vil derfor ikke investere i selskaber, der er involveret i produktion af kontroversielle våben, som ikke anvendes til fredsbevarende formål. Dette gælder klyngebomber, antipersonelminer samt kernevåben og biologiske og kemiske våben.

Følger de internationale principper

AP Pension tager udgangspunkt i FN's Global Compact og følger desuden OECD's retningslinjer for ansvarlige investeringer. Det er AP Pensions holdning, at man ved at følge de internationale principper kan sikre en ansvarlig forvaltning af kundernes opsparing.

FN's Global Compact udmønter sig i principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Principperne er formuleret på baggrund af FN's deklaration om menneskerettigheder, den internationale arbejdsorganisation ILO's deklaration om arbejds-

tagerrettigheder og FN's konvention mod korruption mv. Disse ti principper understøtter desuden FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling.

Det er AP Pensions politik at investere i virksomheder, som arbejder for at overholde Global Compacts ti internationalt anerkendte principper. De principper, som virksomheder bør arbejde for at overholde, er:

- At støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder
- At sikre, at de ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne
- At opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling
- At støtte udryddelsen af alle former for tvangsarbejde
- At arbejde for afskaffelsen af børnearbejde
- At afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold
- At støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer
- At tage initiativ til at fremme en større miljømæssig ansvarlighed
- At opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier
- At modarbejde alle former for korruption

Klimahensyn indgår i strategien

AP Pension støtter Parisaftalen, hvis målsætning er at begrænse den globale opvarmning til under to grader. Det betyder, at klimahensyn er inkorporeret i AP Pensions investeringsproces gennem screening af investeringsporteføljen. Det er AP Pensions ambition at øge investeringerne inden for grøn energi, hvis afkastet samtidig vurderes attraktivt.

Aktivt ejerskab

AP Pension udmønter selskabets aktive ejerskab således:

- Beholdningen af børsnoterede aktier og virksomhedsobligationer screenes hvert kvartal af en ekstern rådgiver for brud på de globale normer.
- Via samarbejdspartenerne etableres dialog med selskaberne, hvis der identificeres mistanke om brud på politikken for ansvarlige investeringer.
- Selskaber, som ikke efterlever AP Pensions politik for ansvarlige investeringer, og hvor dialog er virkningsløs, ekskluderes fra investeringsuniverset og afhændes hvis muligt.
- AP Pension gør brug af sin stemmeret på generalforsamlinger i de selskaber, som pensionsmidlerne er investeret i.



AP Pension støtter de seks PRI-principper

AP Pension er medlem af PRI (Principles for Responsible Investments), som er en uafhængig organisation af investorer, der arbejder med og for ansvarlige investeringer. PRI er støttet af FN. PRI's seks principper udstikker en retning for, hvordan man kan opnå en mere ansvarlig investeringspolitik, og AP Pension støtter disse.

- AP Pension vil indarbejde bæredygtige og miljømæssige forhold i investeringsanalyser og beslutningsprocessen.
- AP Pension vil være aktive ejere og indarbejde bæredygtige og miljømæssige forhold i politikkerne for ejerskab og i den operationelle håndtering af investeringerne.
- AP Pension vil søge at opnå åbenhed om bæredygtige og miljømæssige forhold fra de enheder, der investeres i.
- AP Pension vil fremme accept og implementering af principperne inden for investeringsbranchen.
- AP Pension vil samarbejde om at øge effektiviteten i forbindelse med implementeringen af principperne.

AP Bæredygtig

Som det første pensionsselskab i Danmark har AP Pension i 2019 lanceret en ny produktlinje, AP Bæredygtig. Produktlinjen giver pensionsselskabets kunder muligheden for at spare op med særligt fokus på bæredygtighed.

AP Pension ønsker at understøtte en bæredygtig udvikling, hvor opfyldelsen af de nulevende generationers behov ikke sker på bekostning af fremtidige generationers muligheder. Derfor lancerede AP Pension som det første pensionsselskab i Danmark en bæredygtig produktlinje med præcis de samme valgmuligheder, som kunderne har i selskabets andre markedsrenteprodukter.

Selskabet har længe screenet investeringerne for at sikre, at der ikke investeres i selskaber, der eksempelvis producerer klyngebomber, udvinder tjæresand eller begår gentagne overtrædelser af menneskerettighederne. Selskabet har også dialog med selskaber, hvis aktiviteter ikke lever op til AP Pensions krav, for at få dem til at ændre på tingene, og hvis det ikke lykkes, bliver de i sidste ende ekskluderet. Med AP Bæredygtig går AP Pension skridtet videre og tilbyder en produktlinje, som bygger på et bevidst tilvalg af investeringer, der bidrager positivt til et eller flere af FN's verdensmål, til reduktion af CO₂-udledningen og til den grønne omstilling af energiproduktionen.

Støtte til FN's verdensmål og Parisaftalen

Investeringerne i AP Bæredygtig har fokus på at støtte FN's verdensmål og Parisaftalen for verdens klima. Til produktlinjen udvælges aktier, hvor en væsentlig del af omsætningen kan kobles til et af FN's verdensmål. Dermed får kunderne en aktiesammensætning, hvor i gennemsnit 50 procent af selskabernes omsætning direkte matcher et eller flere af FN's verdensmål mod cirka 10 procent i et bredt, globalt aktieindeks. Og samtidig stilles der krav om, at aktiebeholdningens CO₂-aftryk skal være mindst 50 procent lavere end i en tilsvarende bred, global aktieinvestering.

*Fra AP Pensions
annoncekampagne
ved lanceringen af
AP Bæredygtig.*



**Skal din pension
være med til at gøre
verden grønnere?**

Vi er på en rejse, som vi håber, du vil med på. Vi har altid investeret vores kunders pensionsformue ansvarligt, og samtidig har vi fokus på at understøtte en bæredygtig udvikling. Nu tager vi næste skridt og lancerer AP Bæredygtig, som gør det nemt for dig at knytte din pension til at bidrage til den grønne omstilling, vores verden har brug for.

Med AP Bæredygtig investerer vi din pension i bæredygtige virksomheder og fonde. Vi træffer valg, sorterer fra og udvælger investeringer, der har særlig interesse for den verden, vi lever i. Og vi sætter endnu mere fokus på at reducere CO₂-udledningen og foretage investeringer i bl.a. vindmøller, solceller og bæredygtigt byggeri.

Vil du med på rejsen?

AP
PENSION

Er du kunde i AP Pension kan du allerede fra i dag gøre en positiv forskel. Læs mere om, hvordan du placerer din pension i AP Bæredygtig på apension.dk/ap-baeredygtig



AP Bæredygtig investerer også i såkaldte *"green bonds"*, som finansierer grønne projekter, der bidrager positivt til klima og miljø og i en række alternative investeringer som f.eks. havvindmøller, landvindmøller og solceller, der understøtter en bæredygtig omstilling af energiforbruget.

FN's verdensmål

FN's verdensmål blev vedtaget af verdens stats- og regeringsledere i 2015. Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst. Verdensmålene fokuserer ligeledes på at fremme fred og sikkerhed og stærke institutioner, og på at styrke internationale partnerskaber. Den nye dagsorden anerkender således, at social, økonomisk og miljømæssig udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde er tæt forbundne, og at det kræver en integreret indsats at opnå holdbare udviklingsresultater.

Parisaftalen

Med Parisaftalen fra 2015 indgik de 196 medlemslande i FN's klimakonvention en juridisk bindende aftale for den globale omstilling til en lavere udledning af drivhusgasser. Blandt landene er der enighed om en langsigtet målsætning om at begrænse den globale temperaturstigning til under to grader – og om at arbejde for at begrænse temperaturstigningen til 1,5 grader.

Landene er forpligtede til at fremlægge nationale reduktionsbidrag - det vil sige bidrage til den samlede reduktion i udledningen af drivhusgasser. Klimaplanerne indeholder reduktioner, som dækker over 95 procent af de globale udledninger af drivhusgasser.

Desuden indeholder Parisaftalen en målsætning om, at de globale udledninger af drivhusgasser skal toppe så hurtigt som muligt og derefter falde hurtigt. På den måde håber man på at opnå en balance mellem udledningen og optaget af drivhusgasser i anden halvdel af dette århundrede.

En arbejdsplads i udvikling

Mange medarbejdere har gennem de seneste 100 år haft AP Pension som deres daglige arbejdsplads, og selskabet har skiftet adresse flere gange i takt med, at medarbejderstaben er vokset.



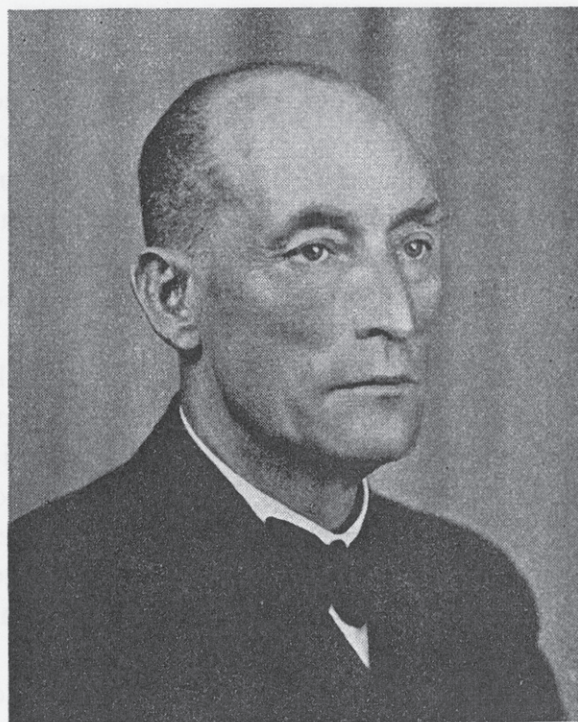


"De sider af Foreningens Virksomhed, der var knyttet til det rent daglige Arbejde, fandt (...) deres Udfoldelse i de overmaade beskedne Lokaler – baade med Hensyn til Omfang og Udstyrelse – i "Trygs" ejendom paa Østergade. Beskedenheden strakte sig også til, at man ikke fandt Anledning eller Lejlighed til at forevige Lokalerne ved Fotografier, og saadanne maa Eftertiden altsaa bære Savnet af. Der var ellers efter Sigende noget med, at man maatte give Personalet fri, naar der skulle være Bestyrelsesmøde, og at Direktionen og det overordnede Personale, d.v.s. Schulz og Muxoll, maatte "vige Sædet" for at give Plads, naar der var Forretningsudvalgsmøde."
(Fra AP Pensions 25-års jubilæumsskrift, 1944)



Direktør, cand. mag. H. H. Schulz.

