

**HD-FR**  
**Speciale**  
Forår 2014

# Den Jyske Sparekasse



Udarbejdet af:

Lisette Klavsén - 20126505

Betina Mikkelsen - 20091932

Vejleder:

Jesper Raalskov

Aalborg Universitet

30. april 2014

## Indholdsfortegnelse

English summary .....	3
Indledning .....	4
Problembaggrund .....	5
Problemformulering.....	5
Metode.....	6
Afgrænsning .....	8
Kildekritik.....	9
Den Jyske Sparekasse.....	10
Regnskabsanalyse .....	13
Netto rente- og gebyrindtægter.....	13
Udgifter til personale og administration .....	15
Indlån, udlån og gennemsnitlig rente .....	18
Loan Ratio.....	20
Nedskrivninger .....	22
Udlånsfordeling .....	25
WACC – vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger.....	26
Egenkapitalforrentning.....	30
ICGR .....	32
GAP-analyse.....	33
Tilsynsdiamanten.....	35
Delkonklusion .....	36
Kapitalforhold .....	38
Basiskapital.....	39
Solvens.....	41
Risikovægtede poster .....	42
Solvensanalyse .....	45
Garantkapital.....	50
Stressscenarier .....	52
Nye krav til basiskapital.....	54
Kvalitative krav.....	55

Kvantitative krav .....	57
Kapitalbuffere og national makroprudentiel mekanisme .....	59
Delkonklusion .....	63
Organisation .....	65
Struktur .....	65
Interessentanalyse .....	71
Delkonklusion .....	76
Kultur .....	77
Forandring .....	83
Modstand mod forandring .....	86
Delkonklusion .....	91
Konklusion .....	92
Litteraturliste .....	96
Bilagsliste .....	100

## English summary

This assignment is about Den Jyske Sparekasse, which in 2012 acquired Spar Salling Sparekasse and merged with Sparekassen Farsø and Sparekassen i Skals, which all three were small banks. Therefore Den Jyske Sparekasse grew considerably in 2012 and thus now has 30 branches in Jutland, from which the approximately 111.000 customers are being serviced.

A number of financial institutions in Denmark has merged within the recent years, which typically has come across as positively and beneficial for all parties. In this assignment we have evaluated, if the mergers in 2012 were financially beneficial for Den Jyske Sparekasse's guarantors. Through the mergers with the three small banks Den Jyske Sparekasse benefits from economies of scale and an increased equity in 2012, but in return also a number of challenges. The depreciations have been very large within the last couple of years and will have to become significantly smaller, if Den Jyske Sparekasse should be a part of the financial sector in the future. The solvency of Den Jyske Sparekasse has become smaller compared to its level before the mergers, but it has been increasing from 2012 to 2013. The increasing demands to the capital situation of the banks in the Basel III regulations will also demand further adjustment for Den Jyske Sparekasse looking forward to be able to comply with the rules as they are being phased in.

The management in Den Jyske Sparekasse must be aware that the mergers change the organization, which at first has caused three new business units with related branches to be a part of the bank. The mergers have been a big change for the stakeholders of the bank, and especially for the employees that used to work in Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø and Sparekassen i Skals. These employees will experience a different culture, even in more levels. The employees may react to the changes with resistance, which makes it especially important that the management informs and accommodates the employees during the mergers with Den Jyske Sparekasse.

Mergers of banks take time; hence the final result cannot be seen at the time of the merger. The mergers in 2012 seems to have been advantageous for Den Jyske Sparekasse's guarantors even though it has also led to a number of challenges, both now and looking forward, but the future will have to show the final result.

## Indledning

Den økonomiske krise, som begyndte i Danmark i 2008 udsprang af den globale finansielle og økonomiske krise. Her seks år senere påvirker den økonomiske krise fortsat den danske økonomiske vækst negativt, hvilket har medført stigende inflation, stigende arbejdsløshed og faldende boligpriser i store dele af Danmark. Mange danske virksomheder har haft det økonomisk svært, hvilket har resulteret i et stigende antal konkurser.

Den økonomiske krise har dermed også påvirket den finansielle sektor i Danmark negativt. Især pengeinstitutterne, både store og små, har oplevet og oplever fortsat problemer til trods for statslige hjælpepakker i flere omgange. Siden 2008 har flere pengeinstitutter haft så alvorlige problemer, at de har ladet sig overtage af andre pengeinstitutter eller i værste fald af Finansiell Stabilitet. Flere pengeinstitutter er samtidig fusioneret, hvilket har medført, at antallet af pengeinstitutter er faldet, specielt i de seneste år. Det har hovedsageligt været de mindre pengeinstitutter, som har haft svært ved, at klare de stødt stigende krav til især kapitalforhold og administration, som er kommet fra Finanstilsynet i kølvandet på den økonomiske krise. Finanstilsynet har løbende indført nye og skrappe nedskrivningsregler, hvilket har medført større nedskrivninger, både på privat- og erhvervs-kunder, hos pengeinstitutterne i de seneste år. Samtidig slås pengeinstitutterne med faldende udlån, forårsaget af det lave aktivitetsniveau, hvilket mindsker indtjeningen. Disse faktorer har været medvirkende til, at mange danske pengeinstitutter har haft negative årsresultater i de seneste år.

Et af disse pengeinstitutter er Den Jyske Sparekasse, som er en af de største sparekasser i Danmark, med sine 30 filialer fordelt i Jylland, hvorfra de ca. 111.000 kunder betjenes. Den Jyske Sparekasse har fulgt ovennævnte udvikling i de seneste år, og har dermed både fusioneret flere gange, haft store nedskrivninger og negative årsresultater i løbet af de seneste år. Den Jyske Sparekasse står stærkt med sine kerneværdier og solide placering i lokalområderne. Alligevel er der også udfordringer for sparekassen, særligt i form af store nedskrivninger og stigende kapitalkrav, som skal klares fremadrettet, således Den Jyske Sparekasse fortsat kan spille en aktiv rolle i den finansielle sektor i Danmark.

## Problembaggrund

Som nævnt har der i de seneste år været flere fusioner mellem pengeinstitutterne i den finansielle sektor. Størstedelen af fusionerne har fremstået positive med synergieffekter og stordriftsfordele, som har været til gavn for alle parter. Dette var også tilfældet i 2012, hvor Den Jyske Sparekasse blev sammenlagt med hele tre mindre sparekasser i løbet af året. Den Jyske Sparekasse opkøbte således Spar Salling Sparekasse og fusionerede med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals i 2012. Sammenlægningerne gjorde Den Jyske Sparekasse til et "Gruppe 2" pengeinstitut og dermed en af de største sparekasser i Danmark.

Den Jyske Sparekasse præsenterede for nyligt et rekordstort underskud på DKK 243 mio. for regnskabsåret 2013, hvilket selvsagt er utilfredsstillende. Det dårlige årsresultat begrundes med et lavt aktivitetsniveau hos kunderne, hvilket har betydet færre renteindtægter, og samtidig meget store nedskrivninger. De store nedskrivninger skyldes specielt de ændrede nedskrivningsregler samt en gennemgang af sparekassens engagementer. I 2012 var årsresultat ligeledes negativt, dette år med DKK 158 mio., hvilket primært var forårsaget af Finanstilsynets besøg i Den Jyske Sparekasse, hvilket også betød store nedskrivninger.

Særligt det store underskud i 2013 for Den Jyske Sparekasse foranlediger flere spørgsmål om Den Jyske Sparekasses reelle situation i den finansielle sektor. Det er nærliggende, at stille spørgsmål til sammenlægningerne året før, hvorvidt disse var fornuftige og økonomisk fordelagtige eller i modsat fald, fejltagne beslutninger af Den Jyske Sparekasse.

## Problemformulering

**Har opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionerne med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals i 2012 været økonomisk fordelagtigt for Den Jyske Sparekasses garantanter? Hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen have fokus på efter sammenlægningerne?**

## Metode

Dette metodeafsnit har til formål at vise hvilken fremgangsmåde, som vi anvender til besvarelse af problemformuleringen. Dermed begrundes de valgte emner i opgaven og det tydeliggøres, hvorledes de forskellige emner bidrager til besvarelsen af problemformuleringen. I vores problemformulering er to spørgsmål, hvoraf det første spørgsmål vil fylde mest i opgaven. Opgavens indhold er hovedsageligt baseret på viden, som vi har lært på HD-FR studiet, suppleret med viden fra bøger, informationer fra internettet og andet offentligt tilgængeligt materiale. Derfor har vi interviewet direktøren for Den Jyske Sparekasse, Claus E. Petersen. Vi har vedlagt alle benyttede artikler, årsrapporter, interviewet og andet relevant materiale på USB-stik.

Vi starter med en kort beskrivelse af Den Jyske Sparekasse, som er udgangspunktet i denne opgave. Herunder vil også være en meget kort beskrivelse af Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals.

Vi starter besvarelsen af den første del af problemformuleringen med en regnskabsanalyse af udvalgte nøgletal. Der er mange forskellige nøgletal, dog medtager vi kun de mest relevante for netop vores undersøgelse. Vi kommer omkring alle væsentlige forhold, som bør inddrages i vurderingen af om opkøbet og fusionerne i 2012 har været økonomisk fordelagtigt for Den Jyske Sparekasses garantanter. Vi begynder regnskabsanalysen med en analyse af selve driften og forretningsomfanget i Den Jyske Sparekasse, hvor vi vil vurdere netto rente- og gebyrindtægterne, udgifterne til personale og administration samt ind- og udlånsudviklingen inklusiv Loan Ratio. Efterfølgende vil vi gå i dybden med nedskrivningerne, da disse har været opsigtsvækkende store i Den Jyske Sparekasse og i forlængelse heraf belyse udlånsfordelingen. Dernæst følger en beregning og vurdering af WACC, som er en meget vigtig og afgørende faktor for Den Jyske Sparekasses indtjening og konkurrenceevne. WACC'en udregnes også for de tre små sparekasser, for at kunne belyse en eventuel gevinst ved sammenlægningerne. Herefter følger vores vurdering af egenkapitalforrentningen og dennes udvikling og i forlængelse heraf en vurdering af ICGR. Til sidst i regnskabsanalysen laves en GAP-analyse for Den Jyske Sparekasse, både før og efter sammenlægningerne, for at betragte udviklingen i sparekassens rentefølsomhed. Tilsynsdiamanten fra Finanstilsynet er inddraget afslutningsvist i dette afsnit.

De anvendte tal, i både regnskabsanalysen og det efterfølgende afsnit om kapitalforhold, er koncernens regnskabstal, da aktiviteterne i datterselskaberne er ubetydelige i forhold til det samlede billede af Den Jyske Sparekasses aktiviteter og økonomiske situation. Alle tal i regnskabsanalysen vil være i 1.000 danske kroner, hvilket er angivet som DKK. Der er fem regnskabsår med i analysen, fra 2009 til 2013, for at give det bedste udgangspunkt for vurderingen af, om sammenlægningerne i 2012 har været økonomisk fordelagtigt for Den Jyske Sparekasses garantanter.

Til denne vurdering er Den Jyske Sparekasses kapitalforhold også en vigtig faktor, hvorfor vi går i dybden med dette emne efter regnskabsanalysen. Det er særligt solvensen, som vi vil fokusere på ud fra den nuværende lovgivning, da denne har meget stor fokus blandt pengeinstitutterne i dag. Solvensen beregnes ud fra basiskapitalen og de risikovægtede poster, som vi derfor også vil beskrive og belyse for Den Jyske Sparekasse. I forlængelse heraf analyseres Den Jyske Sparekasses solvens for at kunne vurdere, Den Jyske Sparekasses situation før og efter sammenlægningerne, til brug for besvarelse af det første spørgsmål i vores problemformulering.

Vi har som sammenligningsgrundlag, både i regnskabs- og solvensanalysen, benyttet den gennemsnitlige udvikling i "Gruppe 2 og 3" pengeinstitutterne, da dette giver et godt udgangspunkt for vurderingen af Den Jyske Sparekasses situation.

Garantkapitalen i Den Jyske Sparekasses klarlægges i forlængelse af kapitalforholdene, idet denne er en vigtig del af sparekassens kapitalforhold. Efterfølgende laver vi tre stresstest, for at vurdere den nuværende situation for Den Jyske Sparekasses kapitalforhold.

I vurderingen af kapitalforholdene er det naturligt, at de nye kapitalkrav i Basel III reglerne inddrages, idet de trådte i kraft d. 1. januar 2014, dog med en løbende indfasning. Reglerne er omfattende, hvilket fremgår af beskrivelsen heraf. Der er derfor kun medtaget det relevante for netop vores undersøgelse. Vi bruger hertil materiale fra interesseorganisationen "Lokale Pengeinstitutter". I forlængelse af de nye regler, vil vi analysere på, hvorvidt Den Jyske Sparekasse overholder de kommende krav, både på nuværende tidspunkt, men også før sammenlægningerne, for at kunne sammenligne, hvordan Den Jyske Sparekasse er stillet kapitalmæssigt, hvilket har betydning for garantanterne.



På baggrund af regnskabsanalysen og analysen af kapitalforholdene i Den Jyske Sparekasse vil vi kunne vurdere, hvorvidt opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionerne med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals har været økonomisk fordelagtigt for garantterne i Den Jyske Sparekasse.

Det andet spørgsmål i vores problemformulering, hvor vi vil undersøge, hvilke organisatoriske overvejelser, som ledelsen i Den Jyske Sparekasse bør fokusere på efter sammenlægningerne, vil vi klarlægge ved at belyse strukturen og kulturens betydning i organisationen i Den Jyske Sparekasse. Vi vil først beskrive organisationen i Den Jyske Sparekasse og fastlægge organisationsformen ifølge Mintzbergs teori. Vi beskriver kun de organisationsformer, som Den Jyske Sparekasse er tilknyttet på grund af pladsmæssige hensyn i opgaven. Organisationen i Den Jyske Sparekasse kan påvirkes af sparekassens interesser, hvorfor vi efterfølgende laver en mindre interessentanalyse, for at klarlægge interessenternes magtfordeling og betydning for Den Jyske Sparekasse.

Når vi har gennemgået strukturen for organisationen kigger vi indad på kulturens betydning i Den Jyske Sparekasse efter sammenlægningerne for at klarlægge, hvad ledelsen skal fokusere på. Vi inddrager Scheins kulturmodel, da denne er meget vigtig, idet modellen klarlægger, at der er flere kulturniveauer. Efterfølgende vil vi klarlægge den forandring, som medarbejderne vil opleve ved sammenlægningerne. Dette sker ud fra Buchanan & Boddys model for forandringssituationer, som viser hvorledes konfliktniveauet og sårbarheden kan udvikle sig af den pågældende forandring, hvilket ledelsen bør være opmærksom på. Forandringerne kan møde modstand, hvilket kan have flere årsager, hvilket vi gennemgår efterfølgende. Modstanden mod forandringerne kan resultere i forskellige former for reaktioner fra medarbejderne, hvilket vi gennemgår til sidst.

Med belysning af strukturen og kulturens betydning for organisationen i Den Jyske Sparekasse, vil vi herefter kunne klarlægge, hvilke organisatoriske overvejelser, som ledelsen bør fokusere på i forbindelse med sammenlægningerne, således problemformuleringen i sin helhed er besvaret.

### **Afgrænsning**

Vi har valgt at undlade beskrivelse og gennemgang af Den Jyske Sparekasses likviditet, da vi vurderer betydningen heraf, som meget lille, i forhold til vores problemformulering. Likviditeten i Den Jyske Sparekasse er meget tilfredsstillende, både før og efter sammenlægningerne.

Ved gennemgang af kapitalforholdene i Den Jyske Sparekasse, hvor vi belyser de nye krav til pengeinstitutternes kapitalforhold ifølge Basel III reglerne, vil vi undlade at inddrage de nye krav til likviditet og pengeinstitutternes ledelse, da dette vil blive for omfangsrigt i opgaven. Den Jyske Sparekasse er ikke udpeget, som et systemisk vigtigt finansielt institut i Danmark, såkaldt SIFI, hvorfor denne del af Basel III reglerne heller ikke gennemgås.

Ved beregning af WACC og solvens for de tre små sparekasser er der for Spar Salling Sparekasse brugt årsrapporten for 2010, dette er ikke optimalt, men der blev ikke offentliggjort et regnskab for 2011, hvorfor 2010-tallene er de seneste tilgængelige. For Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals er årsrapporterne for 2011 benyttet.

### **Kildekritik**

Vores opgave er alene baseret på offentligt tilgængeligt materiale. Vi skal naturligvis forholde os kritisk til materialet, idet materialet er udgivet af forskellige parter, som kan have forskellige interesser.

Vi er særligt opmærksomme på, at de anvendte artikler fra [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) kan være meget kritiske overfor den finansielle sektor, men alligevel bør tal og udviklinger herfra, anses som sande og troværdige. Tallene fra alle årsrapporterne, som vi har brugt, anser vi også for sande og troværdige, idet pengeinstitutterne skal overholde lovgivningen og årsrapporterne er godkendt af revisionselskaber. Informationerne fra "Lokale Pengeinstitutter", som vi har brugt, anser vi for troværdige, selvom "Lokale Pengeinstitutter" er en interesseorganisation for de mindre pengeinstitutter i Danmark. Særligt lovgivningen i Basel III regler, som vi har brugt derfra, vil jo være ens, uanset hvorfra lovgivningen hentes.

Vi er mest kritisk overfor vores interview med direktør Claus E. Petersen d. 17. marts 2014 i Grindsted, selvom interviewet har givet flere relevante forhold, som vi har brugt løbende i vores opgave. Claus E. Petersen har selvfølgelig interesse i, at Den Jyske Sparekasse fremstår bedst muligt. Vi forventer derfor ikke, at have fået alle oplysninger til det helt fyldestgørende svar på vores spørgsmål.

## Den Jyske Sparekasse

Den Jyske Sparekasse er en af de største sparekasser i Danmark med sine 30 filialer fordelt i Jylland, fra Aalborg i nord til Tønder i syd. Hovedsædet ligger i Grindsted i Midtjylland.<sup>1</sup> Sparekassen blev grundlagt i Grindsted og har i dag eksisteret i 141 år. Den Jyske Sparekasse har været voksende gennem årene, hvilket har betydet flere filialer, men også en udvidelse af hovedkontoret i Grindsted, hvor der senest blev lavet en stor tilbygning i 2004, så hovedkontoret står, som det gør i dag. Den Jyske Sparekasse har været særligt voksende i de seneste år og har i dag en balancesum på ca. 17 mia. I starten af 2007 fusionerede Den Jyske Sparekasse med Jelling Sparekasse og i februar 2009 med Sparekassen Løgumkloster. Senest i 2012 er der sket udvidelse af Den Jyske Sparekasse med fusionen d. 15. marts 2012 med Sparekassen Farsø, overtagelsen af Spar Salling Sparekasse d. 11. maj 2012 og fusionen med Sparekassen i Skals pr. 20. december 2012<sup>2</sup>, hvilke vi kort beskriver sidst i dette afsnit. I dag er medarbejderantallet i Den Jyske Sparekasse på gennemsnitligt 478 fuldtidsbeskæftigede, som dagligt betjener de ca. 111.000 kunder.

Den Jyske Sparekasse er en selvejende institution. Det betyder, at der ikke er nogen, som ejer sparekassen, som det for eksempel er tilfældet i et aktieselskab. Den Jyske Sparekasse er en garantsparekasse og dermed har sparekassen garantier, som er kunder, der har tegnet garantkapital, som hæfter for sparekassens forpligtelser. Garantkapital indgår i sparekassens egenkapital og er ikke dækket af indskydergarantien. Garanterne vælger hvert 4. år et nyt repræsentantskab, som er sparekassens øverste ledelse. Repræsentantskabet vælger flertallet af Den Jyske Sparekasses bestyrelse. De resterende medlemmer af bestyrelsen vælges blandt medarbejderne. Bestyrelsen ansætter direktionen, som varetager den daglige ledelse af sparekassen, hvilken i dag består af ordførende direktør Claus E. Petersen og direktør Otto Feierskov.<sup>3</sup>

Den Jyske Sparekasses markedsområde er delt op i 10 driftsenheder med egen områdedirektør, hvor hver driftsenhed dækker et geografisk område. Denne filialstruktur er med til at give nærhed

---

<sup>1</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 59.

<sup>2</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 5.

<sup>3</sup> [www.djs.dk](http://www.djs.dk) (1)

i lokalområderne, så den lokale tilstedeværelse sikres.<sup>4</sup> Overskud i Den Jyske Sparekasse går udelukkende til konsolidering af sparekassen eller bliver givet tilbage til kunderne i form af aktivt og økonomisk engagement i nærområderne.

Den Jyske Sparekasse er et "full-service" pengeinstitut, som det betegnes i årsrapporten 2013.<sup>5</sup> Sparekassen tilbyder dermed alle produkter og services til både private – og erhvervskunder. På pensionsområdet samarbejdes med AP Pension og Letpension og på forsikringsområdet tilbydes Privatsikrings produkter. Nykredit, Totalkredit og DLR Kredit er samarbejdspartnere på realkreditområdet.<sup>6</sup>

Produkter og services bliver løbende opdateret, således Den Jyske Sparekasse er konkurrencedygtig, imens sparekassens forretningsgrundlag har været uændret i de seneste år. Forretningsgrundlaget består af sparekassens idégrundlag, vision og værdigrundlag, som er angivet nedenfor:<sup>7</sup>

- Idégrundlag: At skabe overblik, så kunderne oplever overskud – personligt og økonomisk.
- Vision: At være en selvstændig virksomhed med en kontrolleret forretningsudvikling, der sikrer stabil og stigende indtjening i de områder, hvor sparekassen har filialer. Samtidig ønsker Den Jyske Sparekasse, at være en efterspurgt arbejdsplads.
- Værdigrundlag: Den Jyske Sparekasse bestræber sig på, at efterleve ovennævnte idégrundlag og vision gennem følgende seks kerneværdier – ærlighed, professionalisme, handlekraft, visionær, teamånd og købmandsskab.

Dette var beskrivelsen af Den Jyske Sparekasse, som er udgangspunktet i vores opgave. Vi vil dog i det følgende også kort beskrive de tre små sparekasser, som Den Jyske Sparekasse blev sammenlagt med i 2012. Dette for at øge forståelsen for størrelsen og baggrunden for de tre små sparekasser i forbindelse med sammenlægningerne med Den Jyske Sparekasse.

---

<sup>4</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 5.

<sup>5</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 59.

<sup>6</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 11.

<sup>7</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 11.

### **Sparekassen Farsø**

Sparekassen Farsø var en garantsparekasse med en balancesum på ca. 4,5 mia. Sparekassen havde hovedsæde i Farsø og beskæftigede 104 medarbejdere fordelt på 5 afdelinger. De fire andre afdelinger hed Sparekassen Hvalpsund, Sparekassen Hornum, Aktiv Sparekassen Viborg og Sparekassen Farsø, Ålborg.<sup>8</sup> Ved fusionen med Den Jyske Sparekasse blev der oprettet en fond for Sparekassen Farsø på 24 mio.

### **Spar Salling Sparekasse**

Spar Salling Sparekasse var ligeledes en garantsparekasse med 57 medarbejdere og en balancesum på ca. 1,5 mia. Sparekassens hovedkontor var placeret i Lem i Skive Kommune. Der var desuden afdelinger i Lihme, Ramsing, Rødding, Vinderup, Skive, Thise og Selde.<sup>9</sup> Spar Salling Sparekasse blev afviklet og opkøbt af Den Jyske Sparekasse, hvilket betød, at garanterne i Spar Salling Sparekasse mistede den indskudte garantkapital.

### **Sparekasse i Skals**

Sparekassen i Skals var også en garantsparekasse, hvor balancesummen var ca. 1,7 mia. og medarbejderantallet var 56 fuldtidsbeskæftigede. Sparekassen i Skals havde hovedsæde i Skals, men var også repræsenteret med en filial i Viborg, Møldrup og Ulbjerg.<sup>10</sup> Ved fusionen med Den Jyske Sparekasse blev der oprettet en fond for Sparekassen i Skals på 100 mio.

---

<sup>8</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen Farsø side 14, 27 og 48.

<sup>9</sup> Årsrapport 2010 for Spar Salling Sparekasse side 3, 23 og 27.

<sup>10</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals side 5, 9 og 13.

## Regnskabsanalyse

Vi vil i det følgende analysere udvalgte regnskabstal for Den Jyske Sparekasse ud fra årsrapporterne fra 2009 til 2013.<sup>11</sup> Det umiddelbare indtryk ud fra årsrapporterne er, at sparekassen har en fin basisindtjening, men store nedskrivninger har påvirket årsresultaterne, som i fire ud af de seneste fem år har været negative.

Det ses tydeligt på tallene i årsregnskaberne, at sparekassen fusionerer med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals og opkøber Spar Salling Sparekasse i 2012, alene balancen er i 2012 steget med 63 %.<sup>12</sup> Det er vigtigt, at bemærke til sammenligning af årsregnskaberne, at Sparekassen i Skals først har påvirket regnskabet fra 1. januar 2013. Årsregnskabet for 2012 er delvist påvirket af fusionen med Sparekassen Farsø og opkøbet af Spar Salling Sparekasse fra henholdsvis d. 15. marts og d. 11. maj 2012.<sup>13</sup>

Alle regnskabstal vil, som nævnt i metodeafsnittet, være anført i DKK 1.000. I de følgende tabeller vil tallene også være omregnet til indekstal, for bedre at kunne vurdere udviklingen. 2009 er udgangspunktet og dermed indeks 100.

Via følgende regnskabsanalyse vil vi nu påbegynde klarlægningen af, om Den Jyske Sparekasse står stærkere og er blevet bedre rustet til fremtiden efter opkøbet og fusionerne i 2012, altså hvorvidt sammenlægningerne har været økonomisk fordelagtigt for garantierne i Den Jyske Sparekasse.

### Netto rente- og gebyrindtægter

Vi vil først vurdere udviklingen i netto rente- og gebyrindtægterne i Den Jyske Sparekasse sammenholdt med antal medarbejdere, hvilket fremgår af nedenstående tabel.

---

<sup>11</sup> Det vil for 2012 være den supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012 for Den Jyske Sparekasse.

<sup>12</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 4.

<sup>13</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

Figur nr. 1. Netto- rente og gebyrindtægter for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Netto rente- og gebyrindtægter	503.387	521.352	520.289	754.722	794.465
Indeks	100	104	103	150	158
Antal medarbejdere	339	338	335	418	487
Netto rente- og gebyrindtægter pr. medarbejder	1.485	1.542	1.553	1.806	1.631
Indeks	100	104	105	122	110

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det ses af tabellen er netto- rente og gebyrindtægterne på et næsten stabilt niveau i årene fra 2009 til 2011, hvor der kun er en mindre stigning på 3-4 %. Til gengæld kommer så en stor stigning på ca. 47 % i 2012, hvor den væsentligste del af stigningen selvfølgelig henføres til fusionen med Sparekassen Farsø og opkøbet af Spar Salling Sparekasse, men en del af stigningen er også et resultat af en optimering af driften i øvrigt.<sup>14</sup> Dette bekræftes via Sparekassen Farsøs årsrapport for 2011 og Spar Salling Sparekasses årsrapport for 2010, hvor der tilsammen var netto rente- og gebyrindtægter på ca. DKK 206 mio.<sup>15</sup> og stigningen i Den Jyske Sparekasse fra 2011 til 2012 var på ca. DKK 234 mio., hvilket er et positivt tegn, endda når opkøbet og fusionen først tæller med fra sammenlægningsdatoerne. Den positive udvikling i 2012 var dog også generelt for pengeinstitutterne i "Gruppe 2", hvor netto rente- og gebyrindtægterne i gennemsnit steg med 8,7 %.<sup>16</sup>

I 2013 stiger netto rente- og gebyrindtægterne med yderligere 8 % i forhold til 2012, men her er Sparekassen i Skals så også medregnet. Der er dog reelt tale om et fald ifølge årsrapporten 2013,

<sup>14</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 9.

<sup>15</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen Farsø side 13 og årsrapport 2010 for Spar Salling Sparekasse side 21.

<sup>16</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) (1)

da der her er anført ”korrigeres der for markedsudvidelsen, ... i 2012, er der tale om et fald på 12,4 %, hvilket ikke er tilfredsstillende”<sup>17</sup>.