På AP Pensions første bestyrelsesmøde blev det besluttet at ansætte H.H. Schulz som selskabets første direktør. Han var aktuar i Livsforsikrings-Compagniet Vita og havde arbejdet som rådgiver for de tre nøglepersoner, der stod bag etableringen af AP Pension.



Direktør H. Muxoll.

Fuldmægtig H. Muxoll og aktuar H. Chr. Nielsen udgjorde sammen med direktør Schulz AP Pensions daglige ledelse i selskabets første år. Muxoll og Nielsen udnævntes til direktører efter Schulz død i 1923.



*Udsigt over
Amagertorv fra
AP Pensions lokaler
i Højbrohus.*

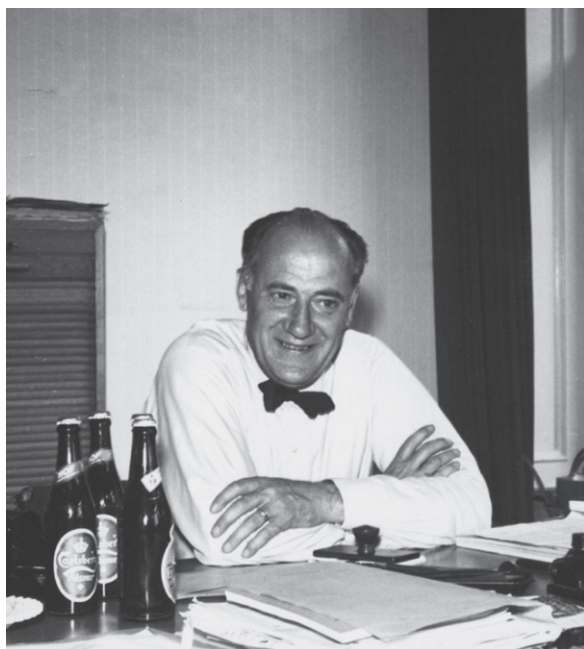
AP Pension får kontor midt i København

AP Pension havde i de første mange år et tæt samarbejde med forsikringsselskabet Tryg, og selskabet fik fra begyndelsen hjemsted hos Tryg i Højbrohus på hjørnet af Amagertorv og Østergade, tæt på Højbro Plads i det centrale København. Antallet af medarbejdere var begrænset. Med til at holde antallet nede var, at Tryg varetog en del administrative opgaver for AP Pension.

AP Pension flytter til Frederiksberg

I 1927 flyttede Tryg til lokaler i den nye ejendom, som selskabet opførte på Rosenørns Allé 1 på Frederiksberg ved hjørnet af Sankt Jørgens sø i København. AP Pension flyttede med og lejede kontorlokaler i ejendommen, der gennem de følgende 15 år var medarbejdernes daglige arbejdsplads og stedet, hvor AP Pensions kunderepræsentanter mødtes.

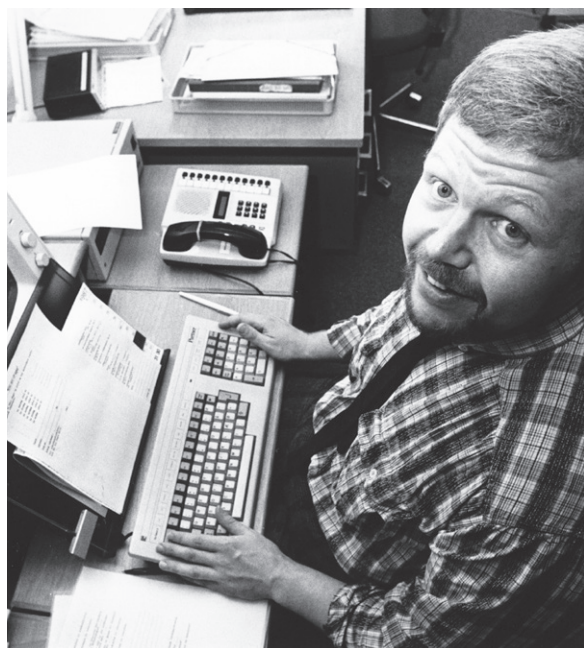
I selskabets 25-års jubilæumsskrift fortælles det, at *"Der var som altid ved saadanne Lejligheder en og anden, der mente, at det dog var alt for voldsomt med den megen Plads, man nu fik, men som det senere vil blive nævnt, kom det Tidspunkt inden længe, hvor Betragtninger af helt modsat Art blev raadende"*.



Teknisk direktør K. Foss på sit kontor.



Beregnerkontor på Rosenørns Allé.



I 1968 indledte AP Pension et samarbejde med rationaliseringseksperter om at installere maskiner, så opgaver som regulering af kontrolbøger kunne udføres maskinelt.



Med flytningen til H.C. Andersens Boulevard blev der blandt andet skabt bedre plads til det voksende antal beregnere.

Egne kontorer på H.C. Andersens Boulevard

AP Pensions vækst skabte efterhånden problemer med pladsen til det voksende antal medarbejdere. Derfor købte selskabet ejendommen på H.C. Andersens Boulevard 47 i København og flyttede ind i 1942. Ved indflytningen fik selskabet rådighed over 526 kvm. på første sal. Med flytningen stoppede kontorsamarbejdet med Tryg. AP Pension måtte derfor opbygge sin egen selvstændige organisation af det administrative arbejde, hvilket blandt andet omfattede eget bogholderi.



*Ejendommen Rosenørns Allé 1
på Frederiksberg.*





Kontor på Rosenørns Allé

Rationaliseringseksperter gennemgår arbejdsprocesser

I AP Pension har der altid været fokus på at holde omkostningerne nede. Derfor er de administrative processer løbende blevet effektiviseret. Allerede på Rosenørns Allé gik man over til at benytte et såkaldt adressogranlæg til at udskrive kvitteringer, og efter flytningen til H.C. Andersens Boulevard begyndte selskabet at bruge hulkort til udførelse af opgaver. I 1953 gennemgik en ekstern rationaliseringseksperter arbejdsprocesserne. Det førte dels til forenklinger i de daglige opgaver, men også til indførelse af IBM hul- og sortermaskiner til blandt andet at beregne bonus. I 1968 indledte AP Pension igen et samarbejde med rationaliserings eksperter, med det formål at forenkle forhøjelser og regulering af kontrolbøger m.v., så disse opgaver kunne udføres maskinelt.

AP Pension har gennem mange år været fokuseret på at optimere de administrative processer.

Anskaffelsen af de nye maskiner og det voksende antal medarbejdere, som var nødvendigt for at kunne følge med kundevæksten medførte behov for mere kontorplads. Derfor overtog AP Pension 300 kvadratmeter i stueetagen i 1968. På det tidspunkt var der 24 medarbejdere ansat i selskabet. De følgende år voksede AP Pension stærkt. Selskabet måtte også tage anden sal i brug, og i 1986 blev det nødvendigt at leje ekstra lokaler i en anden ejendom på H.C. Andersens Boulevard. Dermed nåede det samlede kontorareal op på over 1.500 kvadratmeter til de 56 medarbejdere.



Mere plads på Østerbrogade

Arbejdsforholdene i de opdelte lokaler blev efterhånden for små og upraktiske. Derfor flyttede AP Pension og selskabets 69 medarbejdere i 1989 til nye lokaler på Østerbro i København. Selskabets nye domicil var på godt 3.300 kvadratmeter. I 1990'erne begyndte selskabet at administrere flere af de nyetablerede pensionskasser på arbejdsmarkedet og udvidede samtidig kundegrundlaget ved at tilbyde pensionsordninger til virksomheder uden for andelssektoren. Den udvikling førte ikke alene til stor forretningsmæssig vækst. Udviklingen betød også, at antallet af medarbejdere steg markant. Derfor blev der igen behov for at skaffe mere plads.

AP Pension købte derfor en grund på Østbanegade ved Nordhavn station og opførte en helt ny ejendom. Den moderne ejendom stod klar i 2003 og blev en ny attraktiv arbejdsplads for medarbejderne. I løbet af de efterfølgende 15 år gentog historien sig. AP Pension voksede igen ud af sine lokaler i takt med, at antallet af medarbejdere voksede. Væksten skyldes flere forskellige forhold: For det første er antallet af kunder steget. Det er sket både som følge af organisk vækst og overtagelsen af andre selskaber. Overtagelsen af andre selskaber har

også ført til, at mange medarbejdere herfra er blevet en del af AP Pension. I 2011 overtog AP Pension finanssektorens pensionskasse FSP, og senest har AP Pension overtaget den danske del af pensionsselskabet Skandia.

Skiftet fra garanterede pensionsydelser over mod markedsrentebaserede pensionsordninger har også skabt behov for flere medarbejdere. AP Pension var blandt de første selskaber, der tilbød kunderne pension på markedsrentevilkår, og med de nye produkter har kunderne fået langt flere valgmuligheder. Det har øget kundernes behov for individuel rådgivning, og samtidig har den digitale udvikling ført til, at kunderne forventer at have adgang til brugervenlige selvbetjeningsløsninger.

Gennem de senere år er investeringsporteføljen vokset markant, og investeringsstrategien er blevet langt mere kompleks. Den udvikling har skabt behov for nye

kompetencer og flere medarbejdere. Endelig har øget regulering og myndighedernes voksende krav til pensionselskaber bidraget til at skabe behov for ansættelse af flere medarbejdere.

Næste flytning er på vej

Som konsekvens af udviklingen og købet af Skandia Danmark lejede AP Pension sig i 2018 ind i en ejendom på Amerika Plads 38 i nærheden af Østbanegade.

Her har blandt andet økonomiafdelingen og aktuariatet til huse, men på sigt bliver AP Pension samlet igen. Det sker, når selskabets nye domicil i Nordhavnen om få år står klar til at tage imod de mange medarbejdere.

Selskabet bevarer dog sin jyske satellit i Aarhus, hvorfra en gruppe medarbejdere er i kontakt med kunderne i området.

AP Pension flyttede i 1989 til kontorejendommen på Østerbrogade og fik dobbelt så meget plads.