I Sparekassen i Skals' sidste årsrapport for 2011 var der en netto rente- og gebyrindtægt på ca. DKK 84. mio.<sup>18</sup>, så selvom der er en stigning fra 2012 til 2013 på ca. DKK 40 mio. er det ikke tilfredsstillende, hvilket årsrapporten 2013 også underbygger. ”Indtjeningen har ikke levet op til forventningerne, bl.a. som følge af et stadigt lavt aktivitetsniveau”.<sup>19</sup> Hermed er det lave aktivitetsniveau altså en del af forklaringen på den utilfredsstillende stigning i netto rente- og gebyrindtægterne.

Alt i alt er netto rente- og gebyrindtægterne steget med 55 % fra 2011 til 2013. Når udviklingen i netto rente- og gebyrindtægterne sammenholdes med antal medarbejdere, ses en rigtig god udvikling, som er positivt for garantierne i Den Jyske Sparekasse. Netto rente- og gebyrindtægterne pr. medarbejder er nemlig steget med 5 % fra 2011 til 2013, men var dog højst i 2012, hvor netto rente- og gebyrindtægterne pr. medarbejder var ca. DKK 1,8 mio.

### Udgifter til personale og administration

Med indtægter følger jo også udgifter, hvorfor det er naturligt, at vi også vurderer udviklingen i udgifterne til personale og administration, hvilket fremgår af nedenstående tabel, som ligeledes er omregnet til indekstal med udgangspunkt i 2009. Samtidig inddrages antallet af medarbejdere, til at beregne den gennemsnitlige udgift til personale og administration pr. medarbejder.

Figur nr. 2: Udgifter til personale og administration for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Udgifter til personale og administration	296.892	294.153	304.248	409.425	470.807
Indeks	100	99	102	138	159
Antal medarbejdere	339	338	335	418	487

<sup>17</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>18</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals side 11.

<sup>19</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.



Udgifter pr. medarbejder	876	870	908	979	967
Indeks	100	99	104	112	110

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det ses af tabellen, har udgifterne til personale og administration været på samme niveau fra 2009 til 2011, ligesom netto rente- og gebyrindtægterne. Herefter stiger udgifterne naturligvis meget i 2012, hvor opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionen med Sparekassen Farsø sker. Antallet af medarbejdere stiger også fra 335 til 418. Udgifterne til personale og administration i Sparekassen Farsø og Spar Salling Sparekasse for henholdsvis 2011 og 2010 var tilsammen ca. DKK 134 mio.<sup>20</sup>, hvor stigningen i Den Jyske Sparekasse "kun" er på ca. DKK 104, dog er udgifterne for årets første måneder inden sammenlægningerne heller ikke medregnet.

I 2013 stiger udgifterne igen med 21 %, da medarbejderne i Sparekassen i Skals nu også er medregnet og Sparekassen Farsø og Spar Salling Sparekasse er medregnet fuldt ud. Sparekassen i Skals havde i 2011 udgifter til personale og administration på ca. 51 mio.<sup>21</sup> og stigningen fra 2012 til 2013 var på ca. DKK 61 mio. i Den Jyske Sparekasse, hvilket kan accepteres, da der vil være engangsudgifter ved begyndelsen af en fusion.

Såfremt vi udelukkende kigger på året før sammenlægningerne og året efter, så stiger udgifterne til personale og administration med 57 %.

Det forventes, at udgifterne til personale og administration falder i løbet af de kommende år, da der er sket en tilpasning af medarbejdersiden i løbet af 2013.<sup>22</sup> Dette bekræftes også i årsrapporten 2013 med "*Der blev igangsat ressourcebesparelser i juni måned 2013, men disse vil først have fuld effekt fra 2014 regnskabet*"<sup>23</sup>

Desuden er ca. 46 % af Sparekassens medarbejdere over 50 år<sup>24</sup>, hvorfor det kan forventes, at en del af disse medarbejdere forlader arbejdsmarkedet i løbet af de kommende år og de deraf ledige stillinger bør forsøgt genbesat internt i organisationen, for at minimere udgifterne.

<sup>20</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen Farsø side 13 og årsrapport 2010 for Spar Salling Sparekasse side 13.

<sup>21</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals side 11.

<sup>22</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasses årsrapport side 4.

<sup>23</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>24</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 14.

Det bemærkelsesværdige ved ovenstående tabel er dog stigningen i udgiften pr. medarbejder fra 2011 til 2012, som er på hele 8 %, for umiddelbart bør opkøbet og fusionerne jo minimere udgifterne til personale og administration og dermed give "stordriftsfordele", da der stilles samme administrative krav til pengeinstitutterne uanset størrelse, hvilket også skulle være en af fordelene ved sammenlægningerne ifølge Claus E. Petersen<sup>25</sup>. "Stordriftsfordelene" kommer dog ikke lige fra sammenlægningsdatoerne, da fusioner er tidskrævende. Det er først efter en periode, at tilpasningen af organisationen kommer på plads og stordriftsfordelene viser sig. Dette stemmer også overens med årsrapporten 2013, hvoraf det fremgår "*I 2012 er langt de fleste udgifter til fusionerne afholdt*"<sup>26</sup>. I 2013 falder udgiften pr. medarbejder så igen med 2%, men samlet set over de sidste fem år er udgiften pr. medarbejder steget med 10%, hvilket Den Jyske Sparekasse bør have fokus på og også har ifølge årsrapporten fra 2012 - "*De seneste år har Den Jyske Sparekasse haft en næsten flad omkostningsudvikling, og den vil vi fortsat arbejde målrettet på at holde.*"<sup>27</sup> Udviklingen i udgifterne pr. medarbejder viser det modsatte, hvilket er foruroligende.

Stigningen i udgiften pr. medarbejder kan dog delvist forklares med, at Den Jyske Sparekasse prioriterer sine medarbejdere højt og ønsker, at medarbejderne er veluddannede og kompetente, hvilket kan øge udgifterne, da dygtige medarbejdere koster mere, alt andet lige.

Desuden var Finanstilsynet jo på inspektion i Den Jyske Sparekasse i foråret 2013, hvor sparekassen efterfølgende blev bedt om, at tilføre kreditområdet yderligere ressourcer, således de interne kontroller blev styrket. Samtidig skulle den interne revision ligeledes tilføres yderligere ressourcer og flere forretningsgange skulle udarbejdes og forbedres<sup>28</sup>, hvilket er efterlevet senest ved udgangen af 2013.<sup>29</sup> Disse påbud og forbedringer er en væsentlig udgift for sparekassen, da de ekstra krævede medarbejdere ikke tjener sin egen løn ind igen, som f.eks. en kunderådgiver. Desuden skal de påkrævede medarbejdere have en vis erfaring og kompetence, hvorfor de typisk lønnes højt.

---

<sup>25</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>26</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 4.

<sup>27</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 4.

<sup>28</sup> Finanstilsynets redegørelse af inspektion i Den Jyske Sparekasse – offentliggjort d. 14. august 2013.

<sup>29</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasses side 4.

Afslutningsvist omkring udgifterne til personale og administration, så bør udviklingen heri sammenholdes med udviklingen i netto rente- og gebyrindtægterne. Som tidligere nævnt, er udgiften til personale og administration steget med 57 % fra 2011 til 2013, mens netto rente- og gebyrindtægterne er steget med 55 %, hvilket samlet set ikke er tilfredsstillende. Udviklingen i tallene er dog tæt på hinanden, og netto rente- og gebyrindtægterne er som nævnt også lavere end forventet, som følge af det stadig lave aktivitetsniveau, men trods alt stigende pr. medarbejder, hvilket er positivt, men desværre ikke nok, når udgifterne til personale og administration pr. medarbejder også er steget.

På sigt skulle netto rente- og gebyrindtægterne derfor gerne stige, mens udgifterne til personale og administration gerne skulle forblive på samme niveau, således sammenlægningerne alene ud fra den betragtning bliver økonomisk fordelagtigt for garantterne i tiden fremover.

### **Indlån, udlån og gennemsnitlig rente**

I forlængelse af vurderingen af indtægter og udgifter, vil vi nu kigge nærmere på Den Jyske Sparekasses kerneprodukt – nemlig ind- og udlån. Vi har i nedenstående tabel anført Den Jyske Sparekasses ind- og udlån. Indlån er korrigeret for indestående i puljeordninger.

Efterfølgende i tabellen er udregnet den gennemsnitlige ind- og udlånsrente overfor kunderne i Den Jyske Sparekasse. Det er en forenklet beregningsmetode, som alligevel er interessant, at have med i vurderingen af udviklingen i Den Jyske Sparekasse, både før og efter sammenlægningerne.

Figur nr. 3: Indlån, udlån og gennemsnitlig rente i Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.<sup>30</sup>

År	2009	2010	2011	2012	2013
Indlån	6.918.379	7.816.983	8.114.756	13.926.818	11.987.429
Indeks	100	113	117	201	173
Udlån	8.154.855	8.478.198	8.636.992	12.519.774	11.331.072
Indeks	100	104	106	154	139
Gennemsnitlig indlånsrente	2,30 %	1,62 %	1,62 %	1,82 %	1,43 %
Gennemsnitlig udlånsrente	6,57 %	6,19 %	6,65 %	7,71 %	7,06 %

<sup>30</sup> Beregningerne fremgår af bilag 1 og 2.

Rentemarginal	4,27 %	4,57 %	5,03 %	5,89 %	5,63 %
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som vi kan se, at ovenstående diagram er indlånet steget med ca. 17 % fra 2009 til 2011 hvorefter det stiger med hele 84 % i 2012, for så at falde igen i 2013 til det nuværende niveau på ca. DKK 12 mia. Udlånet lægger til gengæld jævnt fra 2009 til 2011 med en lille stigning, mens det stiger med 48 % i 2012, som giver Den Jyske Sparekasse en væsentlig større kapacitet. Den væsentligste forklaring på stigningerne i både ind- og udlån er opkøbet og fusionerne i 2012. Såfremt der korrigeres herfor, har der i løbet af 2012 været en mindre stigning i indlån og et mindre fald i udlån.<sup>31</sup> I 2013 falder udlånet også, dog kun med ca. DKK 1,2 mia. i forhold til indlånsfaldet på ca. 2 mia., hvilket ifølge årsrapporten 2013 skyldes et stadigt lavt aktivitetsniveau hos kunderne.<sup>32</sup> Faldet i udlånet påvirker naturligvis netto rente- og gebyrindtægterne negativt, som vi tidligere har gennemgået, men omvendt, hjælper faldet i udlånet på solvensen, grundet lavere risikovægtede poster, hvilket vi vil se nærmere på senere.

I 2012 bliver indlånsunderskuddet altså vendt til et indlånsoverskud, da Den Jyske Sparekasse ikke har kunnet låne sparekassens indlån ud til kunderne igen, hvilket jo ville have givet en fortjeneste. Indlånsoverskuddet er ikke umiddelbart en fordel, da indlånet koster at placere. I 2013 bliver forskellen mellem indlån og udlån dog lidt mindre igen, så der "kun" er et indlånsoverskud på ca. 650 mio. Udviklingen i ind- og udlånet i Den Jyske Sparekasse stemmer dog fint overens med den generelle udvikling i sektoren, hvilket også har fremgået i medierne - "*lokalbankerne har i dag et samlet indlånsoverskud på 40 mia. kr. mod et underskud på 30 mia. kr. før krisen*".<sup>33</sup>

Til vurdering af den gennemsnitlige ind- og udlånsrente bør den generelle udvikling af renteniveauet tages med i betragtning. Indlånsrenten, som kunderne har kunnet få ved placering af indlån, har været generel faldende i årene fra 2009 til 2013, hvilket jo stemmer fint overens med faldet fra 2,30 % i 2009 til 1,62 % i 2010. Til gengæld er det bemærkelsesværdigt, at den gennemsnitlige indlånsrente i Den Jyske Sparekasse er steget fra 1,62 % i 2011 til 1,82 % i 2012, hvilket formentlig skyldes sammenlægningerne, da kunderne typisk har fået en højere rente på indlån i de små lokale pengeinstitutter i forhold til lidt større pengeinstitutter. Den gennemsnitlige

<sup>31</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 9.

<sup>32</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>33</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (1)

indlånsrente falder dog igen i 2013 til 1,43 % fra de 1,82 %. Dette er tilfredsstillende og det kan forventes, at den falder yderligere i fremtiden, da pengeinstitutterne tidligere har lavet fastrentekonti med flere års binding mod betaling af en høj indlånsrente til kunderne. Disse fastrentekonti vil udløbe løbende i de kommende år og pengene herfra vil blive genplaceret til en langt lavere rente, hvilket vil reducere den gennemsnitlige indlånsrente, alt andet lige.

Den gennemsnitlige udlånsrente i Den Jyske Sparekasse ligger på næsten på et stabilt niveau fra 2009 til 2011, dog med et lille fald til 6,19 % i 2010. Til gengæld stiger den gennemsnitlige udlånsrente med hele 1,06 % fra 2011 til 2012, hvilket er et rigtig positivt tegn efter sammenlæggningerne, for det betyder jo øget indtjening. I 2013 falder udlånsrenten dog desværre lidt igen til 7,06 %. Den gennemsnitlige udlånsrente på 7,06 % i 2013 vurderes tilfredsstillende, men det er klart, at ved engagementer uden sikkerheder, specielt forbrugslån, bør renteniveauet være væsentligt større. Til gengæld vil der også være flere engagementer, hvor det er nødvendigt med en lavere rente af konkurrencemæssige hensyn.

Når vi kigger samlet set via rentemarginalen, som har været stigende fra 4,27 % til 5,89 % i årene fra 2009 til 2012, for så at falde lidt i 2013 til 5,63 %. Det er bemærkelsesværdigt, at rentemarginalen stiger betragteligt fra 5,03 % i 2011 til 5,89 % i 2012, selvom den gennemsnitlige indlånsrente faktisk stiger i 2012. Udviklingen i rentemarginalen er positiv og vurderes meget tilfredsstillende, særligt når stigningen i indlån og udlån også tages med i betragtning. Den øgede rentemarginal er dog også nødvendig, for at sikre en tilfredsstillende indtjening, som også skal dække de stigende udgifter til personale og administration.

## **Loan Ratio**

Som nævnt er udlån kerneproduktet til kunderne i Den Jyske Sparekasse, hvorfor det er interessant, at kigge nærmere på Loan Ratio. Loan Ratio viser udnyttelsesgraden af ens aktiver, hvilket betyder, hvor stor en del af balancen, som er udlånt. Loan ratio beregnes på følgende

måde: Udlån/Aktiver x 100.<sup>34</sup> I nedenstående tabel ses Loan Ratio for Den Jyske Sparekasse i perioden 2009 – 2013.<sup>35</sup>

Figur nr. 4: Loan Ratio for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Loan Ratio	68,89 %	62,18 %	69,58 %	62,70 %	65,36 %
Indeks	100	90	101	91	95

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det kan ses i tabellen har Loan Ratio for Den Jyske Sparekasse været svingende med ca. 10 % i afvigelse fra årene 2009 til 2012, hvorefter den i 2013 ligger på et mellemniveau på 65,36 %. Året før sammenlægningerne var Loan Ratio på 69,57 %, hvilket jo alt andet lige er bedre, da udlånet dermed udgør en større del af balancen, men det lave aktivitetsniveau bør tages med i betragtning. Den Jyske Sparekasse har dog fokus herpå, som anført i årsrapporten 2013 *"Nedbringelsen af balancen er en kombination af en bevidst styring ... samtidig med et stadigt lavt aktivitetsniveau hos kunderne"*.<sup>36</sup>

Som tidligere nævnt har Den Jyske Sparekasse foretaget ressourcebesparelser i 2013 og antallet af filialer er faldet fra 39 i 2012 til 30 i 2013<sup>37</sup>, hvorfor det kan forventes, at balancen falder på baggrund af dette fremadrettet, forudsat at de lukkede filialer var beliggende i domicilejendomme, som skal sælges. Den Jyske Sparekasse kan nemlig forbedre Loan Ratio ved, at reducere balancen samtidig med at udlånet holdes på samme niveau. Balancen kan dog også reduceres via salg af investeringsejendomme, kapitalandele, obligationer og aktier m.m.

Det er umiddelbart svært, at vurdere om Loan Ratio er på et tilfredsstillende niveau på nuværende tidspunkt, for Loan Ratio var jo på sit højeste niveau i 2011 med 69,57 %, så den er selvfølgelig faldet, hvilket ikke er tilfredsstillende, men hvorvidt faldet reelt har en betydning for garanterne i Den Jyske Sparekasse er tvivlsomt, så længe afvigelserne ikke er større. Det er klart, at Den Jyske

<sup>34</sup> Gup, Benton E. og James W. Kolari: "Commercial Banking" The Management of Risk, Third edition, 2005, side 67.

<sup>35</sup> Beregningerne fremgår af bilag 3.

<sup>36</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>37</sup> Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 61 og Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 59.

Sparekasse skal være opmærksom på udviklingen heraf, således den ikke falder med f.eks. 20 %, for det vil selvfølgelig være foruroligende.

## Nedskrivninger

Med udlån følger også nedskrivninger, for det er umuligt, at undgå nedskrivninger på udlånet i et pengeinstitut. I disse år hvor Danmark er ramt af økonomisk krise, er det naturligt, at nedskrivningerne også vil være større end i år, hvor der ikke er økonomisk krise. Mange virksomheder, både store og små, har problemer med omsætningen, hvilket giver negative resultater og det afspejler sig i økonomien. Privatkunder, som har mistet deres arbejde, har ligeledes problemer med økonomien, da de ikke kan betale deres regninger.

Nedenfor er Den Jyske Sparekasses udlån og nedskrivninger anført i både beløb og indekstal.

Under udlånet fremgår hvor stor en procentandel af udlånet, som har været til landbrugssektoren og ejendomsbranchen. Under nedskrivningerne i tabellen er nedskrivningernes vægtede andel af det samlede udlån – gennemsnittet af primo og ultimo i regnskabsåret – anført<sup>38</sup> og nederst fremgår de vægtede andele af nedskrivningerne akkumuleret.

Figur nr. 5: Udlån og nedskrivninger i Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Udlån	8.154.855	8.478.198	8.636.992	12.519.774	11.311.072
Indeks	100	104	106	154	139
Landbrug	18 %	19 %	18 %	21 %	21 %
Ejendom	14 %	14 %	16 %	16 %	16 %
Nedskrivninger	299.586	225.140	380.233	632.170	593.199
Indeks	100	75	127	211	198
Vægtet andel	3,70 %	2,71 %	4,44 %	5,98 %	4,97 %
Akkumuleret nedskrivninger	3,70 %	6,41 %	10,85 %	16,83 %	21,80 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2008 – 2013 for Den Jyske Sparekasses.

<sup>38</sup> Beregning fremgår af bilag 4.

Udviklingen i udlånet, som vi har gennemgået tidligere, skal tages med i betragtning, når vi vurderer udviklingen i nedskrivningerne. Nedskrivningerne er naturligvis blevet større, da udlånet er steget væsentligt efter sammenlægningerne, men nedskrivningerne er altså omtrent dobbelt så store i 2012 og 2013 i forhold til 2009, imens udlånet "kun" er steget med 40 – 50 %. Vi skal dog tage finanskrisen, som kom i 2008, med i vurderingen, da der går lidt tid inden finanskrisen udmønter sig til nedskrivninger på engagementerne i Den Jyske Sparekasse, hvorfor denne har en større påvirkning i 2012 og 2013 end i 2009. Samtidig var det, som tidligere nævnt, i foråret 2013, at Finanstilsynet var på besøg i Den Jyske Sparekasse, hvilket resulterede i yderligere nedskrivninger på DKK 288 mio.<sup>39</sup> Af disse nedskrivninger var omkring to tredjedele af mernedskrivningerne på de største engagementer knyttet til vurdering af ejendomme, hvorimod ca. halvdelen af mernedskrivningerne blandt stikprøveengagementer kan henføres til landbrug.<sup>40</sup> Dette var hovedårsagen til mernedskrivningerne, som medførte den supplerende/korrigerende information til årsrapporten for 2012. Desuden er nye nedskrivningsregler og tilpasning til Finanstilsynets metoder også en del af forklaringen på de store nedskrivninger<sup>41</sup>.

Vi har derfor i ovenstående tabel medtaget procentandelen af udlånet i Den Jyske Sparekasse, som er til landbrugssektoren og ejendomsbranchen. Landbrugssektoren er steget til 21 % i 2013 fra 2011, hvor det "kun" var 18 %. Vi mener ikke, at andelen af landbrug bør stige yderligere nu, hvilket Den Jyske Sparekasse heller ikke har til hensigt.<sup>42</sup> Det er dog svært, at undgå en høj andel af landbrug, når markedsområdet er i Jylland i både små og store byer, men det er en diversificeret landbrugsportefølje med både planteavl, pelsdyr, svinebrug og kvæg,<sup>43</sup> hvilket er positivt. Ejendomsbranchen er uændret på 16 % af udlånet i årene 2011 til 2013 og dermed ikke påvirket af sammenlægningerne. Det er faktisk ikke kun landbrugssektoren og ejendomsbranchen, som bør tages med i vurderingen af nedskrivningerne, men alle kundetyperne generelt i Den Jyske Sparekasse. "Claus E. Petersen peger især på, at de store og små banker har forskellige kunder, ..., store eksportvirksomheder, der har klaret sig ud på den anden side af krisen, er typisk kunder i de store banker, mens landbruget og 'hjemmeorienterede' virksomheder, der har det sværere, typisk

---

<sup>39</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (2)

<sup>40</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (2)

<sup>41</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 11.

<sup>42</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (3)

<sup>43</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (3)



er kunder i de mindre banker, som hans egen".<sup>44</sup> Dette er vi enige i, da Den Jyske Sparekasse jo hovedsageligt har lokale kunder i dens markedsområder og dermed mange landbrugskunder, hvorpå nedskrivningerne har været store i de seneste år. De finansielle medier skriver "*i slutningen af 2013 og starten af 2014, at landbruget for alvor er begyndt at tjene penge – og især mælkeproducenterne*".<sup>45</sup> Dette vil formentligt hjælpe på nedskrivningerne fremadrettet i Den Jyske Sparekasse, hvilket simpelthen er nødvendigt, for sparekassens fremtidige drift.

Udover Finanstilsynets besøg har Den Jyske Sparekasse i 2013 dog også gennemgået alle udlån over kr. 400.000, for at sikre, at alle nedskrivningsbehov blev fundet<sup>46</sup>, hvilket er positivt, så der ikke er skjulte dårlige engagementer længere. Det kan dog også give mistanke til, at Den Jyske Sparekasse har overtaget engagementer ved sammenlægningerne, som var værre end forventet eller omvendt, at der var flere dårlige engagementer end forventet. Ved forhandlingerne om fusionerne blev kun de største engagementer, primært erhvervsengagementer, gennemgået. Derved kan der have været dårlige engagementer, som ikke blev taget med i vurderingen ved forhandlingerne, men først blev opdaget ved gennemgangen af alle engagementer over DKK 400.000. Direktør Claus E. Petersen har også bekræftet, at der nogle steder har været engagementer ved sammenlægningerne med de tre mindre sparekasser, som har vist sig, at være dårligere end forventet.<sup>47</sup>

Der er ingen tvivl om, at nedskrivningerne skal falde væsentligt, hvis Den Jyske Sparekasse skal klare sig fremadrettet i den konkurrenceprægede finansielle sektor, det er simpelthen et krav. En akkumuleret nedskrivningsandel på 21,80 % over de seneste fem år, hvor der selvfølgelig skal tages højde for udlånsstigningen fra 2011 til 2012, er alt for høj. Det vil nærmest være umuligt, at få et positivt årsresultat, hvis nedskrivningerne fortsætter på samme niveau. Dette er heller ikke tilfældet, da nedskrivningerne for januar 2014 er på DKK 13 mio., hvilket giver langt færre nedskrivninger på årsbasis.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (4)

<sup>45</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (4)

<sup>46</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (5)

<sup>47</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. Marts 2014, se bilag 11.

<sup>48</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (6)

Afslutningsvist omkring nedskrivninger er det vigtigt, at tilføje, at nedskrivninger ikke nødvendigvis er tilsvarende med tab for Den Jyske Sparekasse. For årene 2009 til 2013 har sparekassen i gennemsnit "kun" tabt 41,7 % af nedskrivningerne<sup>49</sup>, hvorfor en del af nedskrivningerne kan forventes indtægtsført igen på et senere tidspunkt. I 2013 har Den Jyske Sparekasse en samlet nedskrivningssaldo på DKK 1.490 mio. sammenlagt med nedskrivninger på overtagne engagementer fra de tre sparekasser på DKK 469 mio.<sup>50</sup>, hvilket giver knap 2 mia., som er reserveret til fremtidige tab. De DKK 2 mia. svarer til knap 20 % af udlånet på DKK 11,3 mia. i Den Jyske Sparekasse.

De store nedskrivninger, særligt i 2012 og 2013, er naturligvis ikke tilfredsstillende og kan virke bekymrende for Den Jyske Sparekasse og dennes garantier. Finanskrisen og Finanstilsynets nye nedskrivningsregler bør dog også tages med i vurderingen heraf,<sup>51</sup> som en del af forklaringen, så nedskrivningerne ikke alene er kommet på baggrund af dårlig kreditgivning. Dette gælder naturligvis også for alle de andre pengeinstitutter, som var hårdt ramt af nedskrivninger i 2012. I 2013 har 13 ud af 16 pengeinstitutter i "Gruppe 1 og 2" oplevet faldende nedskrivninger,<sup>52</sup> hvilket også var tilfældet ved Den Jyske Sparekasse.

Det stigende udlån i alt og den stabile andel af udlån til ejendomsbranchen og andelen til landbrugssektoren, som kun er steget lidt, er positivt for garantierne i Den Jyske Sparekasse, men det er nødvendigt, at nedskrivningerne falder fremadrettet, hvilket også er tilfældet i starten af 2014, som nævnt tidligere.

## Udlånsfordeling

I forlængelse af vurderingen af nedskrivningerne er det naturligt, at inddrage fordelingen af udlånet, hvorvidt det er udlån til erhvervs kunder eller privatkunder i Den Jyske Sparekasse.

I nedenstående tabel ses fordelingen af Den Jyske Sparekasses udlån:<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 11.

<sup>50</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 11.

<sup>51</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 11.

<sup>52</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (7)

<sup>53</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 39 + Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 40 + Årsrapport 2010 for Den Jyske Sparekasse side 36.

Figur nr. 6: Udlånsfordeling i Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Erhverv	69 %	72 %	72 %	70 %	70 %
Privat	31 %	28 %	28 %	30 %	30 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det kan ses af tabellen, har sammenlægningerne i 2012 kun medført en ganske lille ændring af fordelingen fra 2011 til 2012, mens fordelingen er ens i både 2012 og 2013 med 70 % til erhvervs kunder og 30 % til privatkunder.

Erhvervsengagementerne giver naturligvis større indtjening til Den Jyske Sparekasse, men de medfører dog også langt større risiko. Indtjeningen på privatkunderne er dog mindre, men disse engagementer er til gengæld mere stabile og giver færre nedskrivninger.

Vi tilråder, at Den Jyske Sparekasse forsøger, at tiltrække yderligere privatkunder, samtidig med, at nuværende gode erhvervs kunder bibeholdes. En fordeling af udlånet på 50-60 % til erhverv og 40-50 % til privat vil være mere passende til Den Jyske Sparekasses størrelse, hvilket også vil minimere risikoen for nedskrivninger. I forhold til Den Jyske Sparekasses beliggenhed bør der være potentiale til, at få flere privatkunder, idet der i flere små lokalbyer kun er Den Jyske Sparekasse tilbage, som det eneste pengeinstitut og i de større byer har Den Jyske Sparekasse kun en ganske lille markedsandel.

Den lille ændring i udlånsfordelingen har ikke betydning for, hvorvidt sammenlægningerne har været økonomisk fordelagtigt for garantterne i Den Jyske Sparekasse.