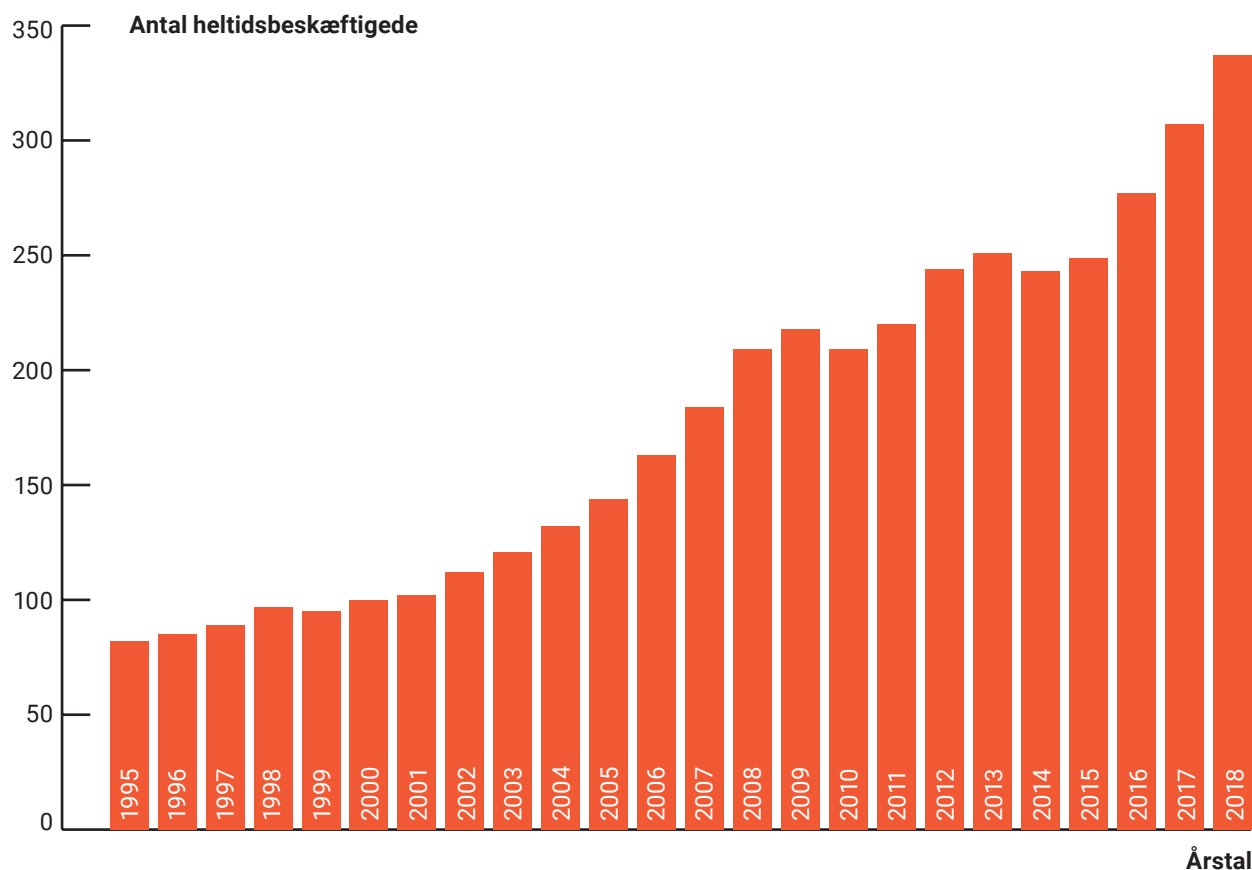




AP Pension er en arbejdsplads, hvor mange medarbejdere arbejder gennem en lang periode af deres karriere.

Antallet af medarbejdere er mere end fem-doblet

Da AP Pension i 1994 kunne fejre sit 75-års jubilæum, var der under 100 medarbejdere. Alle kendte hinanden. Medarbejderne var typisk ansat gennem mange år, og via sociale arrangementer kom medarbejderne også tæt på hinanden uden for arbejdspladsen. I mange år blev medarbejderne inviteret i Tivoli i forbindelse med selskabets generalforsamling, og det var en tradition, at medarbejderne mødtes på Færgetroen i den gamle have. I takt med at antallet af medarbejdere er blevet mere end fem-doblet siden 75-års jubilæet og nu er kommet op på mere end 500 efter købet af Skandia i 2019, er relationen til mange af kollegerne naturligvis blevet en anden, men den særlige kultur i AP Pension bliver videreført via Personaleforeningens mange forskellige sociale arrangementer.





Høj medarbejdertilfredshed

Medarbejdertilfredsheden i AP Pension er høj og på alle parametre højere end gennemsnittet i pensions- og forsikringsbranchen.

Det viser en måling fra 2018. På en 7-punktsskala scorer AP Pensions medarbejdere 5,9 for motivation og tilfredshed, mens gennemsnittet i branchen er 5,3.

Ånden i AP Pension

I AP Pension taler mange om den særlige ånd, der hersker i selskabet. Den er ikke formuleret på skrift, men når medarbejderne skal sætte ord på, går disse sætninger igen:

» Vi er gode ved hinanden og vil gerne gå langt for vores kolleger. «

» Vi giver den en ekstra skalle, når der er brug for det. «

» Vi respekterer hinanden og taler åbent sammen. «

Personaleforeningen

Alle medarbejdere bliver automatisk medlem af Personaleforeningen, når de bliver ansat. Det er frivilligt, om man vil være med og dermed blive trukket for et kontingent, men det vil næsten alle, fortæller Jens Wissing, der har været formand for foreningen gennem mere end 10 år. Han har i de seneste år været selskabets ansvarshavende aktuar.

Personalefaglige interesser

Personaleforeningen varetager medarbejdernes faglige interesser. Foreningens bestyrelse har igennem mange år forhandlet overenskomsten med inspiration i Forsikringsforbundets overenskomst. Foreningens bestyrelse har dialogen med ledelsen på medarbejdernes vegne, og bestyrelsen er også medarbejdernes repræsentanter i Samarbejdsudvalget.

Her drøftes både små og store emner, der har relevans for arbejdsklimaet. *”Det er sjældent, vi oplever uoverensstemmelser mellem ledelse og medarbejdere, men i enhver virksomhed på vores størrelse vil der af og til opstå sager med medarbejdere, hvor det er godt, at personaleforeningen deltager. Når der er brug for dette, så oplever jeg, at ledelsen er meget forstående. Vi har en rigtig god gensidig respekt og forståelse ledelsen og medarbejderne imellem,”* mener Jens Wissing.

Sociale aktiviteter

Personaleforeningen sørger også for at skabe gode rammer for det sociale liv i AP Pension. Alle medarbejdere kan komme med forslag til aktiviteter, der fremmer det sociale samvær i selskabet. Foreningen vurderer alle indkomne forslag, og om der skal ydes tilskud. Der er typisk en vis brugerbetaling, og det er medarbejderne selv, der står for det praktiske. Hen over året arrangerer Personaleforeningen, at forskellige aktuelle foredragsholdere lægger vejen forbi.

Foreningen opfordrer medarbejdere til at komme med forslag til foredragsholdere, og på den måde sikres et relevant og varieret program, så flest mulige medarbejders interesser favnes bedst. Gennem årene har deltagerne f.eks. fået inspiration til en sund livsstil, hørt om avanceret kvantefysik og fået sig et rigtig godt grin sammen med kollegerne i selskab med nogle af landets sjoveste komikere. Foreningen står også bag AP Pensions kunstforening, der sørger for, at skiftende kunstnere udstiller deres værker rundt omkring i bygningen og skaber liv og samtale.

Ud over kunstforeningen står foreningen via aktivitetsudvalget også bag aktiviteter som motionsløb, cykelløb, fodbold, badminton og bowling. I samarbejde med AP Pension har foreningen gennem flere år lejet en stor biografsal og inviteret alle medarbejdere med ledsager til et arrangement med film, sandwich, popcorn og sodavand. *"Vi holder også en årlig personalefest i forbindelse med generalforsamlingen. Deltagerne plejer at være meget feststemte, og stemningen er i top. Der bliver sludret på kryds og tværs, og dansegulvet er som regel fyldt, så snart musikken går i gang,"* siger Jens Wissing.



Medarbejderudtalelser

» Man kan godt mærke, at AP Pension er blevet større, siden jeg startede for 41 år siden, men jeg synes stadig, at det er en dejlig arbejdsplads. Vi har det godt med hinanden, og vi får plads til at udvikle os. Jeg synes også, at vi har været gode til at følge med tiden.«



Birgitte Venslev Nielsen,
Kunderådgiver

» Jeg oplever, at der i AP Pension i høj grad er gensidig respekt og tillid mellem kollegerne. Vi vil hinanden det bedste, og vi stoler på hinanden. Når vi fejler, så erkender vi det også og er åbne om det. På den måde fremstår vi troværdige - både blandt hinanden og over for andre. «