### **WACC – vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger**

I forlængelse af vurderingen af udlånet er det også meget vigtigt, at vurdere WACC, som betyder "weighted average cost of capital".<sup>54</sup> WACC viser altså de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger for Den Jyske Sparekasse, såkaldt funding. Det vil sige, hvad det koster sparekassen, at skaffe kapital i markedet. WACC kan sammenlignes med indkøbsprisen for en vare i enhver anden virksomhed og WACC har dermed også stor betydning for Den Jyske Sparekasses konkurrenceevne i forhold til andre pengeinstitutter.

<sup>54</sup> Gup, Benton E. og James W. Kolari: "Commercial Banking" The Management of Risk side 279.

Det er særdeles vigtigt, at Den Jyske Sparekasse har fokus på kapitalomkostningerne, for en stigende rentemarginal imellem ind- og udlånsrenten til kunderne og færre nedskrivninger i starten af 2014, som vi tidligere har gennemgået, vil være ligegyldigt, såfremt kapitalomkostningerne er for høje, hvilket vil hæmme muligheden for overskud på sparekassens forretninger.

WACC beregnes på følgende måde:  $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1-L)$ .

Første del af formlen for WACC -  $K_d(1-T)L$  - viser prisen for fremmedkapitalen.

Anden del af formlen for WACC -  $K_e(1-L)$  - viser prisen for egenkapitalen.

I formlen -  $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1-L)$  - er følgende:

$K_d$  = Omkostninger af den rentebærende gæld, som beregnes på følgende måde:

renteudgifter / (passiver – egenkapital – puljer + garantkapital)

$T$  = Skat, som antages til 25%, som selskabsskatten i Danmark.

$L$  = Fremmedkapitalens andel af den samlede balance, som beregnes på følgende måde:

(balancesum – puljer – egenkapital) / (balancesum – puljer – garantkapital)

$K_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$  – hvor  $r_f$  er den risikofrie rente, som antages til 4% på baggrund af en 10årig statsobligation og  $r_m$  er forventet markedsafkast, som antages til 8% på baggrund af et gennemsnitligt aktiemarked.  $\beta$  er beta, som antages til 1 -  $\beta$  er et samvariansmål til aktiemarkedet, for den systematiske risiko, som ikke kan diversificeres væk.

WACC'en kan dermed deles op, således man både kan vurdere prisen for fremmedkapital og egenkapital, men også den samlede WACC. WACC'en skal helst være så lav som mulig, således Den Jyske Sparekasse har lave kapitalomkostninger og dermed får de bedste forudsætninger i forhold til de konkurrerende pengeinstitutter, når prisen på udlån til kunderne, skal fastsættes.

Der er dog forskel på, hvorledes pengeinstitutterne skaffer kapital, hvilket bør medtages i vurderingen er WACC. De mindre pengeinstitutter, herunder Den Jyske Sparekasse, finansierer sig via indlån fra kunderne i en langt større grad end de større pengeinstitutter. Dette betyder typisk

lidt højere indlånsrente til kunderne i de mindre pengeinstitutter, hvilket jo vil øge kapitalomkostningerne. De større pengeinstitutter har normalvist bedre muligheder for, at finansiere sig via penge- eller kapitalmarkedet, hvilket typisk er en billigere finansiering end indlån fra kunderne, hvorfor de større pengeinstitutter selvfølgelig vælger en større del via penge- og kapitalmarkedet, som adskilles af løbetiden på finansieringerne.

WACC'en for Den Jyske Sparekasse, som fremgår af nedenstående figur,<sup>55</sup> skal som udgangspunkt helst ligge under markedsrenten, men det skal hertil tilføjes, at renteniveauet har været unormalt lavt i de seneste år, hvorfor det ikke kan forventes, at WACC'en ligger under markedsrenten. Til sammenligning af WACC'en og markedsrenten, har vi valgt at bruge Cibor3. Cibor3 udtrykker den rentesats, som et pengeinstitut er villig til, at udlåne for i 3 måneder, hvorfor vi vurderer, at denne kan sammenholdes med markedsrenten.

Figur nr. 7: WACC for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Fremmedkapital	1,56 %	1,14 %	1,38 %	1,12 %	1,27 %
Egenkapital	0,78 %	0,70 %	0,68 %	0,35 %	0,27 %
WACC	2,34 %	1,84 %	2,06 %	1,47 %	1,54 %
Cibor3 <sup>56</sup> (årgennemsnit)	2,48 %	1,25 %	1,38 %	0,62 %	0,47 % <sup>57</sup>

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det ses af ovenstående tabel falder WACC'en for Den Jyske Sparekasse med ca. 0,50 %-point fra 2009 til 2010, hvilket stemmer fint overens med det generelle fald i renteniveauet, men trods alt ikke så stort et fald ligesom i Cibor3, som næsten halveres. Til gengæld stiger WACC'en så bemærkelsesværdigt fra 2010 til 2011 til 2,06 %, men i denne periode stiger Cibor3 også lidt. I 2012, hvor sammenlægningerne finder sted, falder WACC'en betragteligt til 1,47 %, men Cibor3 falder også meget, hvilket er meget positivt, da Den Jyske Sparekasses konkurrenceevne dermed

<sup>55</sup> Beregninger fremgår af bilag 5.

<sup>56</sup> [www.nationalbanken.statistik.dk](http://www.nationalbanken.statistik.dk) (1)

<sup>57</sup> [www.finanraadet.dk](http://www.finanraadet.dk) (1)

forbedres, alt andet lige, og overskuddet vil dermed blive større, hvis renterne overfor kunderne fastholdes. I 2013 ligger WACC'en på næsten samme niveau med kun en lille stigning på 0,07 %-point, hvor det faktisk er prisen på fremmedkapitalen, som er steget.

Det er positivt, at WACC'en er faldet fra 2,06 % i 2011 til 1,54 % i 2013, samtidig med at rentemarginalen mellem ind- og udlånsrenten til kunderne er steget fra 5,03 % i 2011 til 5,63 % i 2013, som vi tidligere har gennemgået. Det er netop forskellen mellem WACC'en og rentemarginalen, som skal dække sparekassens udgifter til husleje, løn og administration m.m. Andre gebyrer og provisionsindtægter bidrager naturligvis også hertil, hvilket i sidste ende gerne skulle give flere indtægter end udgifter, således Den Jyske Sparekasse kan konsolidere sig.

Den Jyske Sparekasses WACC er ikke under markedsrenten i de seneste fire år, men som tidligere nævnt, at det også meget svært i disse år, hvor renteniveauet er så lavt. Såfremt vi kun ser på WACC'en har det været økonomisk fordelagtigt for garantierne i Den Jyske Sparekasse, at sammenlægge sig med de tre mindre sparekasser, men den generelle renteutvikling skal tages med i vurderingen, da den helt sikkert også har haft en væsentlig betydning for den faldende WACC i 2012.

I nedenstående tabel fremgår WACC for Sparekassen i Skals, Sparekassen Farsø og Spar Salling Sparekasse<sup>58</sup> ud fra den sidste offentliggjorte årsrapport for disse sparekasser, for at vurdere en eventuel gevinst ved opkøbet og fusionerne for Den Jyske Sparekasse.

Figur nr. 8: WACC for Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø, Sparekassen i Skals og Den Jyske Sparekasse.

Pengeinstitut	Spar Salling Sparekasse 2010	Sparekassen Farsø 2011	Sparekassen i Skals 2011	Den Jyske Sparekasse 2012
Fremmedkapital	1,22 %	2,44 %	1,16 %	1,12 %
Egenkapital	0,47 %	0,23 %	1,07 %	0,35 %
WACC	1,69 %	2,67 %	2,23 %	1,47 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne fra 2010, 2011, 2012.

<sup>58</sup> Beregninger fremgår af bilag 5.

Som det ses af ovenstående tabel har Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals alle haft en højere WACC end Den Jyske Sparekasse, hvilket faktisk er positivt og kan være en af begrundelserne for sammenlægningerne, hvilket direktør Claus E. Petersen bekræfter.<sup>59</sup> Den Jyske Sparekasse har dermed allerede fra sammenlægningstidspunkterne fået en ekstra indtjening på forretningsomfanget i de tre sparekasser, i forhold til vurderingsgrundlaget, da de tre sparekasser var selvstændige. Det er især Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals, som havde en væsentlig højere WACC. Sparekassen i Skals havde en meget stor egenkapital i forhold til sparekassens størrelse, hvilket kan begrunde de 1,07 %.

Det generelle renteniveau kan påvirke WACC'en, da et rentefald vil betyde færre renteudgifter og dermed en lavere og forbedret WACC. Et positivt driftsresultat vil også forbedre WACC'en, idet egenkapitalen da vil stige og dermed udgøre en større andel af balancen, så andelen af fremmedkapitalen falder, alt andet lige. Det er ekstremt vigtigt, at Den Jyske Sparekasse har fokus på kapitalomkostningerne, da det er et afgørende konkurrenceelement i den finansielle sektor, både nu og i fremtiden. "Prisen" til kunderne skal være den rigtige, for kunderne bliver mere og mere fokuserede på prisen i dag. Det er ikke længere nok, at være et lokalt pengeinstitut med god rådgivning, så det er derfor vigtigt, at Den Jyske Sparekasse har lave kapitalomkostninger, så indtjeningen og det endelige økonomiske resultat har de bedste forudsætninger, for at blive positive.

### **Egenkapitalforrentning**

Det er ikke kun prisen på egenkapitalen, som vi netop har gennemgået, som er spændende, også egenkapitalforrentningen, som viser Den Jyske Sparekasses evne til at forrente egenkapitalen, er interessant. Herved kan udviklingen i sparekassen vurderes. Egenkapitalforrentningen beregnes som nettoresultatet i forhold til egenkapitalen, som vist her:  $\text{Nettoresultat/Egenkapital} \times 100$ . Egenkapitalforrentningen kaldes ROE – return on equity<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>60</sup> Gup, Benton E. og James W. Kolari: "Commercial Banking" The Management of Risk side 64.

Da nettoresultatet, som tidligere nævnt, har været negativ i fire ud af de seneste fem år, vil egenkapitalforrentningen dermed også være negativ i disse år.

Nedenfor ses egenkapitalforrentningen i Den Jyske Sparekasse i årene 2009 – 2013.<sup>61</sup>

Figur nr. 9: Egenkapitalforretning i Den Jyske Sparekasse 2009-2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Egenkapitalforrentning (efter skat)	-2,8 %	0,7 %	-8,3 %	-9,7 %	-15,8 %

Kilde: Årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Den negative egenkapitalforrentning i 2009, 2011, 2012 og 2013 er naturligvis ikke tilfredsstillende for Den Jyske Sparekasse og det er et meget dårligt signal, at sende til nuværende garantanter og eventuelle kommende garantanter. Egenkapitalforrentningen har været dårligst i de seneste tre år og i særdeleshed i 2013, hvor årsresultatet blev et underskud før skat på DKK 243,6 mio.<sup>62</sup>

Egenkapitalen bliver selvsagt mindre og mindre ved en negativ egenkapitalforrentning, hvilket selvfølgelig ikke er tilfredsstillende. I 2011 udgjorde egenkapitalen 12,6 % af den samlede balancesum i Den Jyske Sparekasse, hvor andelen i 2013 var faldet til 8,1 %, <sup>63</sup> hvilket er bekymrende. Dette til trods for, at egenkapitalen endda steg fra 2011 til 2012, samtidig med det negative årsresultat for 2012.<sup>64</sup> Stigningen i egenkapitalen var ca. DKK 116 mio. hvilket skyldes fusionerne med Sparekassen Farsø og i særdeleshed Sparekassen i Skals, som bidrog til forhøjelse af garantkapitalen. Fondene for Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals, samt den tilbageværende egenkapital for de to sparekasser blev placeret i garantkapital, hvilket medregnes i egenkapitalen for Den Jyske Sparekasse.

Den negative egenkapitalforrentning er selvsagt ikke tilfredsstillende og afstedkommer jo af de seneste års negative resultater. Det er svært, at vurdere om sammenlægningerne har været økonomisk fordelagtigt for garantanterne i Den Jyske Sparekasse, alene ud fra

<sup>61</sup> Årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

<sup>62</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 4.

<sup>63</sup> Beregning fremgår af bilag 6.

<sup>64</sup> Supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012 for Den Jyske Sparekasse side 8.



egenkapitalforrentningen. Det er dog positivt for garantterne, når nu egenkapitalforrentningen er negativ, at egenkapitalen alligevel steg fra 2011 til 2012.

## ICGR

Nøgletallet ICGR, som betyder Internal Capital Generation Rate, er et spændende nøgletal, som viser sparekassens evne til, at udvide aktivsiden, i form af udlån, samtidig med, at solvensen fastholdes på samme niveau. Vi vil blot gennemgå ICGR for Den Jyske Sparekasse ganske kort, idet nøgletallet kun har en mindre betydning for vurderingen af, om sammenlægningerne har været økonomisk fordelagtigt for garantterne i Den Jyske Sparekasse, men alligevel er det relevant, at inddrage, idet udlån jo er kerneproduktet til kunderne.

ICGR udregnes på følgende måde:<sup>65</sup>

$(1 / \text{Capital Ratio}) \times \text{Return on assets} \times \text{Earnings retention ratio}$ , som betyder:

$(1 / (\text{Egenkapital} - \text{Aktiver})) \times (\text{Resultat} / \text{Aktiver}) \times (\text{Resultat} - \text{udbytte} / \text{Resultat})$

Udbytte i beregningen betyder egentlig udbytte til aktionærene, men da Den Jyske Sparekasse er en garantsparekasse, som tidligere nævnt, er der ikke decideret udbytte. Vi har dog medregnet renteudgifterne på Garantkapitalen, som udbytte, da det kan sidestilles hermed, indtil lovgivningen blev ændret fra 2012, hvor renterne på garantkapital nu følger kalenderåret, men først tilskrives efter det ordinære repræsentantskabsmøde det efterfølgende år. Hvis der ikke udbetales udbytte er ICGR reelt det samme som egenkapitalforrentningen, som vi netop har gennemgået i det tidligere afsnit. Nedenfor er angivet ICGR for Den Jyske Sparekasse.<sup>66</sup>

Figur nr. 10: ICGR for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

År	2009	2010	2011	2012	2013
ICGR	-4,18 %	-0,40 %	-10,22 %	-9,41 %	-17,36 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

<sup>65</sup> Gup, Benton E. og James W. Kolari: "Commercial Banking" The Management of Risk side 365.

<sup>66</sup> Beregninger fremgår af bilag 7.

Når ICGR er negativ betyder det, at aktivsiden, altså udlånet, skal falde med ICGR, for at fastholde samme solvens. Uanset om ICGR er positiv eller negativ, så forudsættes beregningen, at udlånets sammensætning er uændret, for ellers vil de risikovægtede poster påvirke solvensen, hvilket vi gennemgår senere i solvensanalysen.

ICGR skal jo naturligvis helst være positiv, hvilket den slet ikke har været for Den Jyske Sparekasse i de seneste fem år. Dette var den heller ikke i 2010, hvor årsresultatet var et lille positivt tal, men udbyttet, altså renterne på garantikapitalen, var større end årsresultatet, hvorfor denne også blev negativ.

Hvis vi sammenholder året før og efter sammenlægningerne, så er ICGR væsentlig dårligere i 2013 med -17,36 % i forhold til i 2011, hvor ICGR "kun" var -10,22 %, hvilket skyldes et væsentligt dårligere årsresultat i 2013, men begge tal er bekymrende.

I 2012 var ICGR -9,41 %, hvilket reelt passer fint med, at udlånet faldt med ca. 9,70 % fra 2012 til 2013 på baggrund af det faldende aktivitetsniveau, som vi tidligere har gennemgået.

Den dårligere ICGR i 2013 i forhold til 2011 kan ikke betragtes alene i vurderingen af, om sammenlægningerne har været økonomisk fordelagtigt for garantierne i Den Jyske Sparekasse, da ICGR beror på flere forskellige forhold og udviklingen i de allerede gennemgåede nøgletal, hvorfor den kun har en lille betydning. ICGR indikerer dog alligevel, hvilket er foruroligende, at Den Jyske Sparekasses udlån skal falde med 17,36 % i 2014, for at fastholde samme solvens, og det vil jo betyde faldende netto rente- og gebyrindtægter. Den Jyske Sparekasse bør i stedet for satse på, at øge indtjeningen, for at opretholde samme solvens. Samtidig kan faldende nedskrivninger, som vi tidligere har gennemgået, også have en positiv påvirkning på årsregnskabet og dermed også solvensen.

## **GAP-analyse**

Vi har nu analyseret en række udvalgte nøgletal for Den Jyske Sparekasse på baggrund af de seneste fem årsrapporter, og vil nu klarlægge Den Jyske Sparekasses rentefølsomhed, både før og efter sammenlægningerne, altså hvorvidt, Den Jyske Sparekasse er blevet mere eller mindre rentefølsom.

En GAP-analyse viser forskellen mellem bankens rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver,<sup>67</sup> hvilket vi har lavet for Den Jyske Sparekasse for årene 2011 og 2013 jf. nedenstående tabel,<sup>68</sup> altså året før og efter sammenlægningerne, så vi kan vurdere forskellen og dens betydning.

I nedenstående tabel er anført GAP'et, som er forskellen på sparekassens rentefølsomme aktiver og passiver. Relativt GAP fremgår også, hvilket er forholdet mellem selve GAP'et og sparekassens samlede aktiver. Interest sensitivity sidst i tabellen viser præcis hvor rentefølsom, at Den Jyske Sparekasse er ved ændringer i renteniveauet.

Figur nr. 11: GAP-analyse for Den Jyske Sparekasse for 2011 og 2013.

År	2011	2013
Rentefølsomme aktiver	10.734.582	15.060.835
Rentefølsomme passiver	9.877.005	14.309.317
GAB	857.577	751.518
Relativt GAP	6,91 %	4,33 %
Interest sensitivity	1,09	1,05

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2011 og 2013 for Den Jyske Sparekasse samt særtryk fra Finansielle forretninger, udleveret på HD FR i foråret 2013.

Som det ses af tabellen er de rentefølsomme aktiver større end de rentefølsomme passiver både i 2011 og 2013. Dette giver et positivt GAB i begge år, hvilket i 2011 svarer til 6,91 % af Den Jyske Sparekasses samlede balance, imens det kun er 4,33 % i 2013. Det er positivt, at relativt GAP er blevet mindre, selvom balancen jo er vokset betydeligt, hvilket kan sammenlignes med, jo større spredning, desto mindre risiko. Interest sensitivity er næsten ens med 1,09 i 2011 og 1,05 i 2013. Interest sensitivity på 1 svarer til ufølsom overfor renteændringer, så dermed er Den Jyske Sparekasse kun ganske lidt rentefølsom. Ved en rentestigning vil sparekassen få en ekstra indtjening, da de rentefølsomme aktiver er større end de rentefølsomme aktiver, og omvendt ved et rentefald.

<sup>67</sup> Særtryk fra kap. 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning – udleveret på HD-FR i foråret 2013.

<sup>68</sup> Beregninger fremgår af bilag 8.

Det er positivt for garantierne i Den Jyske Sparekasse, at rentefølsomheden er blevet lidt mindre, især andelen, altså relativt GAB er blevet cirka 2,50 %-point mindre, hvilket er meget positivt.

### **Tilsynsdiamanten**

Vi vil afslutte vores regnskabsanalyse med en kort orientering om Tilsynsdiamanten, som ikke er et konkret nøgletal, men fem pejlemærker, som de danske pengeinstitutter bliver målt på.

Tilsynsdiamanten fra Finanstilsynet blev introduceret tilbage i 2010 for alle danske pengeinstitutter, men er først rigtig trådt i kraft fra slutningen af 2012, hvor Finanstilsynet iværksatte en systematisk overvågning af pejlemærkerne i tilsynsdiamanten.<sup>69</sup>

Tilsynsdiamanten omfatter fem pejlemærker, som pengeinstitutterne bør ligge indenfor, i modsat fald anses pengeinstitutterne at have forhøjet risiko. De fem pejlemærker er fællestræk for de pengeinstitutter, som er kommet i problemer under finanskrisen, hvorfor Finanstilsynet netop har sat fokus på disse pejlemærker. Hvis et pengeinstitut overskrider et af de fem pejlemærker, giver Finanstilsynet pengeinstituttet en såkaldt risikooplysning, som skal offentliggøres, hvilket pengeinstitutterne naturligvis helst vil undgå, da det er negativ omtale. Desuden skærper Finanstilsynet også den fremtidige overvågning af pengeinstituttet i forhold til tilsynsdiamanten, hvis et af pejlemærkerne overskrides. Det skal dog hertil tilføjes, at et pengeinstitut i problemer, sagtens kan overholde de fem pejlemærker, hvorfor Tilsynsdiamanten ikke alene bør ses, som en klar vurdering af det enkelte pengeinstitut, dette bør ske ud fra en individuel vurdering af alle forhold i pengeinstituttet.

Herunder fremgår Den Jyske Sparekasses tal i Tilsynsdiamanten for årene 2011 og 2013, altså året før og efter opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionerne med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals. Tallene i parentes er Tilsynsdiamantens krav.

Figur nr. 12: Tilsynsdiamanten for Den Jyske Sparekasse i 2011 og 2013.

Tilsynsdiamanten	2011	2013
Summen af store engagementer - (mindre end 125 % af basiskapitalen)	35,6 %	0,00

<sup>69</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (1)

Udlånsvækst (mindre end 20 %)	2,1 %	-9,6
Ejendomseksponering (mindre end 25 % af samlet udlån)	16,7 %	17,1 %
Stabil funding (mindre end 1)	0,85	0,76
Likviditetsoverdækning (større end 50 %)	106,4 %	171,6 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2011 og 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det ses af ovenstående tabel, har Den Jyske Sparekasse, både før og efter sammenlægningerne været pænt placeret på alle pejlemærkerne i Tilsynsdiamanten. Udlånsvæksten er i 2013 negativ i forhold til 2011, hvilket hovedsageligt skyldes det faldende aktivitetsniveau, som vi har gennemgået tidligere, hvor vi også kunne se, at ejendomseksponeringen var på et stabilt niveau, som det også fremgår af Tilsynsdiamanten. Summen af store engagementer er i 2013 ikke eksisterende længere, hvilket kan forklares ud fra forøgelse af basiskapitalen på baggrund af sammenlægningerne, hvilket vi vil gennemgå i det følgende afsnit, efterfulgt af likviditetsoverdækningen, som også er steget markant fra 2011 til 2013.

Den Jyske Sparekasse står dermed fortsat tilfredsstillende i Tilsynsdiamanten, hvilket selvfølgelig er et positivt tegn for de 28.418 garantier i Den Jyske Sparekasse.<sup>70</sup>

### **Delkonklusion**

Vi har nu analyseret udvalgte regnskabstal for Den Jyske Sparekasse, hvoraf det tydeligt ses, at Den Jyske Sparekassen opkøber Spar Salling Sparekasse og fusionerer med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals i 2012.

Alt i alt er netto rente- og gebyrindtægterne steget med 55 % fra 2011 til 2013, hvor det især er bemærkelsesværdigt, og positivt, at netto rente- og gebyrindtægterne pr. medarbejder er steget

<sup>70</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 16.

med 5 %. Indtægterne skal sammenholdes med udgifterne, hvor der ses en stigning på 57 % i udgifterne til personale og administration fra 2011 til 2013. Udgifterne pr. medarbejder er steget med 6 % fra 2011 til 2013, hvilket delvist skyldes udgifterne til sammenlægningerne.

Den Jyske Sparekasse havde fra 2009 til 2011 et indlånsunderskud, men dette er fra 2012 vendt til et indlånsoverskud, som i 2013 er på ca. DKK 650 mio. Rentemarginalen mellem kundernes gennemsnitlige indlånsrente og udlånsrente er steget med ca. 0,6 %-point fra 2011 til 2013, hvilket især skyldes en stigende gennemsnitlig udlånsrente. Udlånet er en del af kerneproduktet til kunderne og udgør ifølge Loan Ratio ca. 65 % af aktiverne i 2013 imod ca. 69 % i 2011.

Med udlån følger nedskrivninger, som har været meget store i Den Jyske Sparekasse i de seneste år, især begrundet med Finanstilsynets besøg i foråret 2013, en gennemgang af alle engagementer over DKK 400.000, samt en stor andel af landbrugsudlån. Sammenlægningerne har medført flere nedskrivninger end forventet og der er nu reserveret ca. DKK 2 mia. til fremtidige tab på udlånet på ca. DKK 11,3 mia. Nedskrivningerne skal falde fremadrettet.

Udlånsfordelingen i Den Jyske Sparekasse har igennem de seneste fem år lagt tæt på ca. 70 % til erhvervskunder og ca. 30 % til privatkunder. En højere andel af privatkunder anbefales.

De vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger for Den Jyske Sparekasse har været faldende fra 2009 til 2013 i takt med Cibor3, hvilket har været positivt. Der har været en gevinst fra sammenlægningstidspunkterne, da de tre små sparekasser alle havde en højere WACC end Den Jyske Sparekasse. Fremadrettet er det meget vigtigt, at WACC'en er så lav som muligt af hensyn til sparekassens indtjening og konkurrenceevne.

Egenkapitalforrentningen i Den Jyske Sparekasse har været negativ i fire ud af de seneste fem år på baggrund af negative årsresultater, hvilket naturligvis ikke er tilfredsstillende, hverken før eller efter sammenlægningerne. Egenkapitalens andel af den samlede balancesum har været faldende til trods for, at egenkapitalen steg fra 2011 til 2012.

ICGR for Den Jyske Sparekasse var i 2011 ca. -10 % og i 2013 ca. -17 %, hvilket er foruroligende, da et faldende udlån vil mindske netto rente- og gebyrindtægterne, hvorfor et positivt årsresultat i fremtiden er altafgørende.

GAP-analysen viser, at de rentefølsomme aktiver er større end de rentefølsomme passiver både før og efter sammenlægningerne. Relativt GAP er dog blevet mindre efter sammenlægningerne,

da det kun udgør 4,33 % i 2013 mod 6,91 % i 2011. Interest sensitivity er dog næsten uændret og meget tæt på 1, således Den Jyske Sparekasse har en ganske lille rentefølsomhed.

Tilsynsdiamanten med de fem pejlemærker overholder Den Jyske Sparekasse fint, både før og efter sammenlægningsreglerne.

Alt i alt viser de gennemgåede regnskabstal for Den Jyske Sparekasse både positive og negative forhold, som resultat af sammenlægningsreglerne i 2012, som har givet Den Jyske Sparekasse et væsentlig større forretningsgrundlag og en række "stordriftsfordele".

Det er altafgørende, at Den Jyske Sparekasse får nedskrivningerne ned på et væsentligt lavere niveau og samtidig holder kapitalomkostningerne nede, således mulighederne for positive årsresultater bliver bedre, således egenkapitalforrentningen også kan blive positiv, til gavn for garantanterne i Den Jyske Sparekasse.

## Kapitalforhold

Vi vil i det følgende analysere solvensen og kapitalforholdene i Den Jyske Sparekasse på baggrund af årsrapporterne fra 2009 til 2013.<sup>71</sup> Det umiddelbare indtryk er, at Den Jyske Sparekasse tidligere har haft en flot solvens, men i de sidste par år, er solvensen blevet mindre og den ønskede solvensoverdækning er ikke opfyldt. Kapitalforholdene og ikke mindst kravene til kapitalforholdene har også ændret sig for Den Jyske Sparekasse. Især garantkapitalen har været i fokus, da den Jyske Sparekasse indførte en garantbørs i efteråret 2013.

Vi starter med at gennemgå reglerne for basiskapital og solvens, herunder også de risikovægtede poster. Herefter vil vi analysere Den Jyske Sparekasses solvens og foretage forskellige stresstest på kapitalforholdene, for at kunne vurdere, hvorvidt sammenlægningsreglerne har været økonomisk fordelagtige for Den Jyske Sparekasses garantanter. I forlængelse heraf gennemgår vi kort Den Jyske Sparekasses garantkapital.

Til sidst vil vi se nærmere på de nye CRD4-krav, som er en del af Basel III reglerne, som Den Jyske Sparekasse skal overholde fremadrettet, uanset om sammenlægningsreglerne var sket eller ej. Alle tal vil, som nævnt i metodeafsnittet, være anført i DKK 1.000.

---

<sup>71</sup> Det vil for 2012 være den supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012.

## Basiskapital

Alle pengeinstitutter i Danmark er reguleret efter Lov om Finansiell Virksomhed (LFV) med tilhørende bekendtgørelser. En meget vigtig del af et pengeinstituts drift er, at overholde kravet om solvens jf. LFV § 124. Solvens beregnes ud fra et pengeinstituts basiskapital og dets risikovægtede poster, hvilket vi vil se nærmere på i det følgende.

Basiskapitalen består af tre kapitaltyper; egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital, som skal opfylde kravene jf. LFV § 128. I alle penge- og realkreditinstitutter skal basiskapitalen altid udgøre et solvenskrav på minimum 8 procent af de risikovægtede poster og et minimumskapitalkrav på mindst 5 mio. euro.<sup>72</sup>

Herunder ses definitionen af basiskapital, hvoraf de tre kapitaltyper fremgår:

<b>Kernekapital:</b>	Indbetalt aktie-, garant- eller andelskapital
	+ Overskud ved emission
	+ Reserver inkl. overskud
	+ Hybrid kernekapital
<b>Fradrag:</b>	- Egne aktier
	- Immaterielle aktiver
	- <u>Skatteaktiver fra årets løbende underskud</u>
	= Kernekapital efter fradrag
<b>Supplerende kapital:</b>	+ Lånekapital
	+ Hybrid kernekapital, der ikke medregnes i kernekapitalen
	+ Opskrivningshenlæggelser
<b>Fradrag:</b>	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter
	- <u>Andele i forsikringsselskaber</u>
	= <b>Basiskapitalen</b>

---

<sup>72</sup> Lov om finansiell virksomhed § 124.



Der er regler for, hvor stor en del af den hybride kernekapital, som må medregnes i kernekapitalen. Den hybride kernekapital er lånekapital, som består af gæld i form af evigt løbende lån, hvor Den Jyske Sparekasse har fire lån på henholdsvis DKK 250 mio., DKK 131 mio., DKK 50 mio. og DKK 50 mio. Disse lån er uopsigelige fra långivers side og derfor er det kun pengeinstituttet, som har mulighed for at indfri lånet. Hybrid kernekapital sidestilles derfor med et pengeinstituts egenkapital. Den hybride kernekapital må dog maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen.<sup>73</sup> Den hybride kernekapital kan dække tab, hvis den egentlige kernekapital går tabt.

Som nævnt må den hybride kernekapital maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen efter fradrag, men i nogle tilfælde, må den kun medregnes med mindre, afhængigt af kvaliteten af den hybride kernekapital. I disse tilfælde må den hybride kernekapital maksimalt medregnes med henholdsvis 35 % og 15 %, hvis denne er af ringere kvalitet.<sup>74</sup> Den resterende hybride kernekapital kan dog medregnes i den supplerende kapital sammen med ansvarlig lånekapital.

Definitionen af ansvarlig lånekapital er gæld, hvor långivers krav er efterstillet alt andet ikke-efterstillet gæld, hvor gælden ikke må indløses på långives initiativ før tid eller uden Finanstilsynets tilladelse. Gælden må kun forfalde før det aftalte forfaldstidspunkt, hvis pengeinstituttet træder i likvidation eller erklæres konkurs.<sup>75</sup> Ansvarlig lånekapital, som har mindre end 3 år til forfaldsdato skal gradvist reduceres i beregningen, som indgår i basiskapitalen. Fra 3. til 2. år til udløb reduceres vægtningen med 25 %, fra 2. til 1. år med 50 % og under et år med 75 %.

Den supplerende kapital må ikke medregnes for mere end 100 % af kernekapitalen.<sup>76</sup>

Den Jyske Sparekasses basiskapital efter fradrag er i 2013 på DKK 1.847.122, hvoraf egenkapitalen udgør DKK 1.405.012 og hybridkernekapital på DKK 518.595.<sup>77</sup> De efterstillede kapitalindskud består af hybrid kernekapital og supplerende kapital. Den hybride kernekapital består af fire lån, som tidligere nævnt. Den supplerende kapital består af to lån på hhv. DKK 300.000 og DKK 879.

---

<sup>73</sup> Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 15 stk. 4.

<sup>74</sup> Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 15.

<sup>75</sup> Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 29.

<sup>76</sup> Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 28 stk. 1.

<sup>77</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 25.

Lånet på DKK 879 har forfald i 2014 og medregnes derfor kun med 50 % i opgørelsen af basiskapitalen i år 2013. I 2012 havde den Jyske Sparekasse et tredje lån på DKK 897, som forfaldt i 2013, hvilket derfor fremgår med nul kroner i årsrapporten 2013.

Den Jyske Sparekasse har et fradrag i basiskapitalen på DKK 97.012,<sup>78</sup> som skyldes at sparekassen har en ejerandel på 10 % eller over i andre virksomheder. Dette betegnes som kapitalandele i associerede virksomheder. Såfremt Den Jyske Sparekasse vil forbedre sin basiskapital kan disse andele eller aktier i virksomhederne sælges, hvis dette er muligt. Hvis nogle af andelene kommer under 10 % vil det ikke give et fradrag i basiskapitalen og dermed give mulighed for at forhøje solvensen. Dette er netop tilfældet for Den Jyske Sparekasse, som har såkaldte sektoraktier i bl.a. DLR Kredit. Ifølge direktør Claus E. Petersen er Den Jyske Sparekasse et af de pengeinstitutter, som har flest aktier i DLR Kredit på grund af sparekassens store andel af udlån til landbrugssektoren.<sup>79</sup> Det kan dog blive svært, at sælge disse aktier i øjeblikket, da flere andre pengeinstitutter også ønsker, at sælge aktierne. Det vil være en stor fordel for Den Jyske Sparekasses, at sælge sektoraktierne, da det som nævnt tidligere, vil forøge basiskapitalen og dermed også solvensen. Ifølge direktør Claus E. Petersen vil salg af sparekassens sektoraktier kunne medføre en solvensstigning på mellem 1,5 % og 2,0 % og sparekassens forsøger på nuværende tidspunkt, at sælge en del af aktierne.<sup>80</sup>

## Solvens

Vi har nu gennemgået basiskapitalen, som er en del af solvensen, hvilken vi vil gennemgå nærmere nu, herunder også de risikovægtede poster.

Alle pengeinstitutter er underlagt solvensreglerne i LFV § 124, herunder også Den Jyske Sparekasse. Solvensreglerne kræver, at pengeinstitutterne har en tilstrækkelig basiskapital og samtidig råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække

---

<sup>78</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasses side 25.

<sup>79</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (8)

<sup>80</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (8)

det enkelte pengeinstituts risici.<sup>81</sup> Solvens er altså et udtryk for den kapital, som et pengeinstitut har til rådighed, for at kunne klare fremtidige tab.

Som nævnt tidligere skal basiskapitalen mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster og minimum være 5 mio. euro. Solvenskravet for pengeinstitutter er derfor minimum 8 %. Der kan dog fastsættes et individuelt solvensbehov på over 8 % for hvert enkelt pengeinstitut, for at sikre dets kapital og risiko i det enkelte tilfælde. I dag har stort set alle pengeinstitutter et individuelt solvensbehov på over 8 %.

Pengeinstituttets bestyrelse og direktion er forpligtet til at opgøre bankens individuelle solvensbehov,<sup>82</sup> hvilket er pengeinstituttets egen vurdering og opgørelse. Det individuelle solvensbehov afspejler den nødvendige solvens, for at modsvare de risici, som der netop er ved, at have den udlånsportefølje, som pengeinstituttet har. Samtidig skal finansielle dispositioner afdækkes, hvorfor det er vigtigt for et pengeinstitut, at have en solvensoverdækning og ikke tage større risiko end denne kan klare. Solvensbehovet er dermed det samme som "den tilstrækkelige basiskapital", som skaber en sikkerhedsmargin for pengeinstituttet i forhold til risici og tab.

Finanstilsynets kan fra dag til dag komme med et påkrav om et højere solvensbehov, hvis dette findes nødvendigt. Såfremt dette sker, skal pengeinstituttet ud og skaffe mere kapital, hvilket både kan være vanskeligt og dyrt.

Solvensen bliver beregnet på følgende måde:

**Solvens = Basiskapital / risikovægtede poster**

Vi har nu gennemgået solvensen og dennes betydning samt definitionen af basiskapitalen, som indgår heri. I det følgende vil vi derfor gennemgå de risikovægtede poster, også for Den Jyske Sparekasse, således vi har grundlaget for solvensanalysen.

## **Risikovægtede poster**

De risikovægtede poster er et udtryk for den samlede risiko, som et pengeinstitut har ved sine aktiviteter og udlån. Det er Finanstilsynet, som fastsætter, hvordan de risikovægtede poster skal

---

<sup>81</sup> Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 1.

<sup>82</sup> Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4.

opgøres og disse består af et pengeinstituts garantier og aktiviteter, der er forbundet med en risiko. Et pengeinstitut kan vælge at opgøre de risikovægtede poster efter to metoder, standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode, hvor de benytter et internt risikostyringssystem.<sup>83</sup> Der er meget få pengeinstitutter i Danmark, der er godkendt til at benytte den ratingbaserede metode. Den Jyske Sparekasse benytter standardmetoden ved deres opgørelse af de risikovægtede poster.<sup>84</sup>

Standardmetodens vægtning er som følger:

- Stat, region, kommuner 0 %
- Detailkunder (engagementer under 1 mio. euro) 75 %
- Fast ejendom (vægtes efter type)
  - Fast ejendom (indenfor 80 % af værdien) 35 %
  - Fritidshuse (indenfor 60 % af værdien) 35 %
  - Erhvervsejd. (indenfor 50 % af værdien) 50 %
- Dækkede obligationer(SDO) 10 %
- Øvrige obligationer 10-20 %

Yder banken et udlån til en detailkunde på kr. 1.000.000 og det samlede engagement er under 1 mio. euro vil vægtningen af dette udlån være på kr. 750.000. Derimod vil et lån ydet til det offentlige ikke blive medregnet i opgørelsen for de risikovægtede poster, da et lån til det offentlige betragtes som risikofrit. Vægtningen af risiko er derved et udtryk for den risiko, som banken påtager sig ved udlån til det pågældende formål. De risikovægtede poster består udover kreditrisiko også af markedsrisiko, operationelrisiko og likviditetsrisiko jf. LFV § 142.

De risikovægtede poster består af:

- Kreditrisiko; risiko for tab på et pengeinstituts udlån, der er det primære forretningsområde.
- Markedsrisiko; risiko for tab på et pengeinstituts interne handel med værdipapirer og optioner mv.

---

<sup>83</sup> Bekendtgørelse om kapitaldækning § 8.

<sup>84</sup> Risikorapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 3.

- Operationel risiko; risiko for tab ved menneskelige og driftsmæssige fejl, mangelfulde forretningsgange mv.
- Likviditetsrisiko; risiko for tab ved stigende renteudgifter på forpligtigelserne, og at der ikke er likviditet til at klare betalingsforpligtelserne

Den Jyske Sparekasses risikovægtede poster er fordelt som følger:

Figur 13. Risikovægtede poster for Den Jyske Sparekasse 2011 og 2013.

<i>i DKK 1000</i>	<b>Kreditrisiko</b>	<b>Markedsrisiko</b>	<b>Operationel risiko</b>
<b>2011</b>	10.531.588	477.086	954.180
<b>2013</b>	12.411.183	119.704	1.299.180

Kilde: Risikorapport 2011 og 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Som det ses ovenfor er Den Jyske Sparekasses kreditrisiko steget fra DKK 10.531.588 til DKK 12.411.183, altså en stigning på 17,85 %. Markedsrisikoen er faldet med 25,09 %, mens den operationelle risiko er steget med 36,16 %. Ved sammenligning af tallene skal der tages højde for at Den Jyske Sparekasse i 2013 har opgjort solvensbehovet ud fra 8+ metoden, hvor der tages udgangspunkt i minimumsolvenskravet på 8 % (søjle 1-kravet) af de risikovægtede poster.<sup>85</sup> Derudover tillægges forskellige risici forhøjelser ud fra risici og forhold, der ikke fuldt ud kan afspejles i opgørelsen over de risikovægtede poster. Denne metode blev også benyttet i 2012, men ikke i 2011. Vi vil dog stadig benytte tallene til at vurdere Den Jyske Sparekasses risikovægtede poster, da vi mener, at det giver et billede af ændringen før og efter sammenlægningerne.

Kreditrisikoen er steget på baggrund af større risici på udlånet i Den Jyske Sparekasse efter sammenlægningerne. Her er blandt andet et stort tillæg på kreditrisikoen ved kreditrisiko på store kunder (som udgør mere end 2 % af basiskapitalen) med finansielle problemer. Den operationelle risiko er ligeledes steget og dette vil også være naturligt efter, at Den Jyske Sparekasse er blevet større og har integreret medarbejdere fra tre pengeinstitutter. Dette vil give større risiko for problemer eller mangelfulde interne procedurer. Desuden er der større risiko for menneskelige fejl, som kan forårsage økonomiske tab. Markedsrisikoen er faldet og dette kan bl.a. skyldes, at

<sup>85</sup> Risikorapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 3.

Den Jyske Sparekasse er meget opmærksom på ikke at løbe en stor valutarisiko.<sup>86</sup> Efter sammenlæggingerne er Den Jyske Sparekasses risikovægtede poster samlet set steget, hvilket er en naturlig udvikling. Det er vigtigt, at Den Jyske Sparekasse fremadrettet har stor fokus herpå. Den operationelle risiko må vi forvente, som minimum falder fremadrettet i takt med at medarbejderne bliver mere trygge ved interne procedurer og forretningsregler. Dog er medarbejderantallet steget og den operationelle risiko kan også blive større som følge heraf.

## Solvensanalyse

Vi har nu gennemgået solvensen og beregningen heraf, hvorfor vi nu kan analysere Den Jyske Sparekasses solvens, både før og efter sammenlæggingerne.

Der er blevet større fokus på nøgletallet solvens igennem de seneste år og medierne er også meget fokuserede herpå. Derfor er det ikke kun vigtigt for pengeinstitutterne rent lovgivningsmæssigt at leve op til reglerne, men også i forhold til deres omdømme udadtil og i sidste ende deres konkurrenceevne og mulighed for at tiltrække nye kunder. Udviklingen for Den Jyske Sparekasses solvens ser således ud:<sup>87</sup>

Figur 14: Solvens for Den Jyske Sparekasse 2009 – 2013.

Den Jyske Sparekasses solvens				
2009	2010	2011	2012	2013
16,6 %	16,3 %	14,9 %	(13,5 %) 12,3 %	13,4 %

Kilde: Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 33.

Figur 15: Den Jyske Sparekasses individuelle solvensbehov 2009 – 2013.

	2009	2010	2011	2012	2013
Individuelle solvens %	9,64 %	9,22 %	9,9 %	10,6 %	10,8 %

<sup>86</sup> Risikoreport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 13.

<sup>87</sup> 2012: Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse side 34 og "supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012" side 11.

Overdækning i %-point	6,96 %	7,08 %	5 %	(2,9 %) 1,7 %	2,6 %
--------------------------	--------	--------	-----	---------------	-------

Kilde: Risikorapport 2009 – 2013 for Den Jyske Sparekasse.

Ovenfor ses det, at solvensen har været faldende i de seneste 5 år, hvilket i sig selv er en negativ udvikling for Den Jyske Sparekasse. I 2009 var solvensprocenten på 16,6 %, og i 2012 er denne fastsat til 12,3 %. Dette er et fald på 4,3 %-point. Faldet i solvensen skal ses i lyset af, at Den Jyske Sparekasse bevidst har brugt denne store solvensdækning til at ekspandere og øge forretningsomfanget, hvilket direktør Claus E. Petersen bekræfter.<sup>88</sup>

Solvensprocenten er i 2013 steget til 13,4 %. Det individuelle solvensbehov er dog steget til 10,8 %, så solvensoverdækningen er på 2,6 %. Dette er en forbedring i forhold til 2012, men en klar forringelse i forhold til 2011, som var før sammenlægningerne. Derved er både solvensen og solvensoverdækningen forringet for Den Jyske Sparekasse, når vi sammenligner år 2011 med 2013, hvilket er bekymrende for sparekassens garantier.

Den Jyske Sparekasse havde i 2013 besøg af Finanstilsynet og i den forbindelse blev der udarbejdet et korrigeret regnskab for 2012, som nævnt i regnskabsanalysen. Efter tilretningerne blev solvensen ændret fra 13,5 % til 12,3 %. Dette på grundlag af en basiskapital på DKK 2.255.318 i regnskabet for 2012 og på DKK 2.039.046 i det korrigerede regnskab for 2012. Faldet i basiskapitalen skyldes primært ændringer til egenkapitalen, som er korrigeret til DKK 234.680 mindre, samt et større fradrag for andele i associerede virksomheder. Vi går ud fra at det individuelle solvensbehov er det samme, da der ikke er noteret ændringer vedrørende denne i den korrigerede årsrapport 2012.

I 2011 var de risikovægtede poster på DKK 11.932.431<sup>89</sup> og i 2013 var de på DKK 13.781.416.<sup>90</sup> Altså en forskel i de risikovægtede poster på DKK 1.848.985. I samme periode er basiskapitalen steget fra i 2011 DKK 1.782.714 til i 2013 at være DKK 1.847.122.<sup>91</sup> Denne stigning kan dog ikke

<sup>88</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>89</sup> Risikorapport 2011 for Den Jyske Sparekasse.

<sup>90</sup> Risikorapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>91</sup> Risikorapport 2011 og 2013 for Den Jyske Sparekasse.

udligne stigningen i de risikovægtede poster. Derfor er stigningen i de risikovægtede poster en forklaring på faldet i solvensprocenten fra 2011 til 2013. Et fald i solvensen ses ikke som en positiv faktor, men solvensen er dog forbedret fra 2012 til 2013, hvilket kan være et tegn på, at udviklingen går den rigtige vej.

Solvensprocenten kan dog ikke stå alene, så vi bliver også nødt til at se på sparekassen individuelle solvensbehov. Denne, er som tidligere skrevet, et udtryk for pengeinstituttets eget individuelle behov ud fra dets egen beregnede risiko. Den Jyske Sparekasses solvensoverdækning har, som det ses ovenfor, været over 5 %-point i årene 2009-2011. Det individuelle solvensbehov var i 2011 på 9,9 % og dermed en solvensoverdækning på 5 %-point. I 2012 var det individuelle solvensbehov på 10,6 %, så der havde sparekassen en solvensoverdækning på 1,7 %-point. I 2013 har sparekassen en solvensoverdækning på 2,6 %, da solvensen er 13,4 % og solvensbehovet på 10,8 %.

Vi vil i det følgende se på solvensen for Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals inden sammenlægningerne med Den Jyske Sparekasse i 2012. Dette vil vi gøre for at se, hvor rustet de tre sparekasser var til at modstå tab. For at klarlægge dette ser vi på solvensoverdækningen.

Figur 16: Solvensoverdækning for Sparekassen Farsø, Spar Salling Sparekasse og Sparekassen i Skals.

	<b>Sparekassen Farsø</b>	<b>Spar Salling Sparekasse</b>	<b>Sparekassen i Skals</b>
Solvensprocent	14,5 %	14,8 %	16,1 %
Individuelt solvensbehov	12,3 %	11 % <sup>92</sup> (12,1 %)	12,4 %
<b>Solvensoverdækning</b>	<b>2,2 %</b>	<b>3,8 % (2,7 %)</b>	<b>3,7 %</b>

Kilde: Årsrapport 2011 for Sparekassen i Farsø side 10, Årsrapport for Spar Salling Sparekasse side 21, Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals side 5.

Solvensoverdækningen for de tre sparekasser er henholdsvis 2,2 %, 3,8 % og 3,7 %. Tallet i parentes for Spar Salling Sparekasse er det korrigerede solvensbehov og dermed korrigerede solvens overdækning efter Finanstilsynet var på besøg og d. 30. september 2010 opgjorde

<sup>92</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (2)



solvensbehovet til 12,1 %. Sparekassen i Farsø lå på 2,2 % og Spar Salling Sparekasse på 2,7 % efter Finanstilsynets besøg. Sparekassen i Skals lå på 3,7 %, som må anses for acceptabelt, men ikke prangende. De tre pengeinstitutter havde på baggrund af ovenstående ikke den store ballast til at kunne modstå tab i fremtiden. Samtidigt giver det ikke et udtryk for, at det var stærke pengeinstitutter.

Udviklingen i Den Jyske Sparekasses solvens, har vi konstateret, har været faldende gennem de sidste 5 år, på nær fra 2012 til 2013, hvis vi kigger på den korrigerede solvens. Ligeledes har vi konkluderet, at Den Jyske Sparekasse stadig har en solvensoverdækning. Vi vil i det følgende sammenligne solvensudviklingen for pengeinstitutterne, for at klarlægge, hvorvidt udviklingen er en generel tendens eller blot tilfældet for Den Jyske Sparekasse. Vi vil tage udgangspunkt i "Gruppe 2" pengeinstitutternes gennemsnitlige solvensprocent, da Den Jyske Sparekasse blev et "Gruppe 2" pengeinstitut i 2012 på baggrund af sammenlægningerne. Tidligere tilhørte sparekassen "Gruppe 3". Den Jyske Sparekasse overgik til "Gruppe 2", fordi den arbejdende kapital blev over DKK 12 mia. "Gruppe 2" pengeinstitutter har en arbejdende kapital på DKK 12 mia. og op til DKK 50 mia., hvor den arbejdende kapital består af indlån, udstedte obligationer, egenkapital og efterstillet kapitalindskud.<sup>93</sup> For Den Jyske Sparekasse udgør det følgende beløb i DKK 11.999.726 + DKK 12.968 + DKK 1.405.012 + DKK 819.474, altså i alt en arbejdende kapital på DKK 14.237.180, således Den Jyske Sparekasse er et mindre "Gruppe 2" pengeinstitut. Vi har derfor valgt at sammenligne med "Gruppe 2" for år 2012 og frem, da vi mener dette giver det bedste sammenligningsgrundlag, når sparekassen er et "Gruppe 2" pengeinstitut i dag. Vi vil dog stadig sammenligne de tidligere års solvens med "Gruppe 3", da det er mere retvisende for år 2011 og tidligere.

---

<sup>93</sup> [www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk) (2)

Figur 17: Pengeinstitutternes gennemsnitlige solvens for "Gruppe 2" og "Gruppe 3".

	2009	2010	2011	2012	2013
Gruppe 2	15,05 %	16,35 %	14,38 %	15,99 %	16,80 % <sup>94</sup>
Gruppe 3	15,88 %	16,75 %	20,24 %	15,87 %	16,71 % <sup>95</sup>
Den Jyske Sparekasse	16,6 %	16,3 %	14,9 %	12,3 %	13,4 %

Kilde: [www.finstilsynet.dk](http://www.finstilsynet.dk) (3)

"Gruppe 2" pengeinstitutternes solvens har, som det ses ovenfor været både stigende og faldende siden 2009. I 2009 var den gennemsnitlige solvensprocent på 15,05 % og i 2013 ligger den på 16,80 %. 2013-tallet er dog kun tilgængeligt for første halvår 2013, hvorfor det ikke er fuldt ud sammenligneligt. I 2012 lå den gennemsnitlige solvensprocent for "Gruppe 2" på 15,99 %, hvor den Jyske Sparekasse lå på 12,3 %. Dette er en forskel på 3,69 %-point. Ser vi på forskellen i 2013, så er Den Jyske Sparekasses solvens 3,4 %-point lavere end for gennemsnittet af konkurrenterne i "Gruppe 2". Den Jyske Sparekasse har altså haft en lavere solvens end sine konkurrenter fra samme gruppe i årene 2010-2013. Det skal dog også tages med i betragtning efter at Den Jyske Sparekasse blev et "Gruppe 2" pengeinstitut, at sparekassen er et mindre pengeinstitut i "Gruppe 2", da den arbejdende kapital ligger tæt på minimumsgrænsen på de 12 mia. kr. Ser vi på årene før år 2012, hvor Den Jyske Sparekasse var et "Gruppe 3" pengeinstitut var sparekassens solvens også lavere end gennemsnittet i år 2011 og 2010. I år 2009 lå sparekassen dog 0,72 %-point højere end gennemsnittet for gruppen.

Den lavere solvensprocent er en indikator for, at sparekassen skal have forøget sin solvens i fremtiden for at være på gennemsnitlig niveau med sine konkurrenter. Da Den Jyske Sparekasse ikke siden 2009 har været over den gennemsnitlige solvens for sine konkurrenter indikerer ligeledes, at sparekassen skal have stor fokus herpå fremadrettet. Direktør Claus E. Petersen bekræfter, at Den Jyske Sparekasse har fokus på at øge solvensen.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> [www.finstilsynet.dk](http://www.finstilsynet.dk) (4)

<sup>95</sup> [www.finstilsynet.dk](http://www.finstilsynet.dk) (4)

<sup>96</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

Tallene viser ikke "Gruppe 2" pengeinstitutternes individuelle solvensbehov, så det er derfor ikke muligt, at beregne den gennemsnitlige solvensoverdækning. Dog giver det en indikation af, at Den Jyske Sparekasse ligger under niveauet for den gennemsnitlige solvens for "Gruppe 2" pengeinstitutter.

Der er flere metoder og indsatser Den Jyske Sparekasse kan gøre for at forbedre solvensen. De kan nedbringe de risikovægtede poster, som kan gøres ved at kræve mere og bedre sikkerhed for udlånene eller simpelthen opsig engagementer, men det vil betyde færre renteindtægter. Det vil også være muligt at øge basiskapitalen og på den måde opnå en bedre solvens, hvilket kan gøres ved at optage ansvarlig lånekapital, forbedre egenkapitalen eller salg af sektoraktier. Den Jyske Sparekasses solvens er blevet forbedret lidt i 1. kvartal af 2014 på baggrund af salget af Nets. Sparekassen har fået en kontant gevinst på DKK 25,8 mio. ved salget af Nets. Dette forbedrer basiskapitalen med kursgevinsten og reducerer fradraget for sektoraktierne, hvilket givet et løft i solvensen på 0,15 – 0,20 %.<sup>97</sup>

Den Jyske Sparekasse kom ud af 2013 med et underskud, hvorfor egenkapitalen mindskes. Det er nødvendigt, at Den Jyske Sparekasse genererer positive årsresultater fremadrettet og dermed øger egenkapitalen, hvilket også vil kunne ske ved øget garantkapital. Garantkapitalen vil vi se nærmere på i det følgende afsnit.

## **Garantkapital**

Den Jyske Sparekasse er som tidligere nævnt en garantsparekasse og derved har kunderne mulighed for at blive garant i Den Jyske Sparekasse. Kunderne kan vælge at tegne garantkapital for minimum DKK 1000 og maksimalt DKK 500.000 pr. garant. Garantkapitalen kan bindes i perioder på 1, 3 eller 5 år. Renten fastsættes som en variabelt 12 måneders rente + henholdsvis 3, 4 og 5 % alt efter bindingsperioden. Renten godkendes først endeligt af repræsentantskabet efter indstilling fra bestyrelsen. Den Jyske Sparekasse er berettiget, men ikke forpligtet til at forrente garantkapital.<sup>98</sup> Kunderne kan derved ikke være sikret den nævnte rente.

---

<sup>97</sup> [www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (9)

<sup>98</sup> [www.djs.dk](http://www.djs.dk) (2)

Garantkapital indgår som en del af egenkapitalen. Det er ansvarlig kapital, som er en del af Den Jyske Sparekasses kapitalgrundlag. Garanterne er dermed en vigtig del af Den Jyske Sparekasses økonomiske fundament. Da garantkapitalen er en vigtig faktor for Den jyske Sparekasses økonomiske situation og mulighed for at overholde lovens krav, indførte bestyrelsen for Den Jyske Sparekasse d. 14. august 2013 en garantbørs. En garantbørs betyder, at opsagt garantkapital ikke udbetales direkte efter opsigelsesvarslet. I stedet bliver garantkapitalen overført til garantbørsen og kan først udbetales i takt med, at andre kunder tegner ny garantkapital. En garantbørs er ikke et positivt tegn at sende ud ad til. Det kan også give større udfordringer med at få nye kunder til at tegne garantbeviser og dermed få skaffet mere kapital. De eksisterende garanter har sværere ved at få deres penge indløst som ønsket og kan ikke være sikret, hvornår de vil have deres penge til rådighed.