Lars Munksgård Brix,
mæglerkundechef





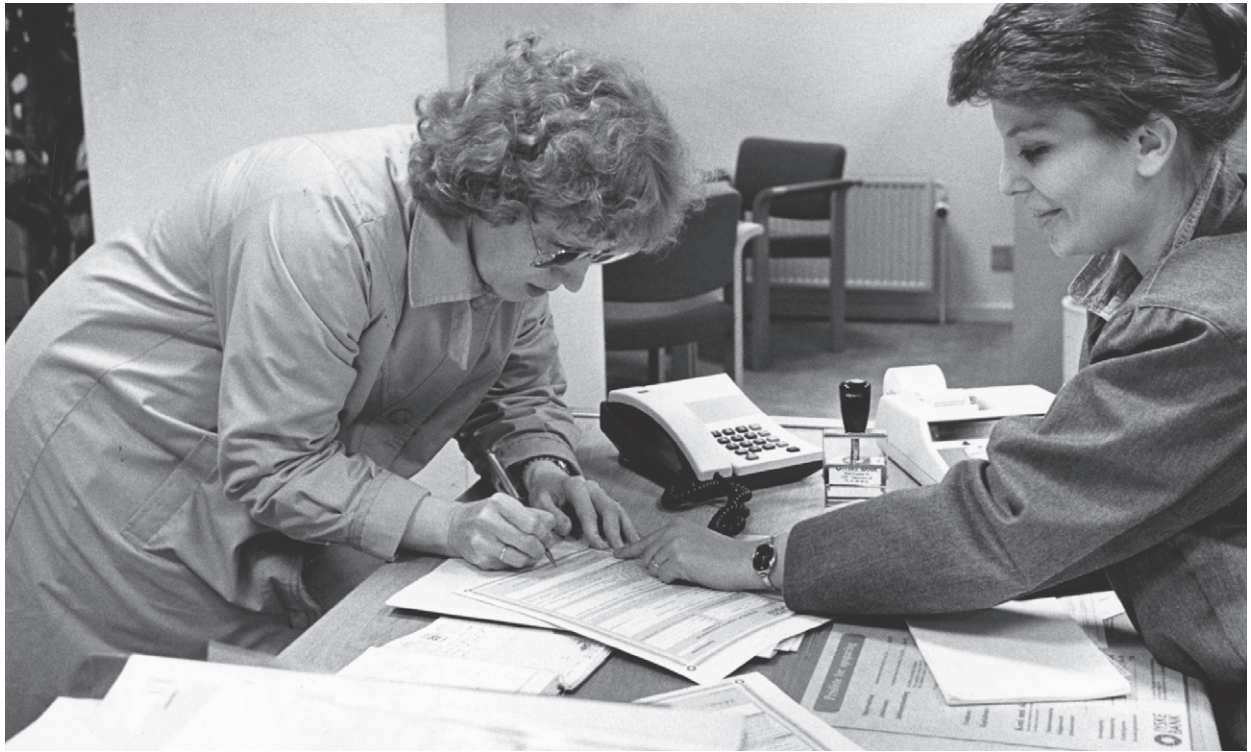


din pens



on vores ansvar

























Interviews

To studentermedhjælpere gik hele vejen

Holger Dock og Hans Boye Clausen startede begge som studentermedhjælpere i AP Pension, og da de efter cirka 40 år gik på pension, stod der adm. direktør på deres visitkort.

Da Hans Boye Clausen som 21-årig aktuarstuderende i 1970 for første gang satte sine ben i AP Pension, der dengang hed Andels-Pensionsforeningen og lå på H.C. Andersens Boulevard i centrum af København, var det ikke med målet om, at han 36 år senere skulle indtage stillingen som adm. direktør.

- Da jeg startede, havde vi mekaniske bordregnemaskiner, som støjede ekstremt, og alt blev skrevet ned. Vi sad med vores regnemaskine ved venstre hånd, og så skrev vi med højre. Og der var en øredøvende støj. Derfor var der kaffepauser formiddag og eftermiddag, så vi kunne hvile ørerne. Fire år tidligere var en anden aktuarstuderende gået op ad trappen til Andels-Pensionsforeningen. Det var Holger Dock, der var 21 år, da han startede sin lange AP-karriere. 20 år efter blev han udnævnt til adm. direktør.

- Vi var en traditionel og meget gammeldags organisation tilbage i 1970'erne og 80'erne. Vi havde det mest oldnordiske ledelsessystem og var meget konservative ledere. Det var jeg selv en del af som ung funktionær, tilføjer Holger Dock, der blev udnævnt til teknisk direktør i 1978.

Tæt parløb og udvikling af AP Pension

Holger Dock valgte i 1984 at forlade AP Pension til fordel for et job som vice-direktør i Hafnia. I stedet blev Hans Boye Clausen udnævnt til direktør lige under adm. direktør Rasmus Trads. I 1987 blev Holger Dock hentet tilbage som ny top-chef, og den post bestred han frem til sin pensionering i 2006, hvor Hans Boye Clausen overtog roret.

- Da jeg kom tilbage, var min tilgang, at nu skulle vi have ro over tingene. Vi skulle have et godt forhold til vores kunder. Vi skulle handle fornuftigt og voksent. Vi skulle blive stærkere og følge med udviklingen, men i harmoni med bestyrelsen, fortæller Holger Dock. Han og Hans Boye Clausen kørte fra starten et tæt parløb.

- Vi satte os for, at vi skulle udvikle vores kundetilgang, investeringer og systemer. Og omkostningsmæssigt skulle vi være bæredygtige. Vi kunne ikke tillade os at have højere omkostninger end andre selskaber. Vi havde kunder på konkurrencemæssige vilkår, og de sammenlignede os med andre i branchen, fortæller Holger Dock og tilføjer:

- Det var en spændende tid, og vi havde nogle meget dygtige og ihærdige medarbejdere, der tog ansvar og del i udviklingen af AP Pensions produkter og systemer og i det udadvendte arbejde i forhold til kunderne.

- Vi var med til at udvikle selskabet. Man kan bare se på selskabets navn – Andels-Pensionsforeningen, det støvede navn. Og så til, at det i dag hedder AP Pension, siger Hans Boye Clausen og fortsætter:

- Vi syntes, at AP Pension var et konkurrencedygtigt og vindende selskab ejet af kunderne. Dem var der ikke ret mange af på markedet dengang.

Eksistensgrundlaget i fare

Selvom AP Pension under Holger Dock og Hans Boye Clausens ledelse leverede høje afkast og lave omkostninger, så var der også tider med store udfordringer. Særligt i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne. Andelsbanken, der var AP Pensions største kunde, fusionerede i 1990 med Privatbanken og SDS og blev til Unibank (nu Nordea). Senere samme år annoncerede Unibank, Nykredit og Tryg Forsikring, at de havde indgået en strategisk alliance, som senere skulle føre til fusion.

- Vi kunne godt se, at denne fusion ville true vores forretningsgrundlag og svække vores position på markedet alvorligt. Unibank var vores suverænt største kunde. Derfor overvejede vi sammen med bestyrelsen situationen meget grundigt, og

»Vi satte os for, at vi skulle udvikle vores kundetilgang, investeringer og systemer. Og omkostningsmæssigt skulle vi være bæredygtige.«

beslattede os for at arbejde for at blive en del af denne fusion, men vores kunder sagde nej: Vel vil vi ej være med i det fælleskab. De mente, at der var alt for store risici ved det, og vi oplevede, at vores kunder var langt mere loyale over for os, end vi troede, fortæller Holger Dock.

Par på prøve

Unibank brød, som ventet, samarbejdet med AP Pension, og dermed mistede selskabet mere end 20 procent af de løbende præmieindtægter. Med eksistensgrundlaget i fare skulle sammenholdet blandt medarbejdere og de to øverste direktører stå sin prøve.

- Det gav en korpsånd uden lige. Medarbejderne var fantastiske. Holger og jeg havde et super samarbejde, hvor vi stod sammen og sagde, at AP Pension skulle overleve, for vi kunne se, at der var så mange kvaliteter i virksomheden. Og der gik ikke lang tid, før vi igen havde de laveste omkostninger og bedste afkast, fortæller Hans Boye Clausen.

- Det var nogle barske år, men det lykkedes os at komme godt igennem den svære tid og sætte gang i væksten. Vi markedsførte os og begyndte at se os om efter alternative måder at overleve på, eftersom vi ikke kunne regne med en organisk vækst blandt virksomheder i andelssektoren, uddyber Holger Dock.

Kunder uden for andelssektoren

AP Pension begyndte at sælge pensionsordninger til virksomheder uden for andelssektoren, og hver gang det lykkedes at få andre virksomheder som kunder, anså selskabet det som en blåstempling.

- Vi havde en daglig kamp med at tækkes forsikringsmæglerne for at få dem til at skaffe os kunder. De tog jo voldsomme honorarer, men vi insisterede på, at det var virksomhederne, der benyttede sig af mæglere, som skulle betale for mæglernes omkostninger, og ikke de andre kunder. Sådan er det blevet nu, men dengang var mæglermarkedet meget uigennemskueligt.

Nye samarbejdspartnere

I starten af 1990'erne begyndte AP Pension også at administrere nogle af de nye pensionskasser, som blev etableret i de år.

- Vi fik blandt andet slagterisektorens pensionskasse, Funktionærpension og en grønlandsk pensionskasse. Det betød, at vi kunne nyttiggøre de it-systemer, som vi havde opbygget til vores egne kunder og anvende vores medarbejders kompetencer. Vi etablerede også forskellige partnerskaber for at få udbredt vores produkter, siger Holger Dock. AP Pension indledte f.eks. et samarbejde med sparekassesektoren om at tilbyde deres kunder selskabets pensionsprodukter.

- Det startede med arbejdsudlygtighedsforsikringer, og siden fik de også mulighed for at tegne livrenter hos os. Vi udviklede et system, så sparekasserne selv kunne indhente tilbud, og det har med årene udviklet sig til en rigtig stor forretning. Samarbejdet med pengeinstitutterne sker i dag gennem det selvstændige datterselskab, der hedder nærpension.



Banebrydende produkter

I tiden op mod år 2000 oplevede AP Pension en række gode år.

- Vi levede godt af at administrere pensionskasserne, og vi havde en god kundevækst. Vi opnåede også fine afkast af investeringerne, som vi udnyttede i markedsføringen. Dertil kom, at vi introducerede de nye unit-linkprodukter på markedsrentevilkår uden garanterede ydelser, forklarer Holger Dock.

» Vi blev banebrydende på det marked, og det skete i rette tid. Renten var på vej ned, og det var på rette tid at overføre investeringsrisikoen til den enkelte kunde. Vi kunne ikke bære risikoen på langt sigt, med mindre vi nedsatte grundlagsrenten betydeligt, pointerer han og tilføjer, at kunderne tog godt imod det nye produkt. «

Kundeejerskabet giver styrke.

For både Hans Boye Clausen og Holger Dock har kundeejerskabet og AP Pensions rødder i andelsbevægelsen altid haft stor betydning.

- Selvfølgelig er man som øverste direktør fokuseret på at foretage de bedst mulige investeringer og have de laveste omkostninger. Men man har ikke en egenkapital, der skal serviceres på samme måde som i aktieselskaber, der har fremmede ejere. Det er en helt særlig styrke og noget, der altid har tiltalt mig, siger Hans Boye Clausen.

- Den gensidige selskabsstruktur har mange gange været under angreb, og vi er blevet kritiseret for, at vi ikke har aktionærer, der kan træde til og yde kapital, hvis der skulle opstå behov. Det er nok også den største svaghed ved denne virksomhedsstruktur, men selve tanken om, at vi ikke skulle levere et udbytte til aktionærerne, har altid været helt grundlæggende for mig, understreger Holger Dock. Desuden fremhæver han, at bestyrelsen i AP Pension består af både repræsentanter for pensionsopsparerne og virksomhederne.