Baggrunden for, at der er indført en garantbørs, er de øgede nedskrivninger og den lave solvensoverdækning. En solvens overdækning på under 3 %, som er Den Jyske Sparekasses bestyrelses minimumsgrænse, er ikke acceptabelt. Den Jyske Sparekasse var derfor nødsaget til at indføre garantbørsen, for at sikre sparekassens kapitalgrundlag.<sup>99</sup> Som vi beregnede på i tidligere afsnit, vil det ikke være muligt for Den Jyske Sparekasse at få en lavere basiskapital på baggrund af de nuværende risikovægtede poster. Derved kan det også konkluderes, at sparekassen ikke kan klare en lavere garantkapital.

I øjeblikket har Den Jyske Sparekasse en garantkapital på DKK 871.930 mod DKK 874.087 i 2012. Ser vi på garantkapitalen i årsrapporten 2011, altså før sammenlægningerne og opkøbet var garantkapitalen på DKK 591.705. Det vil altså sige, at Den Jyske Sparekasse er blevet styrket på garantkapitalen efter sammenlægningerne, hvilket isoleret set er en fordel for garanterne, da egenkapitalen er steget. Antallet af garanter er steget fra 20.994 garanter<sup>100</sup> i 2011 til 28.418 garanter i 2013.<sup>101</sup>

Den Jyske Sparekasses kapitalgrundlag er blevet forbedret. Garantkapitalen er som sagt en del af egenkapitalen og i 2013 var Den Jyske Sparekasses egenkapital på DKK 1.405.012.<sup>102</sup> Det betyder,

---

<sup>99</sup> [www.djs.dk](http://www.djs.dk) (3)

<sup>100</sup> Årsrapport 2011 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>101</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 7.

<sup>102</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 23.

at garantkapitalen udgør 61,14 % af egenkapitalen i 2013. I 2011 var Den Jyske Sparekasses egenkapital på DKK 1.561.726<sup>103</sup> og garantkapitalen udgjorde dermed 37,89 %. Garantkapitalen er derfor blevet en vigtigere del af Den Jyske Sparekasses kapitalgrundlag, da denne udgør en meget større andel af egenkapitalen. Dette gør, at det er endnu mere vigtigt for Den Jyske Sparekasse, at de ikke mister garantanter og derfor har været nødsaget til at indføre en garantbørs.

## Stressscenarier

Vi har nu gennemgået Den Jyske Sparekasses kapitalforhold og solvens, hvorfor det er interessant at klarlægge hvilke ændringer, som er mulige at acceptere for Den Jyske Sparekasse, samtidig med at lovens krav til solvens overholdes. Den Jyske Sparekasse har som tidligere nævnt en solvensprocent på 13,4 % og en solvensoverdækning på 2,6 %, hvilket som sagt er en forbedring i forhold til år 2012. Spørgsmålet er om Den Jyske Sparekasse er polstret nok til fremtiden, så sparekassens garantanter også er sikret den indskudte garantkapital. Vi vil i det følgende se på, hvordan solvensen vil blive påvirket, hvis der ændres på basiskapitalen eller de risikovægtede poster. Vi vil dermed udsætte solvensen for såkaldte stresstests.

Som tidligere nævnt beregnes solvensen på følgende måde:

**Basiskapital/ risikovægtede poster = solvens**

$$\text{DKK } 1.847.122 / \text{DKK } 13.781.417 = 13,4 \%^{104}$$

Beregningen ovenfor er solvensprocenten for 2013. De risikovægtede poster er fra 2012 til 2013 faldet, hvilket hovedsageligt skyldes fald i udlånet. Vi konstaterede tidligere, at fra år 2011 til 2013 er de risikovægtede poster steget, men vi vil dog se på faldet fra 2012 til 2013. De risikovægtede poster var i 2012 på DKK 16.560.623 og i 2013 på DKK 13.781.417.<sup>105</sup> Faldet svarer til en procentvis ændring på 16,78 %. Vi vil derfor se på, hvorledes solvensen påvirkes, hvis de risikovægtede poster falder fremadrettet.

---

<sup>103</sup> Årsrapport 2011 for Den Jyske Sparekasse side 13.

<sup>104</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 25.

<sup>105</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 25 og "supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012" side 19.

Risikovægtede poster ved fald på yderligere 16,78 %:

$$\text{DKK } 13.781.417 \times 0,8322 = \text{DKK } 11.468.895$$

$$\text{DKK } 1.847.122 / \text{DKK } 11.468.895 = 16,11 \%$$

Et fald i de risikovægtede poster på yderligere 16,78 % vil få solvensen forøget til 16,11 %. Dette vil være positivt, hvis vi ser isoleret på solvensen. Det vil dog være kritisk i forhold til at forbedre indtjeningen fremadrettet, hvilket Den Jyske Sparekasse gerne skulle opnå for at få et bedre resultat.

Vi kan omvendt kigge på, hvad der sker med solvensen, hvis Den Jyske Sparekasse bibeholder de risikovægtede poster på niveauet for 2013, men omvendt mindskes basiskapital. Den Jyske Sparekasse har, som tidligere skrevet, supplerende kapital i form af to lån på henholdsvis DKK 300.000 og DKK 879. Da det mindste lån kun medregnes i basiskapitalopgørelsen med 50 % giver det samlet supplerende kapital på DKK 300.439. Vi vil derfor nu beregne, hvilken indvirkning indfrielse af den supplerende kapital vil have på solvensen.

$$\text{DKK } 1.847.122 - \text{DKK } 300.439 = \text{DKK } 1.546.683$$

$$\text{DKK } 1.546.683 / \text{DKK } 13.781.417 = 11,22 \%$$

Det kan hermed ses, at solvensen vil falde fra 13,4 % til 11,22 %. Faldet vil give Den Jyske Sparekasse en solvensoverdækning på kun 0,42 %, hvilket absolut ikke må anses som acceptabelt og holdbart fremadrettet. Det vil derfor ikke være muligt for Den jyske Sparekasse at indfri hele den supplerende kapital uden at mindske de risikovægtede poster eller øge egenkapitalen. Dette vil vi se lidt nærmere på i næste afsnit, hvor vi vil se nærmere på, hvilke kapitalkrav pengeinstitutterne vil blive underlagt fremover.

Der skal derved ikke store fald i basiskapitalen før end det påvirker solvensen i negativ retning. Hvis de risikovægtede poster i samme periode stiger, vil det betyde et endnu større fald i solvensen. Det er derfor vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse har stor fokus på begge faktorer fremadrettet, hvilket direktør Claus E. Petersen bekræfter.<sup>106</sup> Såfremt Den Jyske Sparekasse alligevel vælger at indfri den supplerende kapital, vil vi se, hvor stort et fald i de

---

<sup>106</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. Marts 2014, se bilag 11.

risikovægtede poster, som det vil kræve for at bibeholde samme solvens på 13,4 %. Den Jyske Sparekasse skal opnå et fald i de risikovægtede poster på følgende:

$$\text{DKK } 1.546.683 / \text{DKK } X = 13,4 \%$$

$$\text{DKK } 1.546.683 / 13,4 \% = \text{DKK } 11.542.410$$

De risikovægtede poster skal altså være maksimalt DKK 11.542.410, hvis sparekassen vil bibeholde solvensprocenten ved indfrielse af den supplerende kapital. Dette svarer næsten til niveauet for de risikovægtede poster i 2011 inden sammenlægningerne. Det vil ikke være umuligt for Den Jyske Sparekasse, at sænke de risikovægtede poster, men det vil kræve stor fokus. Det vil være specielt de operationelle risici, som sparekassen selv vil kunne påvirke uden, at det hindrer indtjeningsmulighederne. Det er som tidligere nævnt vigtigt, at sparekassen øger indtjeningen fremadrettet, men via udlån vil kreditrisikoen stige og dermed de samlede risikovægtede poster. På nuværende tidspunkt vil det altså ikke være muligt for Den Jyske Sparekasse, at indfri hele den supplerende kapital. Det vil dog ikke få betydning for solvensen, at den efterstillede kapital på DKK 879 skal indfries i 2014.

### **Nye krav til basiskapital**

Vi vil nu gennemgå de nye krav til basiskapitalen, hvilke Den Jyske Sparekasse skal overholde fremadrettet og dermed er det vigtigt, at have fokus herpå. Direktør Claus E. Petersen og ledelsen har meget stor fokus på de nye regler<sup>107</sup>, da disse stiller større krav til kapitalgrundlaget fremover.

De nye krav blev vedtaget af EU-myndighederne i marts 2013, som et nyt kapitalkravsdirektiv, som betegnes CRD4. Disse krav er en del af Basel III reglerne. Baggrunden for dette er, at pengeinstitutterne skal have øget robustheden overfor tab og dette gøres ved, at pengeinstitutterne får stillet krav om mere og bedre kapital. De skrapere kapitalkrav skal være med til at genoprette tilliden til banksektoren. Der er ligeledes opsat regler for likviditetsbufferne for at kunne modstå uro i markedet.<sup>108</sup> De nye krav trådte i kraft d. 1. januar 2014. Der er dog indført overgangsregler, der gør at CRD4 først vil være fuldt indfaset i år 2022. Reglerne er derfor

---

<sup>107</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>108</sup> [www.evm.dk](http://www.evm.dk) (1)

ikke gældende for 2013 regnskabet, men Den Jyske Sparekasse bliver nødt til at forholde sig til reglerne. Hvis Den Jyske Sparekasse ikke kan overholde reglerne fremadrettet, kan sparekassen ikke overleve som pengeinstitut, hvilket bestemt ikke vil være godt for garantierne.

Hvis den nuværende kapitalsammensætning ikke overholder de nye krav, vil lånene blive udfaset lineært med 10 % om året over en 10-årig periode. Dog gælder at statslig hybrid kernekapital fuldt ud kan medtages frem til 31. december 2017.<sup>109</sup> Der stilles både strengere krav til den egentlige kernekapital, den hybride kernekapital samt den supplerende kapital.

Af Den Jyske Sparekasses nuværende hybride kernekapital på DKK 518.595 er de DKK 418.595 statslig hybrid kernekapital, som vil være omfattet af den ovenstående udfasning for statslig hybrid kernekapital.<sup>110</sup> Det betyder, at denne kan medregnes fuldt ud frem til 31. december 2017. Den Jyske Sparekasses nuværende supplerende ansvarlige lånekapital, som nævnt tidligere, i form af efterstillede kapitalindskud på DKK 300.439, vil være omfattet af den 10-årige udfasning. Det vil dog ikke få betydning for det ene lån på DKK 879, da dette forfalder til indfrielse i 2014. Reglerne for den 10-årige udfasning vil få betydning for det resterende lån i form af efterstillet kapitalindskud på DKK 300.000.

Den Jyske Sparekasse skal fremadrettet overholde nye betingelser, både kvalitative og kvantitative betingelser, hvis sparekassen ønsker at styrke deres basiskapital ved optagelse af hybrid kernekapital eller supplerende ansvarlig lånekapital, som skal medregnes i basiskapitalen.

### **Kvalitative krav**

På nuværende tidspunkt kan den hybride kernekapital, som nævnt tidligere, udgøre op til 50 %, 35 % eller 15 % af kernekapitalen, afhængig af kvaliteten af denne. Disse grænser bliver ophævet, således at det kun er hybrid kernekapital af den bedste kvalitet, som kan medregnes i solvenskravet. Hybrid kernekapital, der ikke kan leve op til betingelserne, for den bedste kvalitet kan eventuelt medregnes i den supplerende kapital. Kravene til den hybride kernekapital er, at den fremadrettet skal have uendelig løbetid og at den ikke må indeholde incitamenter til

---

<sup>109</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

<sup>110</sup> Controller Kaj Jensen – Regnskabsafdelingen i Den Jyske Sparekasse, se bilag 10.



indfrielse. Dog tillades det, at den hybride kernekapital må medregnes i kernekapitalen, hvis denne indeholder moderate indfrielsesincitament. <sup>111</sup> Et andet væsentligt krav til den hybride kernekapital er, at den fremadrettet automatisk skal konverteres til egentlig kernekapital, hvis pengeinstituttets egentlige kernekapital falder til under et minimumsniveau på 5,125 %. <sup>112</sup>

Reglerne for, hvad der må medregnes i den egentlige kernekapital, er kun ændret på et punkt. Såfremt et pengeinstitut vil erhverve egne kapitalandele kan dette kun ske efter tilladelse fra Finanstilsynet. Der er dog specielle regler for garantsparekasser og andelskasser. Den Jyske Sparekasse er, som tidligere nævnt en garantsparekasse og det betyder, at sparekassen er underlagt de nye regler. Reglen går ud på, at hvis de beløb der indløses ikke er væsentlige, kan tilsynet tillade at pengeinstituttet erhverver egne kapitalandele i en periode. Det er blevet besluttet at beløbende, der indløses er væsentlige, hvis, <sup>113</sup>

- Garantkapitalen, der indløses udgør mere end 3 % af garantkapitalen efter modregning af periodens nyttegnede garantkapital.
- Garantkapitalen, der indløses udgør mere end 10 % af pengeinstituttets overskydende egentlige kernekapital. Dette opgøres som 10 % af forskellen mellem garantsparekassens faktiske egentlige kernekapital og den egentlige kernekapital som pengeinstituttet har for at opfylde minimumskravet på 8 % og kapitalbevaringsbufferen på 2,5 %, i alt 10,5 %.

Kravene til den supplerende kapital vil også ændres. Der må ikke aftales incitament til førtidig indfrielse for den supplerende kapital, ligesom det gælder for hybrid kernekapital. Den oprindelige løbetid, skal som noget nyt, fremadrettet være på minimum 5 år. Dette er en ændring i forhold til i dag, hvor den ansvarlige lånekapital ikke skal have en minimumsperiode efter udstedelsesdatoen, som tidligste indfrielsestidspunkt. <sup>114</sup> Reglerne for udfasning ændres også. Den supplerende kapital, som efter de gældende regler udfases lineært de sidste 3 år inden udløb skal i stedet udfases over de sidste 5 år inden udløb. Dette med en mere præcis dag-til-dag udfasning. Denne

---

<sup>111</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

<sup>112</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

<sup>113</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2 side 13.

<sup>114</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2 side 19.

udfasning beregnes, som den supplerende kapital multipliceret med en faktor som beregnes som følger:

$$\frac{\text{Antal resterende kalenderdage i 5-års periode mod forfald}}{\text{Antal oprindelige kalenderdage i 5-års perioden mod forfald}}^{115}$$

Konsekvensen af denne regelændring kan ses i nedenstående figur, som viser forskellen på de nuværende regler samt fremtidige regler:

Figur 18: Udfasningsregler.

	Medregning når < 3 år tilbage	Medregning når < 2½ år tilbage	Medregning når < 2 år tilbage	Medregning når < 1½ år tilbage	Medregning når < 1 år tilbage	Medregning når < ½ år tilbage
<b>Gældende</b>	75%	75%	50%	50%	25%	25%
<b>CRD IV</b>	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Kilde: [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

Som det ses af ovenstående, betyder ændringen en skærpelse for medregning af den supplerende kapital i basiskapitalen. Den Jyske Sparekasse har supplerende kapital på DKK 300.000, som løber til år 2022, hvorfor ovenstående regler ikke har betydning på nuværende tidspunkt.

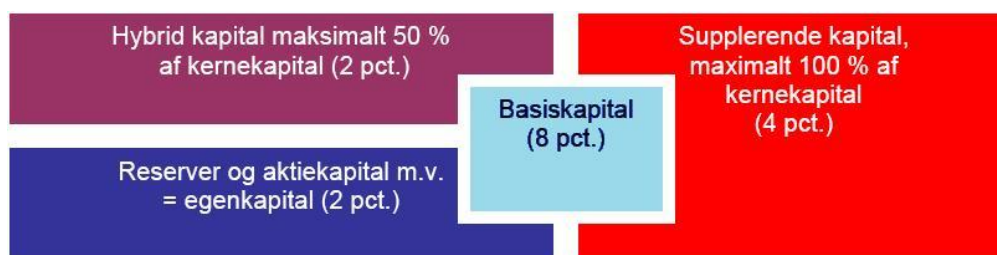
### Kvantitative krav

Udover de kvalitative krav, der indføres til pengeinstitutternes fremtidige kapitalstruktur, strammes den nuværende basiskapitalsammensætning med kvantitative krav. Basel III fortsætter med et solvenskrav på 8,0 % af de risikovægtede poster, men sammensætningen ændres.

Nedenstående figur viser de nuværende minimumsregler for solvensen, som vi har gennemgået tidligere. Vi angiver dog reglerne igen for sammenlignelighedens skyld.

<sup>115</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

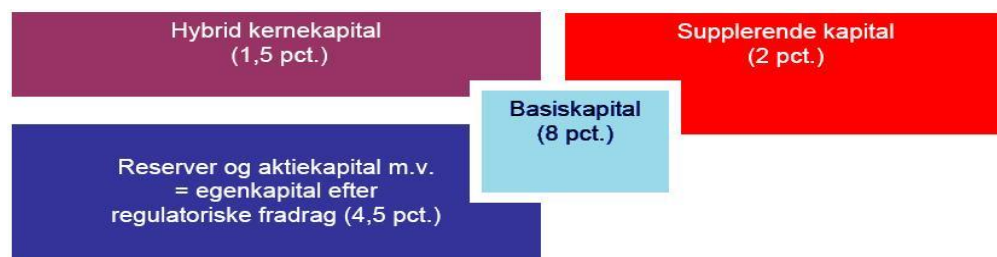
Figur 19: Nuværende minimumsregler for solvensprocenten.



Kilde: [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

Der indføres minimumskrav for størrelsen af den egentlige kernekapital og kernekapitalen inkl. hybrid kernekapital. Den egentlige kernekapital øges til 4,5 % og kernekapitalen inkl. hybrid kernekapital øges til at udgøre 6,0 %. Nedenfor er vist de fremtidige minimumsregler for solvensen:

Figur 20: Fremtidige minimumsregler for solvensprocenten.



Kilde: [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

De regulatoriske fradrag, som pengeinstitutterne i dag foretager i opgørelsen af den egentlige kernekapital, kernekapitalen og basiskapitalen skal fremadrettet alle fradrages i den egentlige kernekapital. De regulatoriske fradrag er fradragene for immaterielle aktiver, kapitalandele mv. Hensigten med omstruktureringen er at sikre mere egentlig kernekapital, altså egenkapital, som skal absorbere tab, der opstår via driften og dermed modvirke at pengeinstitutterne bliver insolvente.<sup>116</sup>

<sup>116</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

Det er vigtigt, at Den Jyske Sparekasse fremadrettet får øget egenkapitalen. Det er med de nye regler ikke nok at øge basiskapitalen ved hybrid- og supplerende kapital. Basiskapitalen skal øges ved egentlig kernekapital. Det er derfor endnu mere vigtigt, at Den Jyske Sparekasse fremadrettet får positive årsresultater samt øger eller som minimum bibeholder garantkapitalen på det nuværende niveau. Dette stemmer overens med vores tidligere konklusioner.

### **Kapitalbuffere og national makroprudentiel mekanisme**

I forbindelse med Basel III indføres nyt til de gældende kapitalregler, nemlig kapitalbuffere og en særlig mekanisme. Formålet med disse er at sikre at pengeinstitutterne konsoliderer sig til perioder med lavkonjunkturer og krisetider. Der indføres to kapitalbuffere; en kapitalbevaringsbuffer og en modcyklist kapitalbuffer. Derudover indføres der en national makroprudentiel mekanisme.<sup>117</sup>

Kapitalbevaringsbufferen er et frivillig tillæg på 2,5 % af de risikovægtede poster, til solvenskravet på 8,0 %. Bufferen skal udfyldes med egentlig kernekapital og det fremtidige egentlige kernekapitalskrav bliver således 7,0 % (4,5 % + 2,5 %). Kapitalbevaringsbufferen er i princippet frivillig i den forstand, at manglende overholdelse vil medføre begrænsning i udbetaling af udbytte, begrænsning i betaling af rente på hybrid kernekapital samt begrænsning af variable løndele (bonusordninger). Ved manglende overholdelse skal pengeinstituttet indsende en kapitalbevaringsplan til Finanstilsynet, som skal indeholde en plan og en tidsramme for at opfylde bufferkravet. Det kan dermed diskuteres om kapitalbevaringsbufferen er frivillig.

Kapitalbevaringsbufferen indføres gradvist fra 1. januar 2016 og til 1. januar 2019.<sup>118</sup>

Nedenstående figur viser pengeinstitutternes fremtidige kapitalstruktur:

---

<sup>117</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2 side 6.

<sup>118</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

Figur 21: Pengeinstitutternes fremtidige kapitalstruktur.



Kilde: [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2 side 7.

Kapitalbevaringsbufferen suppleres af en modcyklisk kapitalbuffer, der ligeledes skal bestå af egentlig kernekapital. Den modcykliske kapitalbuffer skal ligge i et spænd mellem 0-2,5 % af de risikovægtede poster. Den modcykliske buffer fungerer på samme måde som kapitalbevaringsbufferen ved, at den skal lægges oven på solvenskravet. Ved manglende overholdelse af bufferen vil der ske de samme begrænsninger, som ved kapitalbevaringsbufferen.

Ser vi på det samlet, vil kapitalbevaringsbufferen og den modcykliske buffer medføre et samlet krav til den egentlig kernekapital på 9,5 % (4,5 % + 2,5 % + 2,5 %) og et krav til basiskapitalen på 13,0 % (8,0 % + 2,5 % + 2,5 %). Det er i perioder med høj udlånsvækst, at den modcykliske buffer kan sættes i funktion af Finanstilsynet, hvor størrelsen af spændet afhænger af den aktuelle økonomi. Ligesom kapitalbevaringsbufferen, skal den modcykliske buffer sikre, at pengeinstitutterne konsoliderer sig med kapital således, at der fortsat kan ydes kredit i perioder med lavkonjunktur. I praksis forventes det ikke, at dette vil blive aktiveret ret ofte, måske hvert 10. eller 20. år.<sup>119</sup> Derfor er det ikke her, at Den Jyske Sparekasse skal have størst fokus, hvis denne ikke er opfyldt. Sparekassen vil dog under alle omstændigheder blive nødsaget til at have fokus på den egentlige kernekapital og størrelsen af denne.

Der indføres også en midlertidig national makroprudentiel mekanisme, som de nationale myndigheder (Finanstilsynet) kan aktivere. Dette kan ske, hvis makroøkonomiske forhold truer den finansielle stabilitet samt at det vurderes, at øvrige muligheder i forhold til at sætte krav til

<sup>119</sup> "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk).

pengeinstitutterne ikke kan afhjælpe forholdene. Finanstilsynet skal give Ministerrådet en udførlig begrundelse for aktiveringen inden. Der skal ligeledes være et kvalificeret flertal i Ministerrådet, som ikke underkender tiltaget. Hvis aktiveringen af mekanismen ikke bliver underkendt, kan denne køre i en periode på to år, med mulighed for fornyelse et år af gangen.<sup>120</sup>

Vi vil nedenfor se på, om Den Jyske Sparekasse overholder de kommende krav, som vi netop har gennemgået, med den nuværende egentlige kernekapital sammen med den hybride kernekapital. Vi vil se bort fra den nuværende supplerende kapital, da denne ikke kan bruges til kapitalbuffer fremadrettet, da kapitalbufferen skal bestå af egentlig kernekapital.

Figur 22: Den Jyske Sparekasses kapitalsammensætning 2013 ved de nye CRD4 regler.

Egentlig kernekapital efter primære fradrag	1.218.383
Hybrid kernekapital	518.595
Andre fradrag i kernekapitalen	97.012
Fradrag i basiskapitalen	97.012
Risikovægtede poster	13.566.512
Egentlig kernekapitalsprocent efter fradrag	$\frac{1.218.383 - 97.012 - 97.012}{13.566.512} \times 100 = 7,55\%$
Kernekapitalprocent (basiskapitalsprocent) efter fradrag	$\frac{1.218.383 - 97.012 - 97.012 + 518.595}{13.566.512} \times 100 = 11,37\%$

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 25.

Ovenfor ses at den egentlige kernekapitalprocent efter fradrag er 7,55 %, mens kernekapitalprocenten efter fradrag er på 11,37 %. Den Jyske Sparekasse overholder altså på nuværende tidspunkt de nye krav, da det egentlige kernekapitalskrav er på 7 % og kernekapitalsprocenten inkl. kapitalbevaringsbufferen er på 10,5 %, når den hybride kernekapital medregnes. Såfremt vi ikke medregner den hybride kernekapital overholder Den Jyske Sparekasse ikke kravet på 10,5 %, hvor vi medtager kravet til kapitalbevaringsbufferen. Det betyder, at sparekassen skal have øget sin egentlige kernekapital til DKK 1.424.484, såfremt kravet på 10,5 %

<sup>120</sup> [www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) "De nye CRD IV-regler – en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen" af LOPI – information nr. 2.

skal overholdes, hvilket er en stigning på DKK 400.125. I modsat fald kan de risikovægtede poster også reduceres til DKK 9.755.800 med den nuværende egentlige kernekapital. Dette svarer til et fald i de risikovægtede poster på DKK 3.810.712, for at opfylde kravet på 10,5 %.

Nu har vi belyst hvorledes Den Jyske Sparekasses kapitalforhold er sammensat i dag i forhold til de nye regler. Vi vil nedenfor se på, hvordan Den Jyske Sparekasse kapitalsammensætning var i 2011, hvis sparekassen på dette tidspunkt skulle have overholdt de nye regler. Det skal selvfølgelig tages i betragtning, at vi ikke kender udviklingen for Den Jyske Sparekasse, hvis ikke sammenlægningerne var sket. Der ville eksempelvis have været nedskrivninger alligevel, men størrelsen af disse kendes jo ikke. Dermed kan det også være, at Den Jyske Sparekasse havde valgt at disponere anderledes og træffe andre valg rent kapitalmæssigt. De nye krav var heller ikke vedtaget i 2011. Vi vil dog alligevel se på, om garantterne var bedre stillet i 2011 inden sammenlægningerne end garantterne var i 2013, når vi tager forbehold for ovenstående.

Figur 23: Den Jyske Sparekasses kapitalsammensætning 2011 ved de nye CRD4 regler.

Egentlig kernekapital efter primære fradrag	1.468.663
Hybrid kernekapital	249.360
Andre fradrag i kernekapitalen	82.413
Fradrag i basiskapitalen	82.413
Risikovægtede poster	11.819.150
Egentlig kernekapitalprocent efter fradrag	$\frac{1.468.663 - 82.413 - 82.413}{11.819.150} \times 100 = 11,03\%$
Kernekapitalprocent (basiskapitalprocent) efter fradrag	$\frac{1.468.663 - 82.413 - 82.413 + 249.360}{11.819.150} \times 100 = 13,14\%$

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport 2011 for Den Jyske Sparekasse side 23.

Ovenstående beregning af den egentlige kernekapitalprocent viser, at Den Jyske Sparekasse i 2013 overholdt kravet på 7 %, endda med hele 4,03 %-point. Sparekassen ville også have opfyldt kravet på 10,5 % uden medregning af den hybride kernekapital. Dermed var garantterne i Den Jyske Sparekasse bedre stillet i forhold til kapitalsammensætningen inden sammenlægningerne end i

2013 i forhold til de nye kapitalkrav. Som ovenfor nævnt er det med forbehold for udviklingen i Den Jyske Sparekasse, hvis sammenlægningerne ikke var sket. Beregningen viser dermed, at Den Jyske Sparekasse var meget stærk kapitalmæssigt inden sammenlægningerne, hvilket direktør Claus E. Petersen også begrundet valget af sammenlægningerne med.<sup>121</sup> Det er denne "overskydende" kapital, som er brugt til sammenlægningerne for at øge forretningsgrundlaget.

### **Delkonklusion**

Den Jyske Sparekasses solvens for 2013 er på 13,4 %, hvilket overholder lovens krav, men solvensoverdækningen er kun på 2,6 %, hvilket ikke er acceptabelt. Sparekassens solvens var i 2011 på 14,9 % med en solvensoverdækning på 5 %. Solvensen er altså ikke blevet bedre siden sammenlægningerne, hvilket ikke er positivt for garantterne. Solvensen er dog blevet bedre fra år 2012 til 2013, da den er steget med 1,1 %-point i perioden. Kreditrisikoen og den operationelle risiko er også steget i samme periode, dog er markedsrisikoen faldet. Dette er med til at de risikovægtede poster er steget og dermed stiller større krav til at hæve basiskapitalen.

Solvensoverdækningen for de tre pengeinstitutter, Sparekassen Farsø, Spar Salling Sparekasse og Sparekassen i Skals var på henholdsvis 2,2 %, 2,7 % og 3,7 %. De havde ikke en stor solvensoverdækning og dermed var de tre pengeinstitutter ikke godt rustet til at modstå tab. Det gav ikke et indtryk af at det var stærkt polstrede pengeinstitutter.

Den Jyske Sparekasse blev i 2012 et "Gruppe 2" pengeinstitut, hvor sparekassen tidligere tilhørte "Gruppe 3". Den Jyske Sparekasse havde i 2013 en lavere solvens end gennemsnittet for sine konkurrenter i "Gruppe 2". Det samme gjorde sig gældende i 2011, da Den Jyske Sparekasse var et "Gruppe 3" pengeinstitut.

Solvansen skal forbedres og dette kan gøres ved at sænke de risikovægtede poster eller ved at øge basiskapitalen. Garantkapitalen er blevet forhøjet efter sammenlægningerne. Der er indført en garantbørs, som sikrer, at garantkapitalen ikke bliver mindre. Den Jyske Sparekasse har haft underskud i 2013 og derfor er egenkapitalen ikke forbedret, hvorfor garantkapitalen skal sikres. Dette er bestemt ikke positivt for garantterne.

---

<sup>121</sup> Interview med direktør Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.



Forbedring af solvensen kan ske ved at sænke de risikovægtede poster og bibeholde basiskapitalen på samme niveau, hvilket er konkluderet via stresstest. Dette giver et positivt udslag på solvensen, men det er ikke positivt i forhold til at forbedre indtjeningen fremadrettet. Såfremt Den Jyske Sparekasse mindsker basiskapitalen ved at indfri den supplerende kapital, vil solvensen falde til 11,22 % og dermed kun have en overdækning på 0,42 %. Dette er langt fra acceptabelt. Det er ikke muligt for Den Jyske Sparekasse på nuværende tidspunkt at indfri den supplerende kapital. Såfremt basiskapitalen skal mindskes med et beløb svarende til den supplerende kapital, vil det betyde at de risikovægtede poster maksimalt må være DKK 11.542.410. I 2014 forfalder efterstillet kapital på DKK 879 til indfrielse, hvilket ikke vil få betydning for solvensen.

Der trådte nye regler om kapitalkrav i kraft d. 1. januar 2014. Der er overgangsregler indtil år 2022, hvor reglerne skal være fuldt indfaset. Det er både kvalitative og kvantitative krav til kapitalen, som indføres, samt kapitalbuffer og en national makroprudentiell mekanisme. Den Jyske Sparekasse overholder på nuværende tidspunkt de nye krav til den egentlig kernekapitalsprocent på 7 %, da denne ud fra 2013 tallene er beregnet til 7,55 %. Solvenskravet er stadig 8 % efter de nye regler, men inkl. Kapitalbevaringsbufferen på 2,5 % er kravet 10,5 %. Dette krav overholder Den Jyske Sparekasse også, når vi medtager den hybride kernekapital i opgørelsen. Men uden medregning af den hybride kernekapital overholder Den Jyske Sparekasse ikke kravet. Den Jyske Sparekasse skal have mere egentlig kernekapital eller skal have reduceret de risikovægtede poster med DKK 3.810.712. Den egentlige kernekapital skal stige til DKK 1.424.484. Den Jyske Sparekasses kapitalsammensætning ville i 2011 have overholdt de nye kapitalkrav, endda uden medregning af den hybride kernekapital. Garanterne i Den Jyske Sparekasse var dermed, inden sammenlægningerne, bedre stillet i forhold til overholdelse af de nye kapitalkrav, dog med forbehold for udviklingen i Den Jyske Sparekasse, hvis sammenlægningerne ikke var sket.

## Organisation

Det er ikke kun de økonomiske regnskabstal og kapitalforhold, som påvirkes ved opkøbet og fusionerne, men også organisationen i Den Jyske Sparekasse. Organisationer kan være forskellige og dermed også være struktureret forskelligt. Der vil dog i de fleste tilfælde være en ledelse med medarbejdere under sig. En organisation kan sammensættes på mange måder og menneskerne, som er i organisationen, er også med til at præge denne på forskellig vis.

Vi vil i det følgende, se nærmere på Den Jyske Sparekasses organisation og struktur, samt vurdere hvilke forhold ledelsen skal være opmærksom på efter opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionerne med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals.

## Struktur

Den Jyske Sparekasse har, som tidligere nævnt, hovedsæde i Grindsted og har i dag 30 filialer fordelt i Jylland. Markedsområdet er delt op i 10 driftsenheder med egen områdedirektør, hvor hver driftsenhed dækker et geografisk område og består af mellem 1 og 5 filialer. På næste side ses et overordnet overblik over Den Jyske Sparekasses nuværende organisationsstruktur.

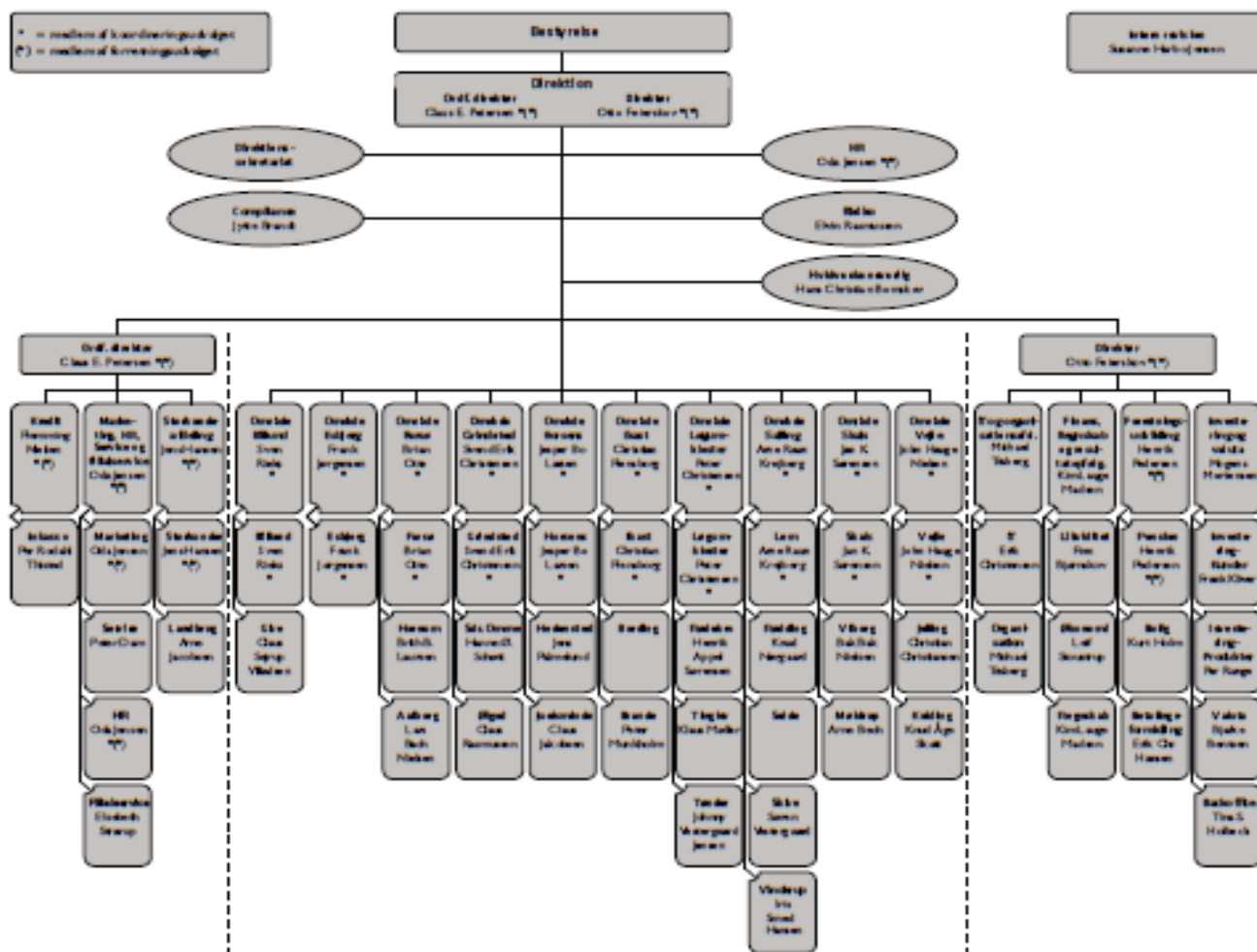
Organisationsdiagrammet er stort, hvorfor nærmere detaljer kan ses i bilag 9.

Det ses, at bestyrelsen er øverst i organisationen, men over denne er repræsentantskabet, som er den øverste myndighed i garantsparekassen. Det er garanterne i Den Jyske Sparekasse, som vælger repræsentantskabet. Det er ligeledes kun garantere, der kan vælges til repræsentantskabet, som vælges hvert 4. år. Sidste valg var i 2011. Der er efter overtagelsen af Spar Salling Sparekasse indtrådt 6 observatører i repræsentantskabet, som er udpeget af bestyrelsen for den tidligere Spar Salling Sparekasse. Der er ligeledes valgt 10 medlemmer til repræsentantskabet fra Sparekassen i Skals, således repræsentantskabet i Den Jyske Sparekasse består af 105 medlemmer og 6 observatører pr. 1. januar 2013.<sup>122</sup> Repræsentantskabet vælger flertallet i bestyrelsen. Bestyrelsen ansætter direktionen, som i dag består af ordførende direktør Claus E. Petersen og direktør Otto Feierskov.

---

<sup>122</sup> [www.djs.dk](http://www.djs.dk) (4)

Figur 24: Organisationsdiagram for Den Jyske Sparekasse 2013



Kilde: Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 56.

Organisationen er fordelt med 5 stabsfunktioner, som består af Direktionssekretariatet, Compliance, HR, Risiko og en Hvidvaskafdeling. Herudover er der en intern revision. Dernæst er organisationen opdelt med de 10 driftsenheder med egen områdedirektør, samt 7 afdelinger delt op på Kredit, Marketing, Storkunder, IT, Finans, Forretningsudvikling og Investering.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 56.

Denne organisationsform er en funktionsorganisation, da denne kendetegnes ved adskilte afdelinger, som har forskellig ekspertise.<sup>124</sup> Funktionsorganisationen fordeler dermed arbejdsopgaverne og medarbejderne efter faglige kriterier. Der er godt nok de 10 driftsenheder, som hver især har kundemedarbejdere samt privat- og erhvervsrådgivere, men alle øvrige funktioner, såsom f.eks. marketing, it og HR, deles driftsenhederne om, hvorfor det er funktionsorganisation. Den anden organisationsform – produktorganisation – fordeler derimod arbejdsopgaver og medarbejdere efter produktgrupper eller tjenesteydelser. Dette har klare fordele i en meget stor organisation, hvor det kan øge specialiseringen og give lettere gennemskuelig produktrentabilitet. Produktorganisation vil i praksis ikke være muligt for Den Jyske Sparekasse, da det særligt vil medføre dobbeltarbejde, ressourcespild og faldende ekspertiseniveau, hvilket vil være meget ufordelagtigt.

Vi har nedenfor anført de væsentligste fordele og ulemper ved funktionsorganisationen i hovedpunkter, som vil være gældende for Den Jyske Sparekasse.<sup>125</sup>

Fordele:

- Der er større optimeringsmuligheder bl.a. på baggrund af stordriftsfordele, specielt efter sammenlægningerne.
- Større mulighed for forøget kompetenceniveau blandt medarbejderne, da ekspertisen bliver samlet i de forskellige afdelinger såsom Kreditafdelingen, Marketing og IT.
- Funktionsorganisationen er let at lede og administrere, idet kommandovejen er let, da medarbejderne er tæt på den nærmeste leder.
- Ledelsens ønske om kvaliteten af produkterne og værdierne i sparekassen er lettere at ensrette.

---

<sup>124</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 57.

<sup>125</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 59.

Ulemper:

- Det kan være vanskeligt, at få overblik over produktrentabiliteten og lokalisere ansvaret for utilfredsstillende resultater i sparekassen.
- Der skabes store forskelle mellem de forskellige afdelinger, hvilket kan medføre, at den interne forståelse forringes.

Som nævnt har Den Jyske Sparekasse valgt at inddele i 10 driftsenheder med hver sin områdedirektør, som både dækker privat- og erhvervskunder. Vi vil derfor mene, at der i funktionsorganisationen er en markedsbaseret organisation. En markedsbaseret organisation giver større fokus på det enkelte marked og giver en bedre helhedspræget kundetænkning.<sup>126</sup> Derved kan Den Jyske Sparekasse også hurtigere opfange og tilpasse sig kundernes præferencer, men stadig opnå stordriftsfordelene af en funktionsorganisation. Kunderne har forskellige behov, da eksempelvis landbrugskunders præferencer ikke nødvendigvis er ens med privatkunder i større byer, hvilket markedsbaseret organisation bedre kan imødegå.

En god organisationsstruktur skal gerne være med til at gøre indvirkning på adfærden i organisationen, nemlig på fokus, koordinering og stabilitet.<sup>127</sup> Når Den Jyske Sparekasse har oprettet 10 driftsenheder, så giver dette større fokus på præcis de kunder og behov, som findes i det pågældende område. Som andet punkt virker strukturen koordinerende og dette gør, at det er nemmere at vide, hvem der skal koordineres med, hvis der eksempelvis er storkunder, som dækker over flere områder. Strukturen giver også medarbejderne stabilitet. Medarbejderne ved, hvem de skal henvende sig til, hvis der er spørgsmål eller problemstillinger. Ligeledes ved medarbejderne som udgangspunkt, hvad de skal lave, når de møder på arbejde og dette giver tryghed og stabilitet.

Vi vil nu sammenholde Den Jyske Sparekasses organisation, som vi netop har gennemgået, med Mintzbergs organisationsformer. Henry Mintzberg har udviklet en teori om, hvordan forskellige organisationsformer opstår og fungerer. Mintzbergs teori klarlægger fem forskellige organisationsformer, som er fastsat ud fra fire omverdensfaktorer, som ses i nedenstående figur.

---

<sup>126</sup> Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, "Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse", side 66.

<sup>127</sup> Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, "Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse" side 59.

To af omverdenensfaktorerne omhandler markedet, hvorpå virksomheden befinder sig, hvorvidt markedet er stabilt eller dynamisk. De sidste to omverdensfaktorer omhandler produktet/tjenesteydelsen, som virksomheden tilbyder, hvorvidt dette er kompleks eller enkelt. Det resulterer i fem organisationsformer, som er forskellige i den organisatoriske opbygning, hvor der skelnes mellem fordelingen af topledelse, mellemlidelse, medarbejdere, stabsfunktion samt analytikerfunktion.<sup>128</sup>

Figur 24: Mintzbergs organisationsformer.

		Markedet	
		<i>Stabil</i>	<i>Dynamisk</i>
<b>Opgaverne</b>	<b>Kompleks</b>	<b>Fagbureaukrati</b> – koordinering ved standardisering af færdigheder	<b>Adhockrati</b> – koordinering ved gensidig tilpasning
	<b>Enkel</b>	<b>Maskinbureaukrati og divisionaliseret form</b> – koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser	<b>Den basale form</b> – koordinering ved direkte overvågning

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 94.

Markedet opdeles, som nævnt, i stabilt og dynamisk. Pengeinstitutternes marked må siges at være stabilt, da der ikke sker store ændringer fra dag til dag, til trods for svingende konjunkturer i den danske økonomi. Den Jyske Sparekasse opererer derfor på et stabilt marked, men med komplekse opgaver. Det kan diskuteres, om et pengeinstitut har enkle eller komplekse opgaver. Vi vil dog vurdere, at det er primært komplekse opgaver, da opgaverne kræver, at medarbejderne har sat sig grundigt ind i kundens situation og den pågældende lovgivning. Lovgivningen er stramt reguleret i den finansielle sektor, så derfor kræver det en indsats af medarbejderne og ledelsen løbende at blive opdateret, undersøge og formidle videre. Der vil selvfølgelig også være rutineprægede

<sup>128</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 91.

opgaver i et pengeinstitut, men vi vurderer, at samlet har Den Jyske Sparekasse flest komplekse opgaver. Dette resulterer i, at Den Jyske Sparekasses organisationsform efter Mintzbergs organisationsformer er et fagbureaukrati, hvor sparekasse altså opererer på et stabilt marked med komplekse opgaver.

Organisationen i Den Jyske Sparekasse var i 2011 opbygget med samme struktur som nu, men den er blevet større og der er kommet lidt flere afdelinger til. Tidligere var Claus E. Petersen direktør og Otto Feierskov var vicedirektør.<sup>129</sup> Der var i 2011 7 driftsenheder, hvor der i dag er 10 driftsenheder. Der er som tidligere nævnt en områdedirektør for hvert driftsenhed og under denne, er der en filialdirektør i hver afdeling, som hører under denne driftsenhed. Den Jyske Sparekasse er med sine stabsfunktioner og den førnævnte korte vej til ledelsen et fagbureaukrati, som ovenfor nævnt, da denne organisationsform ifølge Mintzberg er en organisation med mange medarbejdere, en lille mellemlidelse, en lille topledelse, en mindre analyseafdeling og en stor stabsfunktion.<sup>130</sup> Det er netop sådan, at vi ser Den Jyske Sparekasses organisation er bygget op. De øvrige organisationsformer ifølge Mintzberg passer heller ikke på Den Jyske Sparekasse, da f.eks. maskinbureaukratiet har en stor mellemlidelse og en stor analyseafdeling, hvilket medfører lang vej til ledelsen i denne organisationsform. I Den Jyske Sparekasse er der kort vej fra medarbejderne og til ledelsen. Eksempel på dette er, at en kunderådgiver i Møldrup afdelingen har en filialdirektør, Arne Bech. Arne Bech skal referere til områdedirektør Jan K. Sørensen, som skal referere til direktionen. Det vil altså sige, der kun er tre led fra kunderådgiveren og til den øverste ledelse.

Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals var alle tre selvstændige pengeinstitutter med deres egen direktør. Direktørerne var placeret på samme lokation som medarbejderne og havde derved daglig kontakt til medarbejderne. Det har direktionen ikke for alle medarbejderne i dag. Det er kun medarbejderne på hovedkontoret i Grindsted, som oplever dette. Den øverste direktør er blevet erstattet af en områdedirektør og en filialdirektør. Eksempelvis har medarbejderne i det tidligere Sparekassen i Skals fået en ny områdedirektør.<sup>131</sup> Direktør Claus E. Petersen er opmærksom på, at medarbejderne i de tre mindre sparekasser

---

<sup>129</sup> Årsrapport 2011 for Den Jyske Sparekasse side 54.

<sup>130</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer side 90.

<sup>131</sup> Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals.

oplever, at der er længere vej til den øverste direktør end før sammenlægningerne.<sup>132</sup> Vi vurderer dog, at der er få mellemed til den øverste ledelse i Den Jyske Sparekasse på nuværende tidspunkt.

## Interessentanalyse

Et pengeinstitut har flere interessenter, som skal tilgodeses og varetages løbende. Den Jyske Sparekasse skal i forbindelse med sammenlægningerne være meget opmærksom på interessenterne. Når beslutningen om sammenlægning er gennemført er det stadig meget vigtigt at have fokus på sine interessenter. Interessenterne er med til at skabe pengeinstituttet og sikre dets eksistens. Uden interessenter vil der ikke være en forretning. Vi vil derfor se nærmere på Den Jyske Sparekasses interessenter og hvad ledelsen skal overveje, samt have fokus på efter sammenlægningerne.

Til at analysere dette vil vi benytte interessentmodellen. Interessentmodellen er en model, der benyttes til at belyse en organisations interessenter. Det betyder hvilke interessenter, der påvirker en organisation og hvor stor en magt, den enkelte interessent har. Vi kigger på, hvordan magtfordelingen er mellem de forskellige interessenter. Modellen er dynamisk og pluralistisk, som betyder, at den ændrer sig hele tiden i takt med, at organisationen og omverdenen også ændrer sig samt der kan være flere mål og interesser for organisationen.<sup>133</sup> Der skal gerne være lighed mellem interessenterne, så der ikke er én interessent, der får for meget magt. Dette vil kunne skabe problemer for organisationen og forholdet til organisationens andre interessenter. Formålet med interessentmodellen er, at klarlægge organisationens interessenter, således måludvikling, strategi og magtstruktur kan bearbejdes, så Den Jyske Sparekasse står bedst muligt til de fremtidige udfordringer. Vi vil nedenfor gennemgå hver interessent, som vi mener, er relevante at se nærmere på.

Interessenter for Den Jyske Sparekasse, som vi vil se nærmere på:

- Ledelsen
- Garanterne

---

<sup>132</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>133</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer side 19.



- Medarbejderne
- Kunderne
- Samarbejdspartnere
- Leverandører/långivere
- Offentlige myndigheder
- Medierne

### **Ledelsen**

Ledelsen er en interessant, som er meget vigtig ved en sammenlægning. Det er ledelsen, som har ansvaret og skal sørge for at hele sammenlægningen glider og bliver gennemført på bedste vis. I første omgang var det ledelsen i samarbejde med bestyrelsen og repræsentantskabet, som skulle godkende planen om at opkøbe Spar Salling Sparekasse og fusionere med Sparekassen i Skals og Sparekassen Farsø.

Ledelsen vil have stor magt fremadrettet, da det er ledelsen, som bestemmer og tager de endelige beslutninger. Bestyrelsen skal træffe beslutninger indenfor alle områder f.eks. ændring af organisationen, strategiske beslutninger, måludvikling og indsatsområder i det daglige arbejde samt bevillinger af engagementer. Ledelsen har dermed stor indflydelse på, hvorvidt Den Jyske Sparekasse når sine målsætninger og sammenlægningerne bliver en succes.

### **Garanterne**

Garanterne er meget vigtige for Den Jyske Sparekasse, da garantkapitalen indgår, som tidligere nævnt, i Den Jyske Sparekasses egenkapital og dermed er en del af basiskapitalen. Garanterne er derfor med til at danne grundlag for Den Jyske Sparekasses eksistens. Der er som nævnt indført en garantbørs, hvilket kræver endnu større bevågenhed på garanterne, da garanterne ikke længere kan være sikre på, at få stillet garantkapitalen til rådighed igen på det ønskede tidspunkt.

Garanterne skal føle, de får udbytte af at være garant i Den Jyske Sparekasse. Dette stiller større krav til kunderådgiveren, som både skal forsvare den tegnede garantkapital, men også sørge for at skaffe nye garantanter. Garanterne kan plejes ved, at Den Jyske Sparekasse er synlig i lokalområderne og støtter de lokale foreninger. Garanterne skal have en personlig rådgivning og føle, at rådgiveren

har tid til netop dem. Derudover bør Den Jyske Sparekasse, for at tilgodese garantierne bedst muligt, på trods af underskud, stadig udbetale renter af garantkapitalen, hvilket Den Jyske Sparekasse også har gjort hidtil.

### **Medarbejderne**

De ansatte er også en vigtig interesse, da de er med til at skabe grundlaget for Den Jyske Sparekasses eksistens og overlevelse fremadrettet. Medarbejderantallet omregnet til fuldtidsansatte er i dag 478, hvor fordelingen er 41,6 % mænd og 58,4 % kvinder.<sup>134</sup>

Medarbejderne skal sørge for at yde det ypperste og hele tiden have kunden i fokus. Den Jyske Sparekasses medarbejdere skal gerne bibeholde samt skaffe nye kunder. Det er derfor vigtigt, at have medarbejdere, der er dygtige, som har fokus på kunderne, men også på salg og indtjening. Direktør Claus E. Petersen udtaler, at der er flere af rådgiverne fra Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals, som ikke har været vant til at skulle sælge ekstra produkter til kunderne, som f.eks. forsikringsprodukter.<sup>135</sup> Dette anser vi meget nødvendigt, at medarbejderne forstår og efterlever, da udlånet har været faldende, hvilket betyder, at det er endnu mere vigtigt, at Den Jyske Sparekasse opnår indtjening via tillægsprodukter. Medarbejdere skal samtidig trives i arbejdet og kollegaerne i mellem skal kunne samarbejde. Her er det ligeegyldigt om medarbejderen har et kundeorienteret job eller sidder i en stabsfunktion. Medarbejderne fra Spar Salling Sparekasse, Sparekassen i Skals og Sparekassen Farsø skal gerne bibeholde deres gode kunder, som de allerede har en god relation til, til trods for sammenlægningerne med Den Jyske Sparekasse.

De ansatte er naturligvis en vigtig interesse, da de har stor indflydelse på, hvorvidt Den Jyske Sparekasse når sine målsætninger, specielt rådgiverne, som har den daglige kontakt med kunderne. Til gengæld har medarbejderne ikke en stor magt. Den magt, som de har, ligger i, at de har skabt relationer til kunderne og dette vil tage tid at opbygge for en ny rådgiver, hvorfor Den Jyske Sparekasse risikerer, at kunderne skifter pengeinstitut. Der er ligeledes mange indenfor den finansielle sektor, som desværre er udenfor arbejdsmarkedet. Det er således forholdsvis nemt, at skifte en medarbejder ud. Det er dog omkostningsfuldt at ansætte nye medarbejdere, da der vil

---

<sup>134</sup> Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse side 14.

<sup>135</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

være en oplæringsperiode. Det kræver samtidig ressourcer at oplære nye medarbejdere og der går ofte et stykke tid inden en ny medarbejder, arbejder på lige fod med sine kollegaer og bidrager til indtjeningen. Dette er vigtig for ledelsen at forholde sig til. Medarbejderne i Den Jyske Sparekasse sammen med medarbejderne fra det tidligere Spar Salling Sparekasse, Sparekassen i Skals og Sparekassen Farsø skal være samarbejdsvillige og forandringsparate ved og efter sammenlægningstidspunkterne. Ledelsen skal derfor ligeledes have stor fokus herpå, hvilket vi vil belyse senere.

### ***Kunderne***

Kunderne er det vigtigste for Den Jyske Sparekasse, da de skaber grundlaget for indtjeningen. Den Jyske Sparekasse har både privat- og erhvervskunder. Fordelingen er disse er som tidligere nævnt på 70 % til erhvervskunder og 30 % til privatkunder. Kundegrupperne er lige vigtige. Der er blot forskel på indtjeningsgrundlaget på kunderne. Der er større indtjeningsgrundlag på erhvervskunderne, men det er typisk også denne kundegruppe, hvorpå der er de største nedskrivninger. Kunderne har afgørende betydning for Den Jyske Sparekasses eksistensgrundlag. Magtfordelingen er varierende afhængig af kundegruppe. De gode kunder med en god indtjening, har en væsentlig betydning og magt, da disse kunder er fremtidens kunder. Til gengæld har de økonomisk svage og tidskrævende kunder også en påvirkning på Den Jyske Sparekasse, men en lille magt. Disse kunder er tidskrævende, og samtidig opnås typisk ikke stor indtjening på disse kunder.

### ***Samarbejdspartnere***

Den Jyske Sparekasse samarbejder, som tidligere nævnt med bl.a. Totalkredit, Nykredit, DLR-kredit, AP pension, Letpension samt Privatsikring. Disse samarbejdsaftaler er med til at give Den Jyske Sparekasse en ekstra indtjening i form af provision for hver gang, der sælges et af samarbejdspartnernes produkter. Samarbejdspartnere er med til at Den Jyske Sparekasse kan være "et full service" pengeinstitut, som de selv nævner det i årsrapporten. Det er ledelsens opgave at forhandle disse samarbejdsaftaler på plads. Der skal overvejes og besluttet om det er de rigtige samarbejdspartnere og om der er en god synergieffekt ved samarbejdet. Samarbejdspartnere kan relativt nemt skiftes ud, men det vil kræve oplæring af medarbejdere i nye produkters fordele og ulemper mv. samt det vil kræve nye procedurer. Derfor er det vigtigt, at

ledelsen er opmærksom på, at samarbejdspartnerne hele tiden leverer tidsvarende og konkurrencedygtige produkter. Fordelen ved overtagelsen af Spar Salling Sparekasse og sammenlægningen med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals er, at de havde de samme samarbejdspartnere, som Den Jyske Sparekasse. De tre små sparekasser var også en del af de lokale pengeinstitutter, LOPI.