- På den måde er AP Pension en ægte samarbejdende virksomhed, hvor de forskellige parter er med i ledelsen. Jeg har altid haft det særdeles godt med, at det er kunderne, der ejer AP Pension. Jeg er barnefødt i en andelsvirksomhed som søn af en mejeribestyrer, der senere blev bestyrer i et andelsvaskeri. Den solidariske og kollektive grundholdning har jeg altid haft meget tæt på, fortæller Holger Dock.

Din pension – vores ansvar

Gennem årene er der blevet færre, men større pensions-selskaber, og ifølge Hans Boye Clausen er det en af årsagerne til, at AP Pension i år kan fejre sin 100-års fødselsdag som en del af den bevægelse, som selskabet udsprang af, nemlig andelsbevægelsen.

- Grundlæggende er det andelstanken, at kunderne skal eje deres virksomhed, som de gør i andelsbevægelsen. Samtidig har AP Pension igennem årene været i stand til at levere nogle gode afkast og holde omkostningerne nede. Det er vigtigt, at man kan det. Og så skal du levere en god service og holde dit image i orden, siger Hans Boye Clausen. Det var med Holger Dock og Hans Boye Clausen ved roret, at AP Pension i midten af 1990'erne formulerede AP Pensions motto: Din pension – vores ansvar.

- Din pension – vores ansvar dækkede det hele, og det holder fortsat. Mottoet fortæller netop, at der er noget at leve op til. Det kræver, at du har styr på dine investeringer og produkter. Det er meget forpligtende, fastslår Hans Boye Clausen.

Holger Dock

- 1966-1969:** Studentermedhjælp
- 1969-1978:** Aktuar
- 1978-1983:** Teknisk direktør
- 1983-1987:** Forlader AP Pension
for at blive vicedirektør
i Hafnia
- 1987-2006:** Adm. direktør
i AP Pension



Hans Boye Clausen

- 1970-1974:** Studentermedhjælp
- 1974-1980:** Aktuar
- 1980-1983:** Forlader AP Pension
for at blive kontorchef
i Tryg Forsikng
- 1984-2006:** Direktør og
ansvarshavende aktuar
- 2006-2010:** Adm. direktør i AP Pension

Storkundes velkomsthilsen til Søren Dal Thomsen, da han kom med i direktionen i 2006: »Vi forlader aldrig AP Pension.«

Tidligere blev AP Pension ikke regnet for noget særligt i branchen, men i dag står selskabet som en signifikant spiller på det kommercielle marked. AP Pension er virkelig lykkedes med at transformere sig fra et medlemsbaseret pensionsselskab til en kommerciel aktør, fastslår Søren Dal Thomsen, der kom til AP Pension som investeringschef i 2001, kom med i direktionen i 2006 og var adm. direktør fra 2010-16.

Omdannelsen af selskabet er sket med respekt for de værdier om kundeejerskab og demokrati, som AP Pension i sin tid blev grundlagt på, og netop idégrundlaget og det fællesskab, virksomheden har med sine kunder, er det, der gør AP Pension unikt.

- Idégrundlaget i kombination med evnen til at forandre sig er de afgørende forudsætninger for, at selskabet har holdt sig livskraftigt i 100 år, mener Søren Dal Thomsen.

Mere end pris og kvalitet

Det er helt centralt, at værdiskabelsen i AP Pension går til kunderne, og det er væsentligt, at det er tydeligt for både kunder og medarbejdere. Der er mere i det end pris og kvalitet, og derfor er det mere meningsfuldt at identificere sig som kunde og medarbejder. Kundeejerskabet er med til at knytte kunderne til virksomheden og skabe loyalitet, fortæller Søren Dal Thomsen. Efter tre år som investeringschef blev Søren Dal Thomsen ansat i pensionsselskabet Sampension som investeringsdirektør,

men efter to år blev han hentet tilbage til AP Pension og kom med i direktionen.

- Da jeg kom tilbage, tog AP Pensions daværende adm. direktør, Hans Boye, mig med rundt på besøg hos en stor del af de væsentligste kunder. Vi besøgte blandt andet Danish Crown. Her fik vi besked på, at vi skulle sørge for at være dygtige og skarpe. Vi skulle holde omkostningerne nede og levere god service og høje afkast. Desuden skulle vi vide, at Danish Crown altid ville være kunder i AP Pension.

- Virksomhedens topchef, Kjeld Johannesen, gjorde det klart, at de faktisk var så tilfredse med AP Pension, at de slet ikke kunne forestille sig, at de ville komme i en situation, hvor de ville blive utilfredse, men selv hvis det skulle ske, ville de ikke opsige deres kundeforhold. Hvis vi bliver utilfredse, forlader vi ikke AP Pension. Så fyrer vi bare direktionen, lød meldingen til os, fortæller Søren Dal Thomsen med et stort smil.

AP Pension går mod strømmen

Kundeejerskabet rækker vidt og er en meget central del af AP Pensions dna, og med kundeejerskabet er der en stor troværdighedsbarriere, der er nedbrudt. Som et eksempel på, hvad kundeejerskabet betyder for beslutningerne, fremhæver Søren Dal Thomsen AP Pensions tilbud til kunderne om at udskifte deres pensionsordning med ydelsesgaranti til en ordning uden garantier. Mens andre selskaber har gennemført kampagner, hvor

de lokker kunderne til at give afkald på deres garantier eller ligefrem tvinger kunderne væk fra garantierne, gennemførte AP Pension en informationskampagne, hvor alle kunder fik en individuel beregning af, hvad deres garantier var værd.

- Kampagnens formål var ikke at få kunderne til at afgive deres garantier. Den var at informere kunderne om deres muligheder og give dem en god oplevelse, forklarer Søren Dal Thomsen og tilføjer, at 95 procent af kunderne var glade for at få tilbuddet, og at ca. 20 procent af kunderne tog imod det.

Fik lov til at føre ideer ud i livet

Det har været et stort privilegium for mig at arbejde i AP Pension. Først tre år som investeringschef og siden ti år i direktionen. Det er en spændende virksomhed med rigtig gode kunder og nogle fantastiske medarbejdere. Vi fik lov til at føre vores ideer ud i livet og se dem blive til noget. Det siger næsten sig selv, at det er super fedt. Blandt de beslutninger, som han er mest glad for, er købet af sparekassernes selskab ForSikringsSamarbejde (FSS) i 2011 og udviklingen af selskabet, som i 2016 skiftede navn til nærpension.

- Samarbejdet med de lokale pengeinstitutter har givet AP Pension vækst og kritisk masse og har været med at positionere AP Pension ekstremt stærkt i markedet. Det er langt mere end en distributionskanal – det er et it-understøttet partnerskab, der er baseret på de samme værdier fra andelsvirksomhederne, som AP Pension blev bygget op omkring for 100 år siden, pointerer Søren Dal Thomsen.

Finanskrisen

Da Søren Dal Thomsen kom tilbage til AP Pension i 2006, var en af hans primære opgaver at etablere en risikostyringsfunktion. Derfor var selskabet godt forberedt, da finanskrisen ramte to år efter.

- Vi havde allerede udarbejdet planer for, hvad vi ville gøre i forskellige situationer. Det betød, at da forholdene udviklede sig som i nogle af de scenarier, vi havde stillet op, var vi klar til at handle, fordi vi allerede havde truffet beslutningerne i et roligt øjeblik. Vi rystede ikke på hån-

den. Det var en investerings- og ledelsesmæssig udfordrende tid, men jeg sov godt om natten. Vi havde kun ét ekstraordinært bestyrelsesmøde under hele finanskrisen, og der var fuld opbakning fra bestyrelsen til de strategier, som var lagt, og det gør vanskelige beslutninger nemmere at eksekvere, fortæller Søren Dal Thomsen. Som et af få pensionselskaber kom AP Pension gennem finanskrisen med et positivt resultat:

- Vi solgte nogle aktier relativt tidligt i forløbet, men vi havde også tilstrækkelige reserver til at beholde en pæn aktieandel. Under krisen købte vi aktier og high yield obligationer på attraktive vilkår til kunderne med opsparing på markedsrentevilkår, og i forlængelse af finanskrisen afdækkede vi renterisikoen på et gunstigt tidspunkt.



Søren Dal Thomsen

Bankuddannet, HD finansiering

2001-2004: Investeringschef i AP Pension

2004-2006: Investeringsdirektør i Sampension

2006-2010: Direktør i AP Pension

2010-2016: Adm. direktør i AP Pension

Realrenteafgift og fusionssnak

Jørn Blume Schmidt var igennem 20 år bestyrelsesformand i AP Pension. Her fortæller han, hvordan han oplevede formandsperioden fra 1977 til 1997.

Jørn Blume Schmidt lægger ikke skjul på, at nye love og regler var noget, der fyldte meget i hans tid som bestyrelsesformand i AP Pension.

- Politikerne indførte i 1984 en afgift på pensionsafkast, som skulle sikre, at pensionsselskaber højst kunne opnå et afkast, der svarede til inflationen plus 3,5 procent. Han fortæller, at loven om realrenteafgiften var yderst kompleks.

- Blandt andet var aktieafkast friholdt for afgiften, og i pensionsbranchen blev der gjort meget for at mindske belastningen af den nye afgift. Mange pensionsselskaber etablerede f.eks. særlige ejendomsaktieselskaber for at slippe billigere, men et gensidigt selskab som AP Pension kunne ikke umiddelbart foretage disse selskabsopdelinger. Først senere blev det muligt at gennemføre en ændring af AP Pensions selskabsstruktur, hvilket gav en pæn besparelse i realrenteafgiften, som gjorde det muligt at sikre kunderne en høj konkurrencedygtig depotrente.

Mulig fusion med Tryg

- Et andet emne, der optog os meget i en del af min formandsperiode, var planen om at fusionere AP Pension med Tryg. Men der viste sig stor modstand mod planerne blandt delegerede og i kundekredsen. De var bange for, at de reserver, som gennem årene var bygget op i AP Pension, skulle gå til andre. Modstanden førte til, at vi besluttede at skrinlægge fusionsplanerne. I Jørn Blume Schmidts tid begyndte AP Pension at investere væsentligt mere i ejendomme.

- Vi stod blandt andet bag opførelsen af den store

boligbebyggelse Kogtvedhøj ved Svendborgsund, og vi gik ind og finansierede opførelsen af hotel- og conferencecentret Kongebrogaarden ud til Lillebælt tæt ved Middelfart.

- Vi var også langt fremme i planerne om at opføre et hotel, en stor boligbebyggelse og en ny kontorbygning til AP Pension på Midtermolen ved Langelinje i København. Vi vurderede dog i sidste ende, at investeringsrisikoen var for stor. I bestyrelsen var vi ikke sagsbehandlere, men vi fulgte med i byggerierne, og som formand tog jeg blandt andet første spadestik til Kogtvedhøj og Kongebrogaarden.

Vidste, hvad der rørte sig hos kunderne

Kundedemokratiet er helt centralt i AP Pension og en væsentlig grund til selskabets succes gennem 100 år.

- I bestyrelsen vidste vi hele tiden, hvad der rørte sig blandt kunderne. F.eks. blev vi hurtigt klar over, at mange uddelere ønskede at gå på efterløn som 60-årige. Derfor tilpassede vi pensionsordningen, så uddelerne fik bedre mulighed for at kunne gå tidligere på pension. Vi gav f.eks. mulighed for at indbetale ekstra til kapitalpension og nedsatte enkepensionen, som var en del af uddelernes pensionsordning. Jørn Blume Schmidt fortæller, at kunderne generelt er meget tilfredse med at være med i AP Pension, og det er han også selv.

- Jeg startede udbetalingen i 2002 og får udbetalt et fast kronebeløb resten af mit liv. Desuden har jeg selv indbetalt lidt ekstra. Det kører helt, som det skal, og jeg har ikke haft brug for at kontakte AP Pension for at få rådgivning eller svar på spørgsmål.



*Jørn Blume Schmidt, uddeler i Brugsen i Juelsminde.
Formand for AP Pension 1977-1997*



*Tidligere administrerende
direktør Holger Dock ved Kongebrogaarden.*



Første spadestik til hotel- og conferencecenter Kongebrogaarden i Middelfart.



Mogens Poulsen, adm. direktør i OK
Formand for AP Pension 1997-2006

Kundekredsen udvides

Mogens Poulsen var bestyrelsesformand for AP Pension fra 1997 til 2006. I hans periode blev AP Pensions forretning udvidet markant.

På spørgsmålet om, hvad de vigtigste temaer var i hans formandsperiode, svarer Mogens Poulsen:

- Udgangspunktet for AP Pension var at levere pensionsordninger til medarbejdere, der var ansat på andelsvirksomheder. Gennem de sidste år har AP Pension også markedsført sig over for andre små og store virksomheder. Den udvikling tog fart i min formandsperiode, men var ikke min fortjeneste. Den var i høj grad drevet af direktionen. Udvidelsen af kundekredsen har siden ført til stor vækst, og det skyldes efter min vurdering, at AP Pension er en veldrevet og konkurrencedygtig virksomhed funderet på sympatiske værdier.

Fra garanterede ydelser til pension med markedsrente

- I min formandsperiode skete der et skifte i pensionsbranchen, hvor udviklingen gik fra garanterede ydelser over mod individuelle ordninger, hvor den enkelte kunde får det fulde afkast, men selv bærer investeringsrisikoen. I AP Pension tilpassede vi os til kundernes ændrede behov. Det var en meget stor forandring, som krævede betydelige it-investeringer. Mogens Poulsen fortæller, at det var på hans initiativ, at generalforsamlingen i AP Pension hvert andet år holdes i Aarhus.

- Som et lille, men ikke ubetydeligt kuriosum vil jeg

nævne, at AP Pension på mit initiativ besluttede, at den årlige generalforsamling skiftevis skulle holdes i København og Aarhus. Den fordeling gælder den dag i dag. Generalforsamlingen var hidtil blevet holdt i København hver gang, men eftersom den er åben for alle kunder, er det vigtigt, hvor den holdes. Ikke mindst fordi en stor del af kunderne bor i provinsen og ikke mindst i Jylland.

Beslutningerne træffes efter kundernes bedste

AP Pensions demokratiske struktur sikrer, at de forskellige kundesegmenter er repræsenteret i bestyrelsen og blandt de delegerede på generalforsamlingen. Det indebærer – og indebærer fortsat – at beslutninger træffes efter, hvad der tjener både AP Pension og kunderne bedst. På spørgsmålet om, hvordan det er at være kunde i AP Pension, svarer Mogens Poulsen:

- Som mangeårig pensionist har jeg stadig stor sympati for AP Pension. På det økonomiske område gør selskabet det godt, og det er jo det vigtigste, når hovedparten af min indtægt i dag kommer derfra. Selskabets generelle og løbende information er god, og de få gange, jeg har haft behov for rådgivning og information, har medarbejderne vist sig at være lige så dygtige og hjælpsomme som i min tid.



Holger Damgaard, uddeler i Brugsen i Nyborg
Formand for AP Pension 2006-2013

Større krav til bestyrelsesmedlemmer

Holger Damgaard var bestyrelsesformand for AP Pension fra 2006 til 2013. I den periode voksede myndighedernes krav til bestyrelsesmedlemmerne markant, og AP Pension gennemlevede et generationsskifte.

- I løbet af min formandsperiode blev myndighedernes krav til bestyrelsesmedlemmerne øget markant. Hvor det tidligere var direktionen, der varetog relationen til Finanstilsynet, blev det bestyrelsen, der skulle tage møderne. Komplexiteten og kravene til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer gjorde det nødvendigt at etablere en anden struktur med to bestyrelser: En med ansvar for kundedemokratiet og en for livsforsikringsselskabet.

- Desuden oprettede vi et revisionsudvalg. Med denne ændring sørgede vi for, at det, trods øgede krav fra myndighederne, fortsat er muligt for kunderne at engagere sig i AP Pension som delegerede og bestyrelsesmedlemmer, uden at de behøver at være finansdirektører eller aktuarer.

Ombejlet pensionsselskab

- De voksende krav fra myndighederne omfattede også krav om langt mere rapportering. For et mindre pensionsselskab som AP Pension var det en stor opgave at løfte. Det var andre selskaber i branchen opmærksomme på. Derfor kontaktede de os og spurgte, om vi ville over til dem. Vi syntes imidlertid, at vi havde så meget at byde på, så vi valgte i stedet at orientere os mod andre selskaber for at høre, om de ville være en del af AP Pension. Det førte blandt andet til fusionen med finanssektorens pensionskasse, FSP.

To unge mænd overtager ledelsen

- I min formandsperiode skete der også et generationsskifte i AP Pensions ledelse. Da jeg kom til som formand i 2006, var Holger Dock adm. direktør, og i de

følgende fire år tog hans meddirektør gennem mange år, Hans Boye Clausen, over. Siden fulgte et generationsskifte, hvor vi overlod den daglige ledelse til nogle unge 40-årige: Søren (Dal Thomsen) og Bo (Normann Rasmussen, AP Pensions nuværende adm. direktør). De gjorde det rigtig godt. De holdt AP Pension på sporet, og de kom med nye ideer og bragte fornyelse ind i AP Pension samtidig med, at de førte AP-ånden videre.

Kunderne har indflydelse og får hele overskuddet

Holger Damgaard var brugsuddeler i Nyborg og betegner sig selv som en rigtig andelsmand.

- Det tiltaler mig rigtig meget, at AP Pension er funderet på andelsbevægelsens værdier. Pensionsopsparingen er for mange den største investering, de har, så det er godt, at man som kunde har indflydelse på pensionsordningen. Det tæller selvfølgelig også, at kunderne får hele overskuddet, og at der ikke er aktionærer, som skal have et udbytte.

Pensionist – og stadig aktiv

Samtidig med at Holger Damgaard stoppede som formand for AP Pension, stoppede han som brugsuddeler og gik på pension.

- Da jeg gik på pension, havde jeg en god samtale med en af AP Pensions rådgivere. Pengene kommer hver måned, som de skal, og jeg har ikke haft brug for at få yderligere hjælp og rådgivning. Jeg følger med via appen og nyhedsbrevene, og jeg er stadig aktiv i AP Pension som delegeret. Så jeg følger med og deltager i generalforsamlingen og informationsmøderne for delegerede.

AP Pension er lykkedes med at følge med tiden

Man må tage hatten af for, at AP Pension er lykkedes med at følge med tiden gennem 100 år på en kundebase, der er markant forandret, mener Jais Valeur, der er adm. direktør for Danish Crown. Andelsslagterierne var i sin tid med til at stifte AP Pension og har gennem alle årene været med i AP Pension.

AP Pension skal i dag operere på rå markedsvilkår

AP Pension blev oprindeligt bygget op omkring en masse mindre andelsvirksomheder. Tidligere havde hver eneste landsby eget slagteri og eget mejeri. De havde også en foderstofhandel og en brugs. Alle disse mange mindre andelsvirksomheder fik med etableringen af AP Pension deres eget pensionsselskab, som de kunne samles om, forklarer Jais Valeur.

- Markedssituationen har gennem de seneste 30-40 år ændret sig markant. Andelsvirksomhederne er i dag blevet kæmpestore virksomheder, og inden for landbruget er der sket en kolossal strukturudvikling. I begyndelsen af 1980'erne var der eksempelvis 60.000 svineproducenter. I dag er der 1.900, og de 800 leverer mere end 80 procent af grisene, oplyser direktøren for landets suverænt største slagteri- og fødevarekoncern. AP Pensions forretningsgrundlag er i dag helt anderledes. Selskabet skal agere på rå markedsvilkår. Der er jo ikke nogen, der siger, at landets andelsvirksomheder skal have AP Pension som leverandør. Det er i dag et aktivt valg, hvor det tidligere nok lå i kortene, at man som andelsvirksomhed var med i AP Pension.

Afkast og service skal være i top

Vigtigst er det for Jais Valeur, at AP Pension leverer et ordentligt afkast, som mindst er på niveau med de bedste i pensionsbranchen. Desuden lægger han stor vægt på, at selskabet leverer god service.

Jeg har selv trukket på selskabets service, fordi jeg også selv har min pension i AP Pension. AP-medarbejderne er meget vidende, og jeg ved, at de altid står til rådighed og er lette at komme i kontakt med. Jeg har tidligere været med i andre pensionselskaber, og der har jeg slet ikke oplevet den samme gode service, pointerer han. En væsentlig udfordring for AP Pension bliver at bevare nærheden til kunden samtidig med, at selskabet bliver mere digitalt.