### ***Leverandører/långivere***

Långiverne er de kreditorer, som har lånt Den Jyske Sparekasse likviditet og kapital, således at Den Jyske Sparekasse kan overholde de lovmæssige kapitalkrav og være endnu bedre rustet til at modstå tab fremadrettet. Långiverne har egentlig ingen indflydelse på, hvorvidt Den Jyske Sparekasse opnår indtjening. Alligevel har långiverne en forholdsvis stor magt, da Den Jyske Sparekasse ikke på nuværende tidspunkt vil være i stand til at overholde de lovmæssige krav uden likviditet og kapital fra långiverne.

IT leverandører er også vigtige, da alt IT skulle implementeres og være ens for alle medarbejderne i Den Jyske Sparekasse i forbindelse med sammenlægningerne. Efter endt implementering og sammenkobling ser vi dog ikke IT leverandører, som meget magtfulde, da de forholdsvis nemt kan udskiftes. Ledelsen skal have fokus på, at der altid er mulighed for at få IT assistance, hvis nogle systemer ikke skulle virke.

### ***Offentlige myndigheder***

Ved den offentlige myndighed menes især Finanstilsynet. Finanstilsynet hører under Erhvervs- og Vækstministeriet, og har som primært til opgave, at føre tilsyn med finansielle virksomheder. Finanstilsynet spiller den største rolle og har godkendt, at Den Jyske Sparekasse overtog Spar Salling Sparekasse og fusionerede med Sparekassen i Skals og Sparekassen Farsø. Finanstilsynet har kunnet bestemme hvorvidt sammenlægningerne blev en realitet og eventuelt opsætte krav hertil. Finanstilsynet har derved en meget stor magt. Finanstilsynet var, som tidligere nævnt, på besøg i Den Jyske Sparekasse i 2013, hvorefter der kom et korrigeret regnskab for 2012. Her var det tydeligt for alle, at Finanstilsynet har meget magt. Ledelsen skal derfor være opmærksom på, at overholde alle regler, krav og retningslinjer, så der ikke kommer indgreb fra Finanstilsynet og deraf skærpede krav.

## **Medierne**

Medierne er en interessant interesse for Den Jyske Sparekasse. Medier kan både være via internettet, aviser, fjernsyn og radio, som både er regionale og landsdækkende. Medierne har jo stor fokus på krisen i den finansielle sektor, hvor de udsatte pengeinstitutter gang på gang omtales og historierne skaber debat i offentligheden. Mediernes magt er betydelig, da de påvirker Den Jyske Sparekasses image og kundernes indstilling og syn på sparekassen, så det er meget betydningsfuldt om sammenlægningerne får en god modtagelse i medierne.

Den Jyske Sparekasse har altså flere interesser som skal tilgodeses og som ledelsen skal have stor fokus på. Som sagt er interessentanalysen dynamisk og kan derfor ændre sig med tiden. Den Jyske Sparekasse er som en garant sparekasse, ikke nødsaget til at fokusere på at levere et overskud overfor aktionærer. Når vi kigger på interesser, er der fra ledelsens side mulighed for at fokusere og tilgodeses alle interesser ligeværdigt. Dette kan gøres ved at fokusere på stakeholder value princippet, som betyder, at en virksomhed ønsker at opnå et positivt samspil med sine interesser, for på den måde at skabe værdi for både virksomheden og dens interesser.<sup>136</sup> Modsat stakeholder value er shareholder value, som betyder at virksomheden gør alt for at skabe størst mulig vækst for sine ejere.<sup>137</sup> Den Jyske Sparekasse lever efter stakeholder value princippet. Sparekassen vil gerne, som tidligere skrevet, være et "full service" pengeinstitut og dens idegrundlag er, at skabe overblik, så kunderne oplever overskud. Dette vidner om at kunderne er i centrum og for at yde service overfor kunderne, skal der fokuseres på alle interesser. Interessenterne skal ikke få for meget magt, men skal tilgodeses og de skal også have udbytte af samarbejdet.

## **Delkonklusion**

Den Jyske Sparekasses organisation er en funktionsorganisation, hvilket har flere fordele bl.a. større mulighed for forøget kompetenceniveau blandt de ansatte, da ekspertisen bliver samlet i de forskellige afdelinger og funktionsorganisationen er let at lede og administrere. Grundet

---

<sup>136</sup> Bang, Knud Erik, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, "Virksomhedsøkonomi B" -Et interaktivt undervisningsmateriale til faget virksomhedsøkonomi del 1 pkt. 2.3.

<sup>137</sup> Bang, Knud Erik, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, "Virksomhedsøkonomi B" -Et interaktivt undervisningsmateriale til faget virksomhedsøkonomi del 1 pkt. 2.3.

inddelingen i 10 driftsenheder er funktionsorganisationen en markedsbaseret organisation, hvilket giver større fokus på det enkelte marked og giver en bedre helhedspræget kundetænkning. Den Jyske Sparekasse kan bedre tilpasse sig kundens præferencer og opnå stordriftsfordelene ved en funktionsorganisation. En god organisationsstruktur giver større fokus på de kunder og behov, som findes i det enkelte markedsområde. Strukturen betyder nemmere koordination i organisationen og mere tryghed og stabilitet for medarbejderne. Ifølge Mintzberg er Den Jyske Sparekasses organisation et fagbureaukrati grundet et stabilt marked med komplekse produkter. Den Jyske Sparekasse har en organisationsform med mange medarbejdere, en lille mellemlidelse, en lille topledelse, en mindre analyseafdeling og en stor stabsfunktion. Der er kort vej til ledelsen i Den Jyske Sparekasse, dog er vejen længere for medarbejderne i de tre små sparekasser end før sammenlægningerne.

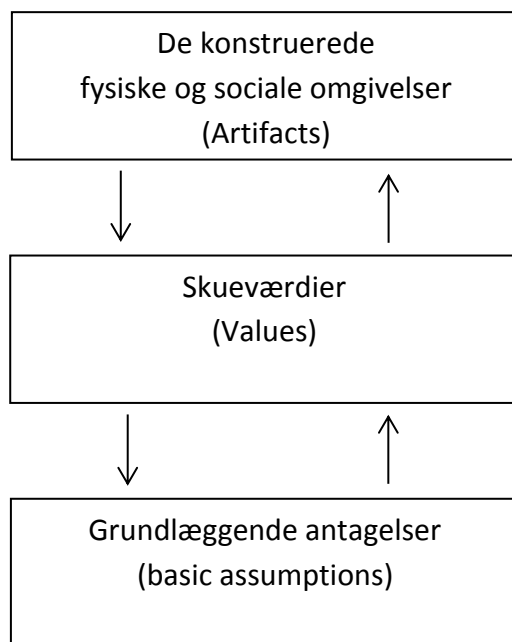
Interessenterne i Den Jyske Sparekasse er alle betydningsfulde, men magtfordelingen blandt disse er forskellig. Ledelsen, garantierne, medarbejderne, kunderne og de offentlige myndigheder er Den Jyske Sparekasses vigtigste interessenter, da disse har den største magt og dermed afgørende betydning for Den Jyske Sparekasses eksistensgrundlag. Samarbejdspartnere, leverandører og medierne er interessenter med mindre magt. Den Jyske Sparekasse fokuserer på stakeholder value princippet og ønsker dermed at opnå et positivt samspil med interessenterne, og ligeledes skabe værdi for interessenterne og sparekassen.

## **Kultur**

Vi har nu gennemgået strukturen i Den Jyske Sparekasses organisation efter sammenlægningerne, som vil medføre forandringer for især medarbejderne i Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals. Medarbejderne vil også opleve en ændring af kulturen i Den Jyske Sparekasse efter sammenlægningerne. Vi vil derfor nu redegøre for de kulturelle ændringer i organisationen, som ledelsen i Den Jyske Sparekasse bør overveje, betragte og reagere hensigtsmæssigt på, således sammenlægningerne, giver færrest mulige problemer i forhold til organisationen og medarbejderne, da det i sidste ende vil kunne afspejles i regnskabet.

Organisationskultur er de fælles normer, holdninger, værdier, tankemønstre og virkelighedsopfattelser, som udvikles i forbindelse med samarbejdet mellem organisationens medlemmer og med omgivelserne.<sup>138</sup> Det er således medarbejderne og Den Jyske Sparekasse som helhed, samt omgivelserne i den finansielle sektor og det danske samfund generelt, som påvirker organisationskulturen i Den Jyske Sparekasse. Kulturen kan og vil dermed ændre sig løbende. Der vil altid være mange opfattelser af kulturen, som kan virke forvirrende og uoverskuelige.<sup>139</sup> Kulturen i Den Jyske Sparekasse vil dermed være de uskrevne regler, som medarbejderne bør følge, modsat forretningsgangene, som er synlige og som medarbejderne skal følge. Vi vil starte med, at gennemgå Scheins kulturmodel, for at klarlægge, at der faktisk er flere kulturniveauer, hvilket er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse er bevidst om. I den forbindelse kommer vi løbende med eksempler og situationer, som kunne ske i Den Jyske Sparekasse ved sammenlæggingerne, for at øge forståelsen heraf.

Figur 25: Scheins kulturmodel.



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af figur nr. 5-2 i Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 143.

<sup>138</sup> Bentsen, Niels Gram og Kai Hansen, "Grundlæggende Organisationsteori" side 205.

<sup>139</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 140.

Øverst er de konstruerede fysiske og sociale omgivelser, som er de kulturelementer, som kan ses og høres, altså det observerbare rent fysisk, hvilket nødvendigvis ikke altid er let af forstå og tyde.<sup>140</sup> De konstruerede fysiske og sociale omgivelser, også kaldet artefakter, kan deles op i fire hovedgrupper,<sup>141</sup> som er de fysiske udtryk, sproget, traditioner og historier.

*De fysiske udtryk* er netop de fysiske omgivelser i form af lokaler og indretningen heri, men eksempelvis også nyt it-system og nyt logo. Især medarbejderne fra de tre mindre sparekasser vil opleve mange ændringer i de fysiske udtryk. Specielt et nyt it-system vil være krævende at lære for de nye medarbejdere, som skal integreres i Den Jyske Sparekasse, hvilket ledelsen skal være opmærksom på. De nye medarbejdere vil også kunne opleve en anden indretning af filialerne efter sammenlægningerne, men dette er lidt nemmere, at forholde sig til for medarbejderne, da det "blot" er de rent praktiske ting i hverdagen.

*Sproget* er også en af artefakterne, hvor både de nye medarbejdere fra de tre sparekasser og de eksisterende medarbejdere, kan opleve en kulturforskel efter sammenlægningerne. Sproget kan være meget forskelligt, særligt afhængigt af om det er et land- eller byområde, men også brugen af jargoner, slogans eller øgenavne, kan gøre selve kommunikationen imellem medarbejderne forskellig. Kulturforskellen i sproget vil medarbejderne i Den Jyske Sparekasse formentlig helt selv klare, da kulturniveauet herfor ikke er dybt, hvorfor ledelsen ikke skal koncentrere sig herom.

Til sidst ved artefakterne er der *traditionerne og historierne* i Den Jyske Sparekasse, som de nye medarbejdere vil opleve ved, at observere og lytte til de eksisterende medarbejdere. Det kan være faste ritualer, som f.eks. fælles morgenkaffe hver morgen, men også traditioner for f.eks. afholdelse af julefrokoster og andre personalearrangementer. Som Claus E. Petersen udtaler "*Der må gerne være kulturforskel imellem driftsenhederne*"<sup>142</sup>, hvilket vi er enige i, men der må alligevel heller ikke være alt for stor en kulturforskel. Det er f.eks. vigtigt, at medarbejderne har nogenlunde ens vilkår med hensyn til pauser og arbejdstid, uanset hvilken driftsenhed, som de arbejder i.

Der er mange konstruerede fysiske og sociale omgivelser, som kan give kulturforskelle ved sammenlægningerne, men disse er trods alt synlige, men kan dog alligevel være svære, at tolke. Det er dog for ledelsen i Den Jyske Sparekasse det "nemmeste" kulturniveau, at ensrette kulturen

---

<sup>140</sup> Planche fra Organisationsteori på HD FR – efteråret 2013.

<sup>141</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 297.

<sup>142</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.



på. Det vil dog koste en del penge at indrette lokaler og opsætte nyt logo, hvor langt størstedelen af omkostningerne hertil, som tidligere nævnt, er afholdt i 2012.

Ifølge Scheins model kommer dernæst skueværdierne, som især omfatter værdier, normer, holdninger og ritualer, som vil kunne ses, hvis man opholder sig i organisationen i en periode.<sup>143</sup> Det er specielt *værdierne* (values), som har meget stor betydning, hvilket ledelsen i Den Jyske Sparekasse bør have fokus på. Definitionen på værdier er: *Normer eller egenskaber, der opfattes som betydningsfulde eller værd at tilstræbe. Værdier er bundet i dybe følelser og virker som kraftkilder, fordi de giver styrke til at handle*<sup>144</sup>. Vi har tidligere anført Den Jyske Sparekasses værdier, hvilket den enkelte medarbejder gerne skulle kunne afspejle sig selv i, således det er de værdier, som kommunikeres med medarbejderne imellem, men også udadtil, til især de eksisterende kunder. Det er derfor meget vigtigt, at ledelsen informerer de nye medarbejdere i Den Jyske Sparekasse om værdierne. Dette på trods af, at de små sparekasser formentlig har haft lignende værdier, så er det vigtigt, at være bevidst om, at skueværdierne er på et højere bevidsthedsniveau og dermed påvirkelig.<sup>145</sup> Det skulle jo gerne være de samme værdier, som signaleres udadtil til kunderne uanset hvilken filial, som kunden er tilknyttet. Værdierne kan dog også være medarbejderne imellem f.eks. tillid til hinanden og ens overordnede, hvilket jo kan være meget forskelligt i de tre mindre sparekasser i forhold til Den Jyske Sparekasse, da det afhænger meget af ledelsesstilen. Selvom kulturen gerne må være forskellig i de ti driftsenheder, ifølge direktør Claus E. Petersen, er det alligevel vigtigt, at have de samme overordnede værdier. *Normerne* hænger tæt sammen med værdierne og er de skrevne og uskrevne regler i Den Jyske Sparekasse, både hvad angår medarbejdernes jobbeskrivelser og adfærd, men også generelle arbejds- og forretningsgange, som medarbejderne skal følge og kan se hver dag. *Holdninger* er mere flygtige end værdier, der er grundlæggende.<sup>146</sup> Holdningerne hos medarbejderne til f.eks. politik, miljø, biler og samfundsøkonomien, bør ledelsen i Den Jyske Sparekasse ikke koncentrere sig om, da medarbejderne jo er forskellige og disse holdninger skulle helst heller ikke afspejle sig i arbejdet og rådgivningen til kunderne. Derimod skal medarbejdernes holdning til Den Jyske Sparekasse gerne stemme overens med Den Jyske Sparekasses værdier,

---

<sup>143</sup> Bentsen, Niels Gram og Kai Hansen, "Grundlæggende Organisationsteori" side 209.

<sup>144</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 289.

<sup>145</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 296.

<sup>146</sup> Bentsen, Niels Gram og Kai Hansen, "Grundlæggende Organisationsteori" side 209.

hvilket ledelsen bør tilstræbe i forbindelse med sammenlægningerne, så medarbejderne er enige i, at arbejde samme vej i fremtiden, således at det ikke bliver "os og dem"<sup>147</sup>, som Claus E. Petersen udtrykker det.

*Ritualerne* er den sidste af skueværdierne og kan kombineres lidt med traditionerne under de fysiske og sociale omgivelser. Ritualer kan være alt lige fra særlige ritualer ved medarbejdernes mærkedage, men også f.eks. at nogle medarbejdere er tildelt en "speciel" rolle på baggrund af kompetencer eller personlighed, hvilket både de nye medarbejdere, men også de eksisterende medarbejdere hurtigt vil fornemme via dialog og samarbejde. Ritualerne bør ledelsen ikke koncentrere sig om i første omgang, hvis blot de ikke er fuldstændig forskellige i forhold til driftsenhederne for de sammenlæggende sparekasser og de øvrige driftsenheder.

Alt i alt er skueværdierne et område, hvor ledelsen bør afsætte ressourcer, for at sikre, at de nye medarbejdere integreres i Den Jyske Sparekasse efter sammenlægningerne, således de nye medarbejdere følger sparekassens værdier, normer og holdninger til Den Jyske Sparekasse fremadrettet.

Det nederste kulturniveau i Scheins model er de grundlæggende antagelser, hvilket også er det dybeste kulturniveau, som dermed bestemmer de konstruerede fysiske og sociale omgivelser samt skueværdierne, som netop er gennemgået. De grundlæggende antagelser ligger i underbevidstheden og er derfor "usynlige". En *grundlæggende antagelse* er en værdi, som ikke behøver at blive formuleret, for at alle kender den og handler derefter. Grundlæggende antagelser er dermed typisk værdier, der gennem en lang periode har været alment accepteret, som grundlæggende for organisationens adfærd, og som dermed har virket adfærdsstyrende gennem en længere periode<sup>148</sup>.

De grundlæggende antagelser påvirkes af forholdet til omverdenen, den menneskelige natur, den menneskelige aktivitet og de menneskelige relationer, samt virkelighedens tid og rum<sup>149</sup>.

*Forholdet til omverdenen* er Den Jyske Sparekasses forhold til dens interessenter, som vi tidligere har gennemgået i interessentmodellen. Overordnet set i forhold til samfundet generelt har pengeinstitutterne, herunder Den Jyske Sparekasse, ikke det bedste image i dag, da mange

---

<sup>147</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

<sup>148</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation", side 298.

<sup>149</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation", side 296.

danskere fortsat ser negativt på pengeinstitutterne på grund af finanskrisen. Til gengæld har flere sparekasser og også Den Jyske Sparekasse en mangeårig historie i lokalsamfundet bag sig, hvilket er positivt. Det er typisk historien om "foreningen", som blev skabt til glæde og gavn for kunderne og sparekassen på baggrund af Garantkapitalskonceptet, modsat bankerne, som skal levere overskud til aktionærene og er langt mere resultatorienteret, som vi uddybet tidligere.

Ledelsen i Den Jyske Sparekasse bør være opmærksom på kundernes reaktion i de områder, hvor de tre mindre sparekasser er. Der kan opstå en kulturændring, idet kunderne ikke vil føle samme lokale ånd i sparekassen, da denne nu er meget større. Det er så her meget vigtigt, at medarbejderne forstår at formidle budskabet videre til kunderne, at sammenlægningerne er med til, at bevare et lokalt pengeinstitut, dog med en lidt større organisation end tidligere.

*Den menneskelige natur og den menneskelige aktivitet* er meget knyttet til medarbejdernes adfærd, og selvfølgelig også personerne i ledelsen. Det er den ubevidste adfærd, som medarbejderne tager for givet og ikke tænker yderligere over i situationen. Ved sammenlægningerne kan det naturligvis ikke forventes, at medarbejderne fra de tre mindre sparekasser har præcis samme adfærd, som medarbejderne i den øvrige del af Den Jyske Sparekasse, men alligevel vil flere adfærdsmønstre sikkert være det samme f.eks. behandlingen af kunderne, som kommer til kassen.

*De menneskelige relationer* spiller også ind på de grundlæggende antagelser idet, det kan være forskelligt, hvordan relationerne er til kollegaer og kunderne, men også ledelsen.

*Virkelighedens tid og rum* afspejles af den nuværende økonomiske situation og andre generelle forhold, som påvirker den finansielle sektor i dag. Konjunkturerne, ændringer i kundernes præferencer og påvirkninger udefra medfører løbende forandringer.

De grundlæggende antagelser har altså stor betydning for medarbejdernes adfærd i det daglige arbejde i Den Jyske Sparekasse og det kan være svært, at ændre denne ubevidste adfærd. Dette er dog heller ikke påkrævet idet, at direktør Claus E. Petersen tillader "*der må gerne være forskellig kultur i driftsenhederne*"<sup>150</sup>. Vi mener, at det er vigtigt, at de grundlæggende antagelser er ensartet i hele Den Jyske Sparekasse, hvor så skueværdierne hellere må være lidt forskellig fra driftsenhed til driftsenhed.

---

<sup>150</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

Det er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse har fokus på, at der er en kulturforskel for medarbejderne i de tre mindre sparekasser ved sammenlægningerne, og denne kan endda være på flere niveauer.

Det er samtidig vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse løbende forsøger, at gøre medarbejderne mere og mere forandringsparate, da den finansielle sektor hele tiden udvikler sig med nye krav til både administration, produkter og medarbejdernes kompetencer. Det ideelle ville være, at forandringsparathed var en del af de grundlæggende antagelser i kulturen i Den Jyske Sparekasse, hvilket formentligt vil tage mange år, hvis det overhovedet er muligt. Som alternativ kunne forandringsparathed ligge som en del af skueværdierne, hvor medarbejderne er bevidste om, at forandringsparathed er nødvendig, for at kunne følge med udviklingen. Vi tror, at de mest forandringsparate pengeinstitutter, vil være vinderne i den konkurrenceprægede finansielle sektor i fremtiden. Så de pengeinstitutter, som bedst og mest effektivt kan tilpasse sig forandringerne i f.eks. kundernes behov eller ved organisatoriske ændringer, vil komme til at stå stærkest fremadrettet.

## **Forandring**

Som tidligere nævnt vil medarbejderne fra de tre mindre sparekasser opleve en stor forandring ved sammenlægningerne med Den Jyske Sparekasse, ikke kun i kulturen, som vi netop har gennemgået, men også på det faglige niveau. Der vil være nye produkter og nye forretningsgange, som de nye medarbejdere skal lære at kende, hvilket kan tage tid.

Vi vil nu klarlægge den forandring, som de nye medarbejdere vil opleve via Buchanan & Boddys model for forandringssituationer og efterfølgende, hvordan medarbejderne vil kunne reagere herpå. Ledelsen i Den Jyske Sparekasse bør have særligt fokus på forandringernes omfang, således problemer og eventuel modstand imødekommes og behandles mest hensigtsmæssigt. Det kan ellers få negative konsekvenser for effektiviteten og medarbejdernes indstilling til arbejdet, hvilket jo i sidste ende vil kunne afspejles i regnskabet.

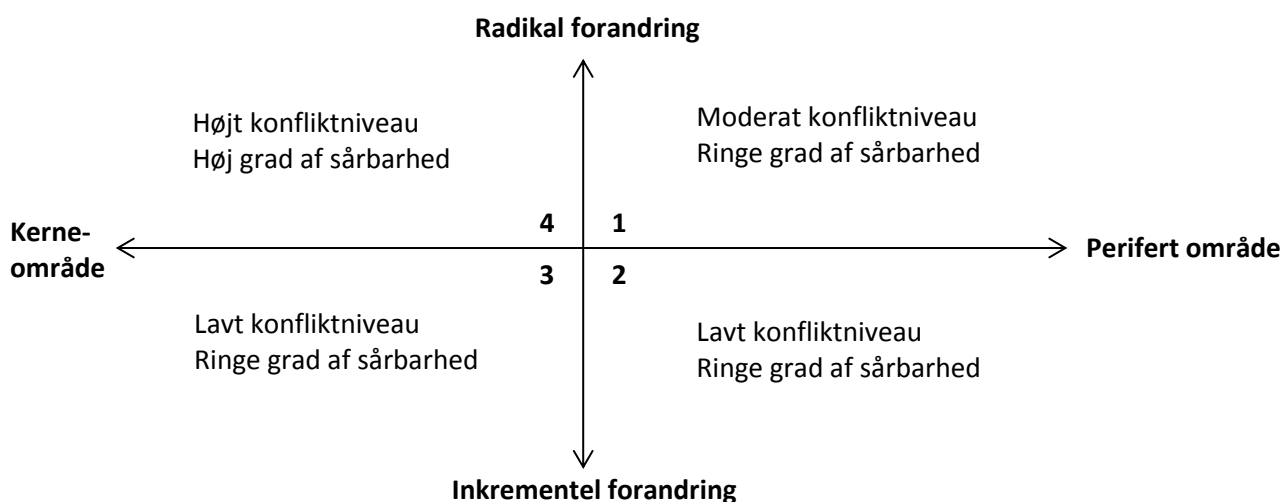
### **Buchanan & Boddy - forandringsituationer**

Forandringer kan være meget forskellige, nogle kan være nye daglige tiltag, som er uden betydning, mens andre forandringer kan være langt mere omfattende og have stor påvirkning på organisationen. Sammenlægningerne vil ændre organisationen, ikke kun for de nye medarbejdere, men for Den Jyske Sparekasse som helhed, idet der kommer yderligere tre driftsenheder. Buchanan & Boddy har lavet en model for forandringsituationer ud fra de to nedennævnte dimensioner, hvilket resulterer i fire forskellige forandringsituationer:<sup>151</sup>

- Hvor central er forandringen i forhold til organisationens grundlæggende opgaver?  
Altså hvorvidt det er organisationens kerneområde eller et perifert område.
- Hvor vidtgående en forandring er der tale om?  
Altså hvorvidt det er en radikal forandring eller kun en inkrementel forandring.

De fire forskellige forandringsituationer medfører forskelligt konfliktniveau og sårbarhed hos medarbejdere, hvilket jo afhænger af forandringens størrelse og hvilket område, hvorpå forandringen foregår.

Figur 26: Buchanan & Boddys model for forandringsituationer.



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer side 329.

<sup>151</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer side 329.

Forandringen er radikal for medarbejderne i Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals og forandringen sker på kerneområdet, hvorfor det er forandringssituation nr. 4 ifølge Buchanan & Boddy, altså en stor forandring for medarbejderne på hele arbejdsområdet. Forandringssituation nr. 4 kendetegnes ved høj grad af sårbarhed og et højt konfliktniveau. Der er derfor en stor risiko for en konflikt på et højt konfliktniveau fra medarbejderne.<sup>152</sup> Eksempelvis vil medarbejderne opleve nye forretningsgange, nye arbejdsgange, nyt it-system, ny ledelse og en anderledes kultur, som vil forandre arbejdet i hverdagen, selvom kunderne, kollegaerne og de fysiske omgivelser fortsat er de samme. Det er en meget stor forandring, især for de medarbejdere, som "levede for" de små lokale sparekasser i lokalsamfundene. Direktør Claus E. Petersen siger, så fylder "plejer" meget især hos sparekassefolk.<sup>153</sup> Dette kan forårsage modstand fra medarbejderne, måske særligt de ældre medarbejdere, hvilket vi gennemgår senere.

De øvrige medarbejdere i Den Jyske Sparekasse vil dog ikke opleve opkøbet og fusionerne på samme måde, som de nye medarbejdere. Dog vil nogle medarbejdere alligevel blive påvirket heraf f.eks. medarbejdere i HR og medarbejdere i Marketing, idet de får ekstra opgaver fra de tre nye driftsenheder. For de "gamle" medarbejdere i Den Jyske Sparekasse vil sammenlægningerne derfor være forandringssituation nr. 3, hvor forandringen fortsat er på kerneområdet, men kun er inkrementel og derfor kun medfører små justeringer i det daglige arbejde. Ved forandringssituation nr. 3 vil graden af sårbarhed være lille og et eventuelt konfliktniveau vil også være lavt, da det er mindre forandringer.

Ledelsen i Den Jyske Sparekasse skal være opmærksom på, at sammenlægningerne er en stor forandring for medarbejderne i de tre mindre sparekasser, hvorfor sårbarheden er stor og risikoen for konflikt ligeledes er stor, mens det for de øvrige medarbejdere er en mindre forandring. Det er nyttig viden for ledelsen, således information og handlinger kan tilrettelægges bedst muligt, således modstanden fra medarbejderne imødegås, som vi vil gennemgå i det følgende.