- AP Pension skal huske, at det stadig er en forretning, der er drevet af mennesker, men samtidig bliver det ekstremt vigtigt at være med fremme i den digitale udvikling og levere konkurrencedygtige løsninger, som sikrer, at de enkelte kunder oplever, at de har en god pensionsordning. Det er dyrt at udvikle disse løsninger, og derfor bliver skala afgørende, så omkostningerne for den enkelte fortsat er konkurrencedygtige, understreger han.

Stor sympati for værdierne i AP Pension

- Det, der gør, at vi her på Danish Crown stadig har vores pensionsordninger i AP Pension, er ikke alene, at AP Pension har leveret flotte afkast. Det hænger også sammen med, at vi har sympati for den ide og de værdier, der er kernen i AP Pension, siger han og uddyber:

- Jeg har respekt for det afkast, som selskabet har opnået, men jeg har også stor sympati for ideen om overskudsdeling. Jeg kan godt lide, at vi har repræsentation i selskabet og selv kan gribe ind, hvis vi ikke er tilfredse. Det kan man ikke i andre pensionselskaber, påpeger han.

- Det kræver imidlertid dyb indsigt at drive et pensionselskab, og den har kunderne jo langt fra på alle områder. Derfor er det vigtigt at finde den rette balance, så det ikke er amatører uden forretningsindsigt og dyb forståelse for de finansielle markeder, der driver selskabet, tilføjer han.

- Det er ekstremt vigtigt at holde balancen mellem amatørerne og de professionelle. AP Pension vil miste en væsentlig del af sit særlige dna, hvis det udelukkende er de professionelle, der bestemmer. Så bliver selskabet bare ligesom alle de andre selskaber i pensionsbranchen.

Danish Crown-koncernen er en global kødvirksomhed og blandt verdens største inden for sit felt. Inden for grisekød er koncernen verdens største eksportør og Europas største producent. Danish Crown-koncernen er desuden Europas største kødforædlingsvirksomhed og en betydelig spiller på det europæiske oksekødsmarked. Danish Crown har produktion i Danmark og en række lande i Europa og Kina. Koncernen har markedsadgang til mere end 130 lande verden over, og omsætter for omkring 62 mia. kr. Den beskæftiger ca. 25.000 medarbejdere. Danish Crowns eksport udgør ca. en fjerdedel af den danske fødevareeksport.



» Jeg følger selv med i, hvordan min egen opsparing udvikler sig, fordi jeg også har mine egne penge på spil, « fortæller Jais Valeur

Jais Valeur, adm. direktør for Danish Crown

AP Pension har andelsbevægelsens dna i blodet

- AP Pensions værdier og historiske udgangspunkt er helt afgørende for at forstå, hvad det er for et selskab, mener Jais Valeur.

- Andelsbevægelsens dna løber i selskabet. I andelsvirksomheder er der noget familiært, hvor man skal skabe værdi sammen, skabe plads til hinanden og tage sig af hinanden. Bagsiden er, når det bliver for meget familie, og der uanset hvad skal være plads til alle, og hvor det ikke får de store konsekvenser, hvis det går galt, eller resultaterne svigter. I virksomheder med en familiekultur er der

nok en længere snor, og det er ikke altid en fordel. Det er meget vigtigt at holde et højt ambitionsniveau, selvom man er en familie, påpeger han.

- Jeg hører aldrig noget negativt om pensionsordningen fra medarbejderne, men jeg tror heller ikke, at selskabet skulle performe dårligt i særlig lang tid, før jeg ville høre om det. Et ordentligt afkast er selskabets licence to operate, siger Jais Valeur.

- Udlodningen af overskud har jeg stor sympati for. Det viser, at man er et ægte kundedrevet selskab og ikke et selskab, der skal sikre aktionærerne et udbytte.





AP Pension må ikke stille sig tilfreds med de flotte resultater, som de hidtil har opnået. De skal fortsætte med at blive større og tage aktiv del i konsolideringen i branchen. Det skaber grundlag for at holde omkostningerne nede og mulighed for at udnytte skalafordelene til gavn for kunderne, siger Henning Haahr, koncernchef i Danish Agro.

Danish Agro truer med at blive

» For i Danish Agro kan vi godt lide den ejerstruktur, som vi har i andelssystemet, hvor det er kunderne, der ejer selskabet. Kundeejerskabet i AP Pension minder meget om vores egen ejerform, « forklarer Henning Haahr.



Mindst på niveau med de bedste

Grovvarevirksomhederne, der i dag er en del af Danish Agro, har været med i AP Pension gennem næsten alle årene. Kundejerskabet i AP Pension har Henning Haahr, koncernchef i Danish Agro, stor sympati for, men det er ikke den afgørende årsag til, at virksomheden fortsætter med at have deres pensionsordning for medarbejderne i AP Pension:

- Vores udgangspunkt er, at det skal være et godt produkt, og så bifalder vi, at det er et kundejet andelsselskab. Men det er bestemt ikke nogen selvfølge, at vi er i AP Pension. Det er alene hensynet til, hvor vores medarbejdere får den bedste pensionsordning, der er afgørende, og som kunde i AP Pension ved vi, at overskuddet går til vores medarbejdere, tilføjer han.

- AP Pension behøver ikke at ligge i top tre på afkast over de seneste seks måneder, men skal være blandt de bedste på fem og ti års sigt. Det langsigtede afkast skal mindst være på niveau med de bedste i branchen, på-

peger Henning Haahr. Samtidig understreger han, at AP Pension skal være effektive og holde omkostningerne nede.

- AP Pension er en kommerciel virksomhed, der opererer på et konkurrencepræget marked. Sådan er det også for os. Selvom vi er et kundejet selskab, er kunderne jo ikke forpligtede til at handle hos os. Landmændene kan sælge deres korn til hvem, de vil, og de kan købe deres gødning, hvor de vil. Der er ingen bindinger mellem os og landmændene. Så selvom vi er et andelsselskab, opererer vi på fuldt kommercielle vilkår, og sådan er det også for AP Pension, fastslår han.

Parat til at gå på banen

Henning Haahr fremhæver, at virksomheden altid har haft en god og meget direkte kontakt til AP Pension.

- Vi føler, at AP Pension lytter til os, når der er noget, som vi gerne vil diskutere. De er ærlige og direkte. Des-

Danish Agro-koncernen er hovedsageligt beskæftiget inden for salg af foderblandinger, råvare- og vitaminforblandinger, gødning, planteværn, såsæd, maskinhandel og energi samt køb af afgrøder fra landbruget. Koncernen beskæftiger ca. 5.000 medarbejdere og er ejet af 9.000 danske landmænd. Danish Agro blev etableret i 1901 som et lokalt andelsselskab. Talrige fusioner og opkøb har ført selskabet fra først lokal til regional, national og senest international aktør. Selskabets mange danske funktionærer har deres pensionsordning i AP Pension.

uden har vi både en medarbejdervalgt og en virksomhedsudpeget repræsentant i delegeretforsamlingen, hvor vi jo har mulighed for at gøre vores synspunkter gældende, hvis vi ønsker at gå den demokratiske vej til ledelsen, pointerer han.

- Vi er meget tilfredse med at være med i AP Pension, og vi truer faktisk med at blive. Dermed være sagt, at hvis der er noget, som vi ikke er tilfredse med, så kommer vi på banen med det i stedet for bare at skifte til et andet selskab, lyder meldingen fra Henning Haahr til 100 års-jubilæet.

Skal stå på mål for valg af leverandør

Det er meget sjældent, at medarbejderne i Danish Agro kommer til ledelsen om pensionsordningen. Det kan skyldes manglende interesse, men kan også ses som et udtryk for, at de har tiltro til, at virksomheden har valgt en god leverandør, forklarer Henning Haahr:

- Det ansvar er vi meget bevidste om. Vi skal nødig komme ud i en situation, hvor vi ikke kan stå inde for det afkast, som medarbejderne får af deres opsparing, eller hvor medarbejderne ikke får den forsikringsudbetaling, som de var stillet i udsigt, siger han og pointerer, at han helt sikkert ville høre om det, hvis medarbejderne var utilfredse med afkastet.



Bo Normann Rasmussen, cand. act., HD

2006-2010: Ansvarshavende aktuar i AP Pension

2010-2017: Direktør i AP Pension

2017- : Adm. direktør i AP Pension

**Adm. direktør
Bo Normann Rasmussen
gør status efter de første
100 år - og udpeger de
vigtigste indsatsområder**

Kun meget få virksomheder opnår at kunne fejre 100-års jubilæum. Den imponerende præstation er der to hovedforklaringer på, vurderer adm. direktør Bo Normann Rasmussen:

- Helt frem til slutningen af 1980'erne var sammenholdet blandt andelsvirksomhederne og deres ejerskab til AP Pension meget afgørende. Med direktørduoen Holger Dock og Hans Boye Clausen ved roret blev AP Pension senere mere kommercielt orienteret, og den udvikling er fortsat frem til i dag, hvor det er helt afgørende, at vi agerer på markedsvilkår og er konkurrencedygtige.

- Transformationen fra andelsforening til kommercielt pensionsselskab er lykkedes, fordi vi er tro mod andelsbevægelsens værdier om demokrati og overskudsdeling. Andelsvirksomhederne sikrede AP Pension en god basis, og i kraft af særdeles flotte afkast af investeringerne lykkedes det op gennem 1990'erne og ind i det nye årtusinde at udvide kundegrundlaget. Gennem de seneste 5-10 år kan vi se, at kundeejerskabet, overskudsdelingen og vores demokratiske struktur øger vores konkurrencekraft, tilføjer han.

AP Pension skal skabe økonomisk værdi for kunderne

Den øgede konkurrencekraft betyder, at AP Pension vinder markedsandele på et næsten fuldt udviklet pensionsmarked. Samtidig har selskabet gennem fusioner styrket sin position på det danske pensionsmarked meget markant og står godt rustet til at fortsætte fremgangen. Hvor godt det lykkes, afhænger af AP Pensions evne til at skabe værdi for kunderne, pointerer Bo Normann Rasmussen:

- For det første er det afgørende, at vi kan skabe økonomisk værdi for kunderne. Vi skal levere gode afkast sammenlignet med konkurrenterne, og vi skal tilbyde fornuftige priser på administration og forsikringer. Hertil kommer vores evne til at give loyalitetsbonus, som vi løbende udbetaler til kunderne i stedet for at opbygge en stor, unødvendig egenkapital.

» Transformationen fra andelsforening til kommercielt pensions-selskab er lykkedes, fordi vi er tro mod andelsbevægelsens værdier om demokrati og overskudsdeling. «

» Det er afgørende, at vi kan skabe økonomisk værdi for kunderne, « fastslår Bo Normann Rasmussen.

Kundeoplevelsen bliver mere digital

For det andet skal vi levere rettidig, relevant og professionel rådgivning til kunderne. En stor del af kundeoplevelsen er i dag understøttet digitalt. Det koster mange penge at udvikle hele den digitale platform og opsamle data, som vi kan bruge til at optimere kundeoplevelsen. Derfor har det været meget vigtigt, at vi gennem vækst og opkøb er blevet større og kan udnytte skalafordele til gavn for kunderne. Udviklingen af digitale kundeoplevelser er meget vigtig. Du kan ikke spare dig til konkurrencekraft. Kunderne vil gerne betale lidt mere for god rådgivning og brugervenlige digitale løsninger, der skaber en god kundeoplevelse. Udviklingen af den digitale kundeoplevelse og målsætningen om at bevare et konkurrencedygtigt omkostningsniveau betyder, at selskabet over de næste år skal skabe et nyt, velfungerende kernesystem.

- Vi skal kunne matche vores nuværende konkurrenter, men vi skal også være klar, hvis der f.eks. pludselig kommer store internationale spillere på det danske pensionsmarked og disrupter branchen.

Tæt samarbejde med pengeinstitutter

Distributionskraften er også væsentlig for AP Pensions udvikling. Selskabets egne sælgere og samarbejdet med forsikringsmæglere vil fortsat være vigtige salgskanaler. Desuden har AP Pension nærpension, der er et tæt samarbejde med 30 pengeinstitutter, som sælger AP Pensions produkter. nærpension er en meget vigtig distributionskanal. De største pengeinstitutter har deres eget pensionsselskab, og ca. halvdelen alle de øvrige pengeinstitutter er med i nærpension. For de mindre pengeinstitutter

betyder denne struktur, at de kan skærme sig af over for de største pengeinstitutter. De har selv bankproduktet, de samarbejder med Totalkredit/Nykredit på realkreditområdet og pensionsdelen sikrer de sig ved at være med i nærpension. På den måde kan de dække deres kunders økonomiske behov hele vejen rundt, forklarer Bo Normann Rasmussen og tilføjer, at det tætte samarbejde med pengeinstitutterne gør det muligt for AP Pension at være til stede i hele landet og tilbyde pensionsordninger til f.eks. mindre virksomheder, hvor AP Pensions egne sælgere ikke selv kommer. Med købet af Skandia har AP Pension også fået ti agents, som er uafhængige forsikringsmæglere, der kun sælger AP Pensions produkter. Dermed er selskabet blevet beriget med en ny salgskanal, som kan gøre distributionskraften endnu stærkere.

Pensionseksperter vælger selv AP Pension

Andelsvirksomhederne er fortsat en vigtig og meget loyal kundegruppe i AP Pension, og gennem de seneste 30 år har selskabet fået del i en ganske stor og voksende del af det øvrige private pensionsmarked.

- Vi er også blevet en stor spiller i finansbranchen, og det er vi meget stolte over. En lang række af landets arbejdsmarkedspensionsselskaber har valgt at placere pensionsordningerne for deres egne medarbejdere hos os. De, der ved noget om pension, har dermed valgt os som leverandør. Det ser vi som et kæmpe skulderklap, der lover godt for fremtiden, fortæller Bo Normann Rasmussen.



Niels Dengsø Jensen, bestyrelsesformand for AP Pension

Forandringer er vejen til fremgang

AP Pension står godt rustet til at fortsætte væksten og leve op til kundernes forventninger, vurderer Niels Dengsø Jensen, der er bestyrelsesformand for AP Pension.

Det har altid tændt mig at komme ind i virksomheder, hvor der skal laves noget om, fortæller Niels Dengsø Jensen, der har været formand for AP Pension siden 2013. Niels Dengsø Jensen er gårdejer og sjette generation på landejendommen Skralborg nær Viborg. Han er også formand for DLG, og det var som repræsentant for denne store andelsvirksomhed, at han blev valgt ind i bestyrelsen i 2010. Niels Dengsø Jensen er tidligere næstformand i brancheorganisationen Landbrug & Fødevarer og har i en årrække været formand for staldinventarvirksomheden Jyden.

- Det er ikke så meget som landmand, jeg sidder for bordenden i AP Pensions bestyrelse. Min vigtigste kompetence er uden tvivl min erfaring med forandringsledelse, pointerer Niels Dengsø Jensen.

- Jeg har altid været tiltalt af at prøve kræfter med noget, jeg ikke kender til, og det var da også en fuldstændig fremmed verden, jeg mødte, da jeg i sin tid kom med i AP Pensions bestyrelse. Jeg havde en forestilling om, at branchen var noget støvet og ikke særlig markedsorienteret. Min indgangsvinkel var, at der faktisk skulle gøres en hel del i AP Pension for, at selskabet kunne fortsætte med at eksistere på langt sigt, fortæller han.

Ny agil organisation

Som relativt ny formand var jeg med til at ændre hele vores organisatoriske setup. Da jeg kom til, var der 15 medlemmer i bestyrelsen, og selv mindre beslutninger krævede en længere proces. Større beslutninger som f.eks. akquisitioner eller fusioner krævede, at vi skulle ud og høre hele det demokratiske bagland. Der var helt klart brug for et mere tidsvarende, agilt setup, pointerer Niels Dengsø Jensen. Generalforsamlingen besluttede på den baggrund, at AP Pension fik en foreningsbestyrelse, der tager sig af at udforme strategien og fastlægge de overordnede retningslinjer for selskabets udvikling og ambitioner. Samtidig fik livsforsikringselskabet en mindre bestyrelse, der tager sig af de operative, kommercielle beslutninger og fører det daglige tilsyn.

- I min første formandsperiode var ændringen af det

organisatoriske setup den vigtigste beslutning, og i min nye formandsperiode har den største beslutning helt klart været købet af Skandias danske forretning. Det er den største enkeltbegivenhed i AP Pensions historie, siger Niels Dengsø Jensen.

Købet af Skandia kommer kunderne til gode

- Overtagelsen af Skandia skal øge vores kritiske masse og skabe grundlag for at holde omkostningerne nede for de enkelte kunder. Vores ambition er ikke at blive landets største. Vi vil være blandt de førende spillere og have en størrelse og kritisk masse, der gør, at vi kan tilbyde kunderne høj kvalitet, som de er tilfredse med. Størrelse i sig selv er ikke et mål. Det er et middel til at kunne udvikle kvaliteten i vores tilbud til kunderne, pointerer Niels Dengsø Jensen. Han gør det samtidig klart, at Skandia kommer ind i AP Pension med en masse dygtige og meget samarbejdsorienterede medarbejdere, som kan bidrage til at skabe værdi for kunderne. Overtagelsen af Skandia ser han også som en god anledning til at udvikle AP Pension til en endnu bedre arbejdsplads.

- I AP Pension er udgangspunktet andelsbevægelsens værdier. Det har det nu været i 100 år, og dem skal vi stå ved, men man skal ikke lukke sig om sine egne værdier. Det er vigtigt at kende værdierne og stå ved dem, men også vigtigt at kunne udvikle dem, understreger han.

Kunderne skal have klar besked

- Kundejerskabet er en kæmpe styrke, når det gennemsyrrer hverdagen, og det oplever jeg helt klart, at det gør hos os. Kundejerskabet betyder, at vi skal sige tingene, som de er, til kunderne. Vi skal også sige, når det er skidt, eller når vi ikke er gode nok til at kommunikere, siger Niels Dengsø Jensen.

- Alle i AP Pension ved godt, at det kun er kunderne, der skal have pengene. Der er ingen aktionærer, der skal have et afkast. Derfor er det også, at vi nu udbetaler loyalitetsbonus til kunderne, fordi der ikke er grund til, at vi polstrer os mere, end det er nødvendigt for at leve op til vores forpligtelser, tilføjer han.

Adm. direktører gennem tiden

1919

H. H. Schultz

1923

Hans Muxoll konstitueret

1924

Tryg-aftalen er ikke juridisk gyldig.
1. oktober tiltræder H. Muxoll atter
sammen med H. Chr. Nielsen

1950

Cand. mag. K. Foss foreløbig leder indtil
august 1950, hvor Knud Rostrup ansættes

1951

Børge Schmidt, cand. act.

1984

Rasmus Trads, cand. jur.

2006

Hans Boye Clausen, cand. act.

2016

Bo Normann Rasmussen, cand. act., HD

1923

Hans Muxoll og
W. Hellenberg
overtager daglig ledelse

1924

Tryg varetager administrationen
af pensionsforeningen fra 1. januar.
Cand. mag. Anders Hansen bliver adm. direktør

1942

H. Chr. Nielsen går på pension.
H. Muxoll forbliver direktør

1950

Knud Rostrup, cand. act.

1977

Svend Karlsen, HD

1987

Holger Dock, , cand. act., HD

2010

Søren Dal Thomsen, HD.

Bestyrelsesformænd gennem tiden

1919

Direktør N. Daugbjerg

1931

Bogholder V. Birkedal Nielsen
Konstitueret, indtil han
i 1932 endeligt bliver valgt

1944

Direktør E. Hohwy

1964

Uddeler Ejnar Rasmussen

1975

HD Svend G. Karlsen

1977

Gårdejer N. Skak Jensen
Konstituteret

1997

Adm. direktør Mogens Poulsen

2013

Gårdejer Niels Dengsø Jensen

1924

Direktør Fr. L. Sieck

1932

Bogholder V. Birkedal Nielsen

1951

Mejeribestyrer L. Larsen

1974

Mejeribestyrer Frilev Nielsen

1977 - Svend G. Karlsen bliver
adm. direktør i AP Pension efter
Børge Ib Schmidt, der går på pension

1977

Uddeler Jørn Blume Schmidt

2006

Uddeler Holger Damgaard