---

<sup>152</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 400.

<sup>153</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

## Modstand mod forandring

Der kan være mange former for modstand fra medarbejderne f.eks. manglende engagement og surhed, som kan resultere i dårlig stemning på arbejdspladsen.<sup>154</sup> Det er meget vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse har fokus herpå, således medarbejderne bliver positive overfor sammenlægningerne, hvis ikke med det samme, så på sigt. Det er af stor betydning, at de dygtige medarbejdere fastholdes i sparekassen ved sammenlægningerne, og ikke flytter til andre pengeinstitutter, hvis årsagen hertil, faktisk kunne være undgået. Altså hvis ledelsen havde reageret anderledes på forandringerne overfor medarbejderne. Samtidig vil modstand også kunne medvirke til ineffektivitet, hvilket jo vil kunne ses på bundlinjen i regnskabet, som vi tidligere har gennemgået.

Forinden vi viser de forskellige modstandstyper, vil vi gennemgå mulige årsager til modstanden mod forandringerne, for at øge forståelsen for medarbejdernes reaktion. Kilderne til modstanden kan deles op i to hovedårsager – økonomiske årsager og manglende og/eller ændret behovstilfredsstillelse jf. nedenstående.<sup>155</sup>

### Økonomiske årsager:

- Frygtede økonomiske tab
- Frygt for den personlige sikkerhed

### Manglende og/eller ændret behovstilfredsstillende:

- Frygt for øget personligt besvær
- Frygt for nedsat arbejdstilfredsstillelse
- Social frygt
- Irritation over metode til gennemførelse af ændringer
- Kulturbestemt overtro

De økonomiske årsager er frygten for, at miste indtjening, altså medarbejdernes løn. *De frygtede økonomiske tab* er især frygten for, at skulle gå ned i løn eller udføre mere arbejde for den samme

---

<sup>154</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 330.

<sup>155</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 402.

løn eller f.eks. at fremtidigt overarbejde skal afspadseres. Alt i alt, at medarbejderne får mindre i løn. *Frygt for den personlige sikkerhed* er frygten for, helt at miste sit arbejde, hvilket virkelig kan forstås, da mange har mistet sit arbejde i den finansielle sektor i de seneste år. Medarbejderne kan blive usikre på, hvorvidt de kan klare de øgede krav til færdigheder og teknologi i fremtiden, samt et eventuelt større ansvar. Desuden vil der, alt andet lige, blive medarbejdere tilovers ved én sammenlægning. Den Jyske Sparekasse foretog også forretningsmæssige tilpasninger i sommeren 2013, som tidligere nævnt, og her har der forventeligt også været fyringer på baggrund af filiallukningerne.

Modstand mod forandring kan også opstå blandt medarbejdere og ledere, som oplever en forringelse af deres individuelle behov i arbejdssituationen, altså manglende og/eller ændret behovstilfredsstillelse.<sup>156</sup> Heri er *frygten for øget personligt besvær*, som rummer frygten for, at de nye arbejdsvilkår i Den Jyske Sparekasse bliver hårdere end ens tidligere arbejde eller f.eks. arbejdstiderne bliver ændret, hvilket passer dårligere i forhold til ens privatliv. Der er også *frygten for nedsat arbejdstilfredsstillelse*, hvilket indebærer frygten for, at miste interessen for sit arbejde, hvis det ikke længere er spændende eller udfordrende på baggrund af nye arbejdsopgaver eller ændrede arbejdsgange.

Samtidig kan *den sociale frygt* også spille ind, hvor status blandt kollegaerne er et nøgleord. Ved sammenlægningerne med Den Jyske Sparekasse vil der højst sandsynligt være medarbejdere, som fratages arbejdsopgaver, og dermed efter egen tankegang, mister status blandt medarbejderne. Den sociale frygt kan også indebære flytning til andre afdelinger, hvor det ikke er sikkert, at medarbejderne opnår samme arbejdsklima som hidtil.

*Irritation over metode til gennemførelse af ændringer* kan også være årsag til modstand, idet medarbejderne kan føle sig overset eller blot, at de slet ikke var forberedte på sammenlægningerne, således det kom som et chok. Dette er dog næppe tilfældet med de tre mindre sparekasser. Desuden kan enkelte medarbejdere være kedede af forflytninger til andre afdelinger eller væsentligt ændrede arbejdsopgaver, som de ikke selv har ønsket.

*Den kulturbestemte overtro* viser sig, hvis medarbejderne er dybt uenige i forandringerne, altså hvis de ikke tror på, at forandringen er en god beslutning, og derfor ikke vil samarbejde med

---

<sup>156</sup> Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation" side 402.



ledelsen. Den kulturbestemte overtro er sandsynligvis den værste årsag, idet det er meget svært, at ændre tro og holdninger hos medarbejderne, hvorimod de andre årsager kan bearbejdes hos medarbejderne, så frygten for usikkerhederne bliver mindre.

Der kan således være mange årsager til, at medarbejderne reagerer med modstand overfor forandringerne ved de tre sammenlægninger i 2012. Mange af årsagerne er begrundet med usikkerhed og uvished for fremtiden, hvilket kan påvirke medarbejdernes selvværd. Samtidig er medarbejderne, som udgangspunkt, magtesløse og uden indflydelse på hvilke beslutninger ledelsen i Den Jyske Sparekasse tager. Det er derfor naturligt, at medarbejderne vil reagere på forandringerne, særligt medarbejderne i Spar Salling Sparekasse, Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals, som oplever den største forandring. Vil vi nu kigge nærmere på, hvorledes denne modstand kan være ifølge Judsons teori<sup>157</sup>.

Modstand mod forandring kan ifølge teorien resultere i forskellige former for reaktioner fra medarbejderne, som vist i modellen på næste side, hvor reaktionerne deles op i fire kategorier – accept, ligegyldighed, passiv og aktiv modstand.

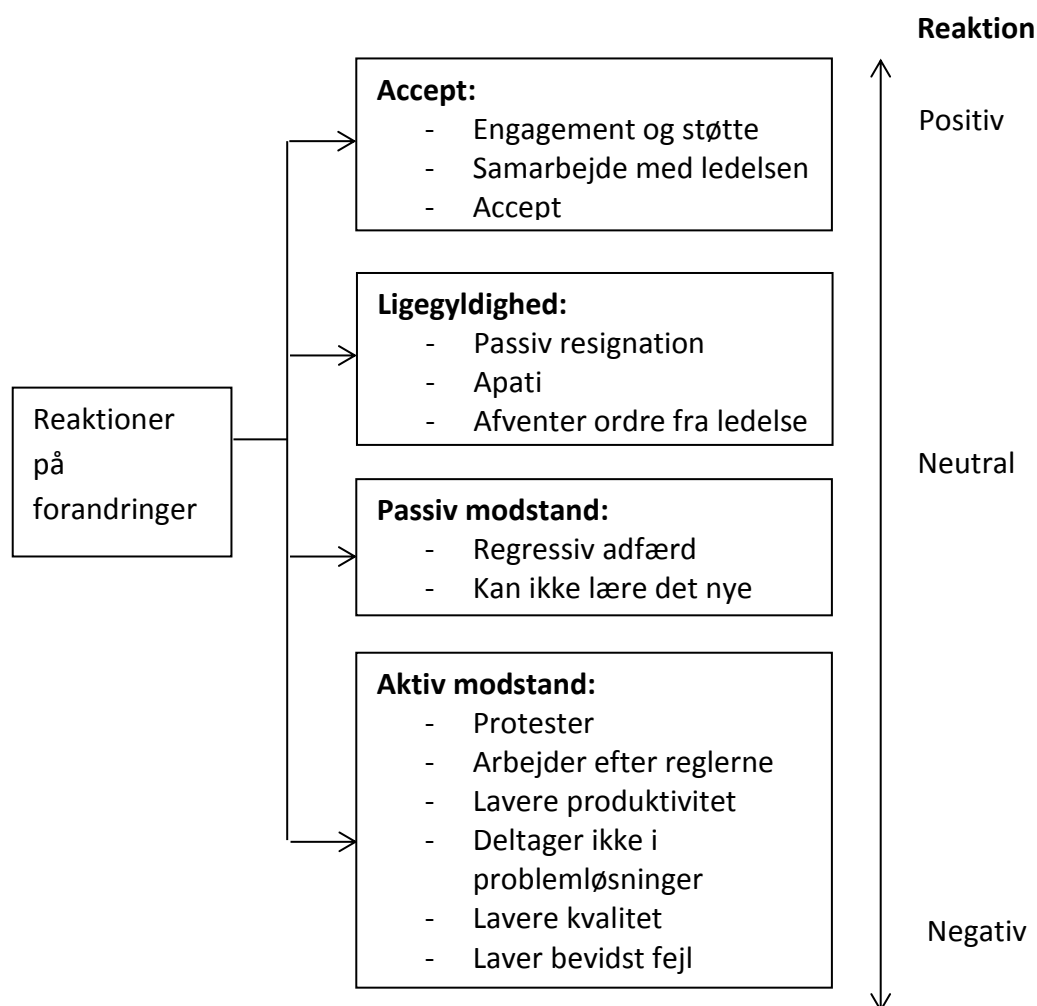
Som det ses af figuren er *accept* den bedste og mest positive reaktion ved forandringer, da medarbejderne dermed viser positivt engagement, samt støtter og samarbejder med ledelsen. Medarbejderne har dermed været forandringsparate og positivt indstillet på, at medvirke til fremtidig succes. Det kan tænkes, at medarbejderne fra Spar Salling Sparekasse har vist denne accept, da sparekassen jo blev opkøbt af Den Jyske Sparekasse og det var, alt andet lige, bedre end alternativet; overtagelse af Finansiell Stabilitet. Så disse medarbejdere har formentlig været taknemmelige over opkøbet, hvilket de har vist via accept til forandringerne, idet det lokale pengeinstitut dermed kunne fortsætte.

*Ligegyldighed* er den næste modstand ved forandringer og dermed en lidt mere negativ reaktion end accept fra medarbejderne. Ved ligegyldighed vil medarbejderne miste interessen for arbejdet og derfor være passive og kun gøre, hvad ledelsen giver besked om. Medarbejderne i Den Jyske Sparekasse vil kunne reagere således fra starten af sammenlægningerne, men ligegyldigheden vil også kunne komme senere i forandringsforløbet.

---

<sup>157</sup> Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 332.

Figur 27: Modstand mod forandring.



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" side 404.

Efter ligegyldighed kommer *passiv modstand*, som er væsentligt værre, idet medarbejderne her vil vise en nærmest umoden og regressiv adfærd, således de ikke kan lære f.eks. de nye forretningsgange. Medarbejderne vil via den passive modstand bevidst forsøge, at besværliggøre gennemførelsen af forandringerne. Det er klart, at Den Jyske Sparekasse ikke vil kunne samarbejde med denne type medarbejdere, hvorfor det er vigtigt, at reagere hensigtsmæssigt, således modstanden minimeres fra starten.

*Aktiv modstand* er dog den værste og mest negative modstand, idet medarbejderne da vil protestere og bevidst lave mindre arbejde, endda af lavere kvalitet og med flere fejl end normalt. Medarbejderne vil samtidig ikke deltage i problemløsninger, således forandringerne kan lykkedes.

Det vil være den værst tænkelige situation, såfremt medarbejderne i Den Jyske Sparekasse ville reagere med aktiv modstand mod sammenlægningerne, idet opbakningen fra medarbejderne er altafgørende, da medarbejderne jo er uundværlige for Den Jyske Sparekasse. Aktiv modstand vil samtidig kunne ses og rygtes i lokalsamfundene, hvilket vil medføre dårlig omtale om Den Jyske Sparekasse, hvilket ledelsen naturligvis helst vil undgå.

Modstanden mod forandringerne er meget vigtig, at ledelsen har fokus på og griber ind overfor, så eventuelt passiv og aktiv modstand forhindres i opløbet. Her vil områdedirektørerne og filialdirektørerne spille en vigtig rolle, da de er tættere på medarbejderne end selve ledelsen, således de bedre har mulighed for, at tackle eventuelt modstand fra medarbejderne.

Som direktør Claus E. Petersen udtrykker det, så har der været en tendens ved sammenlægningerne, nemlig en stille periode et stykke tid efter sammenlægningerne,<sup>158</sup> hvilket kan relateres til ovenstående modstand mod forandringer. I starten vil nyheden og den nye spændende fremtid sikkert vække medarbejdernes interesse, som dermed kvitterer med accept, som er den positive reaktion. Efter et stykke tid vil begejstringen så lægge sig lidt, når f.eks. de nye forretningsgange og det nye it-system kommer, hvor medarbejderne måske bliver lidt modløse og udviser ligegyldighed eller en grad af passiv modstand, da det hele virker uoverskueligt i forhold til hverdagen i den "gamle" sparekasse.

Det er især usikkerheden og uvisheden, som giver frygten for forandringerne, da det både kan have økonomiske konsekvenser og ændre behovstilfredsstillelsen hos medarbejderne, som vi tidligere har gennemgået. Når medarbejderne så har lært, at bruge de nye forretningsgange og det nye it-system, så kommer lysten til arbejdet igen, og accepten af sammenlægningerne er igen tilbage. Denne proces med usikkerhed og frygt, som medarbejderne er igennem, tager naturligvis på selvværdet og ressourcerne hos medarbejderne, både på det arbejdsmæssige og personlige plan i en lang periode, hvilket ledelsen bør have for øje. På sigt skulle medarbejderne gerne få overskud og selvværd igen, således ressourcerne til arbejdet stiger, og dermed effektiviteten, som i sidste ende, kan ses i regnskabet. Vi vurderer umiddelbart, at medarbejderne i 2013 fortsat var påvirket af alle forandringerne i forbindelse med sammenlægningerne, således det reelle resultat først kan ses på sigt.

---

<sup>158</sup> Interview med Claus E. Petersen d. 17. marts 2014, se bilag 11.

## **Delkonklusion**

Organisationskultur er de fælles normer, holdninger, værdier, tankemønstre og virkelighedsopfattelser, som udvikles i forbindelse med samarbejdet mellem organisationens medlemmer og med omgivelserne. Det er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse har fokus på, at der er en kulturforskel for særligt medarbejderne i de tre mindre sparekasser ved sammenlægningerne. Der er tre kulturniveauer ifølge Scheins kulturmodel, hvilket ledelsen i Den Jyske Sparekasse skal være bevidst om. De tre kulturniveauer er de konstruerede fysiske og sociale omgivelser, skueværdierne og de grundlæggende antagelser. Det vil være vigtigt fremadrettet, at ledelsen forsøger, at gøre medarbejderne forandringsparate.

Buchanan & Boddys model for forandringssituationer viser, at for medarbejderne i de tre mindre sparekasser, har sammenlægningerne været en radikal forandring på kerneområdet, hvilket kendetegnes ved høj grad af sårbarhed og et højt konfliktniveau. De øvrige medarbejdere vil opleve sammenlægningerne, som en inkrementel forandring, men fortsat på kerneområdet, hvilket er nyttig viden for ledelsen, således information og handlinger tilrettelægges bedst muligt, således modstanden fra medarbejderne kan imødegås.

Der kan være mange årsager til, at medarbejderne viser modstand mod forandringerne, men kilderne hertil kan deles op i to hovedårsager – økonomiske årsager og manglende og/eller ændret behovstilfredsstillelse. Mange af årsagerne kan begrundes med usikkerhed, uvished og magtesløshed.

Modstanden mod forandringerne fra medarbejderne kan ifølge Judsons teori deles op i fire kategorier – accept, ligegyldighed, passiv modstand og aktiv modstand. Det er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse griber ind overfor modstanden mod forandringerne, særligt områdedirektørerne og filialdirektørerne, som er tættest på medarbejderne.

Perioden med usikkerhed og frygt, som medarbejderne er igennem ved sammenlægningerne, vil tage på selvværdet og ressourcerne hos medarbejderne, hvilket i sidste ende vil påvirke effektiviteten, således det endelige økonomiske resultat af sammenlægningerne først kan ses på sigt.

## Konklusion

Den Jyske Sparekasse har fulgt udviklingen i den finansielle sektor i de seneste år, som har været præget af fusioner blandt pengeinstitutterne samt økonomiske og kapitalmæssige udfordringer. Den Jyske Sparekasse opkøbte Spar Salling Sparekasse og fusionerede med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals i 2012 og blev herefter en af de største garantsparekasser i Danmark. Vi har med denne opgave belyst, hvorvidt sammenlægningerne i 2012 har været økonomisk fordelagtigt for Den Jyske Sparekasses garantier.

Regnskabsanalysen viser både positive og negative forhold, som resultat af sammenlægningerne i 2012, som har givet Den Jyske Sparekasse et væsentligt større forretningsgrundlag. Netto rente- og gebyrindtægterne er steget med 55 % fra 2011 til 2013, hvorimod udgifterne til personale og administration er steget med 57 %. Udgifterne pr. medarbejder er steget med 1 %-point mere end indtægterne pr. medarbejder, hvilket er negativt, men kan delvist skyldes udgifterne til sammenlægningerne og det lave aktivitetsniveau.

Den Jyske Sparekasse har vendt et indlånsunderskud til et indlånsoverskud, hvor rentemarginalen mellem kundernes gennemsnitlige indlånsrente og udlånsrente er steget med 0,6 %-point fra 2011 til 2013.

Nedskrivningerne på udlånet har været meget store i Den Jyske Sparekasse særligt i 2012 og 2013. Sammenlægningerne har medført flere nedskrivninger end forventet og der er nu reserveret ca. DKK 2 mia. til fremtidige tab på sparekassens udlån. Nedskrivningerne skal falde væsentligt fremadrettet, da så store nedskrivninger reducerer muligheden for positive årsresultater. De vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger, WACC, for Den Jyske Sparekasses har været faldet fra 2009 til 2013 i takt med Cibor3. Der har været en gevinst fra sammenlægningstidspunkterne, da de tre små sparekasser alle havde en højere WACC end Den Jyske Sparekasse.

Egenkapitalsforrentningen har været negativ i fire ud af de seneste fem år, særligt i 2013, hvilket ikke er tilfredsstillende for Den Jyske Sparekasses garantier. Egenkapitalens andel af den samlede balance er faldet fra 2011 til 2013.

Egenkapitalen er en del af Den Jyske Sparekasses kapitalgrundlag, som vi ligeledes har analyseret, for at vurdere om sammenlægningerne i 2012 har været økonomisk fordelagtigt for garantterne.

Den Jyske Sparekasses solvens har overholdt lovens krav i de seneste fem år, dog er solvensoverdækningen kun på 2,6 % i 2013 mod 5 % i 2011. Solvensen i Den Jyske Sparekasse er lavere end gennemsnittet i forhold til pengeinstitutterne i både "Gruppe 2 og 3".

De risikovægtede poster er steget, hvilket stiller større krav til forøgelse af basiskapitalen.

Basiskapitalen skal forøges eller de risikovægtede poster skal reduceres, for at forbedre solvensen fremadrettet. Den Jyske Sparekasse har indført en garantbørs, for at sikre en del af egenkapitalen og dermed kapitalgrundlaget. Garantbørsen og den lave solvensoverdækning, som kræver yderligere forstærkning af kapitalgrundlaget, er på nuværende tidspunkt ikke økonomisk fordelagtigt for garantterne.

Forstærkning af kapitalgrundlaget er afgørende i forhold til at overholde CRD4, som er de kommende kapitalkrav for pengeinstitutter. Den Jyske Sparekasse overholder på nuværende tidspunkt kapitalkravene, hvis den hybride kernekapital medregnes. Såfremt den hybride kernekapital ikke medregnes overholder sparekassen ikke kravene. Den Jyske Sparekasses egentlige kernekapital skal stige til DKK 1.424.484 eller de risikovægtede poster skal reduceres til DKK 9.755.800 med den nuværende kapitalsammensætning, for at overholde kravene. Den Jyske Sparekasses kapitalsammensætning ville i 2011 have overholdt de nye kapitalkrav, endda uden medregning af den hybride kernekapital. Garantterne i Den Jyske Sparekasse var dermed, inden sammenlægningerne, bedre stillet i forhold til overholdelse af de nye kapitalkrav, dog med forbehold for udviklingen i Den Jyske Sparekasse, hvis sammenlægningerne ikke var sket.

På baggrund af regnskabsanalysen samt analysen af kapitalforholdene i Den Jyske Sparekasse, kan vi konkludere, at sammenlægningerne ikke har været økonomisk fordelagtigt for garantterne i Den Jyske Sparekasse på nuværende tidspunkt. Regnskabsanalysen viser meget store nedskrivninger og negativ forrentning af egenkapitalen, hvilket påvirker kapitalgrundlaget, som er blevet forringet. Solvensen er dermed også forringet og solvensoverdækningen er ikke tilfredsstillende. Udviklingen fra 2011 til 2013 er ikke positiv for Den Jyske Sparekasse og dermed heller ikke garantterne. Det er nødvendigt for Den Jyske Sparekasse, at øge indtjeningen, reducere nedskrivningerne og dermed opnå et positivt årsresultat. Egenkapitalen vil blive forbedret ved et

positivt årsresultat. Kapitalgrundlaget skal derudover forbedres via en øget basiskapital eller en reduktion af de risikovægtede poster. Såfremt Den Jyske Sparekasse kan forbedre disse forhold, vil sammenlægningerne på sigt kunne blive økonomisk fordelagtigt for garantterne, men fusioner tager tid. Der er skabt et større forretningsgrundlag og lavere kapitalomkostninger, som burde give positive resultater fremadrettet.

Sammenlægningerne har ikke kun påvirket regnskabstallene og kapitalforholdene, men også selve organisationen i Den Jyske Sparekasse. Vi har også i denne opgave belyst, hvilke organisatoriske overvejelser, som ledelsen bør have fokus på efter sammenlægningerne.

Organisationen i Den Jyske Sparekasse er en funktionsorganisation og inddelingen i de 10 driftsenheder medfører, at funktionsorganisationen er en markedsbaseret organisation. Ifølge Mintzbergs organisationsformer er Den Jyske Sparekasse et fagbureaukrati med en lille top- og mellemedelse. Der er kort vej fra medarbejderne til ledelsen, dog er vejen længere for medarbejderne i de tre små sparekasser end før sammenlægningerne, hvilket ledelsen skal være opmærksom på.

Organisationen påvirkes af både interne og eksterne interessenter, hvor ledelsen bør fokusere på de mest magtfulde, som er garantterne, medarbejderne, kunderne og de offentlige myndigheder. Ledelsen skal forsøge at opnå et positivt samspil med interessenterne, og via stakeholder value princippet skabe værdi for interessenterne og sparekassen.

Kulturen i Den Jyske Sparekasse påvirkes også ved sammenlægningerne. Det er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse har fokus på, at der er en kulturforskel for særligt medarbejderne i de tre mindre sparekasser ved sammenlægningerne. Der er tre kulturniveauer ifølge Scheins kulturmodel, hvilket ledelsen skal være bevidst om. Det vil være vigtigt fremadrettet at gøre medarbejderne forandringsparate.

Sammenlægningerne medfører forandring, særligt for medarbejderne i de tre små sparekasser. Disse medarbejdere vil opleve sammenlægningerne som en radikal forandring på kerneområdet ifølge Buchanan & Boddys model for forandringssituationer. Det er vigtigt, at information og handlinger fra ledelsen tilrettelægges bedst muligt, således modstanden fra medarbejderne kan imødegås. Der er to hovedårsager til modstand mod forandringerne, hvor de fleste kan begrundes med usikkerhed, uvished og magtesløshed. Modstanden mod forandringerne fra medarbejderne

kan ifølge Judsons teori deles op i fire kategorier. Det er vigtigt, at ledelsen i Den Jyske Sparekasse overvejer og griber ind overfor modstanden mod forandringerne, særligt områdedirektørerne og filialdirektørerne, som er tættest på medarbejderne i dagligdagen.

Forandringerne vil påvirke medarbejdernes effektivitet, som vil kunne afspejles i medarbejdernes fokus på og evne til at skabe indtjening. Indtjeningen har stor betydning for Den Jyske Sparekasses økonomiske resultater, som ledelsen ligeledes skal have fokus på. De økonomiske resultater vil blive altafgørende fremadrettet. Ledelsen skal fokusere både på regnskabstal, kapitalforhold og organisationen i Den Jyske Sparekasse, således Den Jyske Sparekasse fortsat kan spille en aktiv rolle i den finansielle sektor i Danmark og dermed skabe et godt økonomisk grundlag for sparekassens garantier.



## Litteraturliste

### **Bøger:**

Bakka, Frode og Egil Fivelsdal, "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer", 5. udgave, 2010

Bentsen, Niels Gram og Kai Hansen, "Grundlæggende Organisationsteori", 1. udgave, 1. oplag

Gup, Benton E. og James W. Kolari: "Commercial Banking" The Management of Risk, Third edition, 2005

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, "Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse", 2. udgave, 2. oplag

Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver og Erik Staunstrup, "Organisation", 4. udgave

### **Årsrapporter/regnskaber:**

Årsrapport 2013 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport 2012 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport for Den Jyske Sparekasse - supplerende/korrigerende information til årsrapporten 2012

Årsrapport 2011 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport 2010 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport 2009 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport 2008 for Den Jyske Sparekasse

Årsrapport 2011 for Sparekassen i Farsø

Årsrapport 2010 for Spar Salling Sparekasse

Årsrapport 2011 for Sparekassen i Skals

Risikoreport 2013 for Den Jyske Sparekasse

Risikoreport 2012 for Den Jyske Sparekasse

Risikoreport 2011 for Den Jyske Sparekasse

Risikoreport 2010 for Den Jyske Sparekasse

Risikoreport 2009 for Den Jyske Sparekasse

**Internettet:**

[www.djs.dk](http://www.djs.dk/om-os/organisation/) (1) - <http://www.djs.dk/om-os/organisation/> - tilgængelig d. 7. april 2014 kl 12:48

[www.djs.dk](http://www.djs.dk/om-os/organisation/garantboers/) (2) - <http://www.djs.dk/om-os/organisation/garantboers/> - tilgængelig d. 15. april kl. 16.35

[www.djs.dk](http://www.djs.dk/om-os/organisation/garantkapital/) (3) - <http://www.djs.dk/om-os/organisation/garantkapital/> - tilgængelig d. 5. april 2014 kl 12

[www.djs.dk](http://www.djs.dk/om-os/organisation/repraesentantskab/) (4) - <http://www.djs.dk/om-os/organisation/repraesentantskab/> - tilgængelig d. 5. april 2014 kl 14.45

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6405858.ece) (1) "Filiaer: lokalbankernes pengemaskine" - <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6405858.ece> - tilgængelig d. 16. april 2014 kl. 16.05

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5823324.ece) (2) "Tilsynet: Den Jyske Sparekasse skal nedskrive for 288 mio. - <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5823324.ece> - tilgængelig d. 16. april 2014 kl. 16.10

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5823390.ece) (3) "Claus E –vi vil godt have en større overdækning - <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5823390.ece> – tilgængelig d. 5. marts kl. 10

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6552199.ece) (4) "Lokalformand uenig i at store banker trækker fra - <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6552199.ece> – tilgængelig d. 10. marts kl. 11.30

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6530504.ece) (5) "Claus E: vi tog den helt store hammer frem <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6530504.ece> – tilgængelig d. 16. april kl. 16.15

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6530272.ece) (6) "Underskud på en kvart mia. i Den Jyske - <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6530272.ece> – tilgængelig d. 15. april kl. 16.20

[www.finanswatch.dk](http://finanswatch.dk/secure/article6548691.ece) (7) "Status på 2013: Storbankskerne lægger afstand til de mindre <http://finanswatch.dk/secure/article6548691.ece> – tilgængelig d. 15. april kl 16:22

[www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (8) ” Den Jyske tæt på salg af DLR aktier”

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6531113.ece> - tilgængelig d. 24. marts 2014

[www.finanswatch.dk](http://www.finanswatch.dk) (9) ”Nets salg løfter Den Jyskes solvens -

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6583854.ece> – tilgængelig d. 15. april kl. 16.30

[www.nationalbanken.statistik.dk](http://www.nationalbanken.statistik.dk) (1) –[www.nationalbanken.statistik.dk/nbf/104107](http://www.nationalbanken.statistik.dk/nbf/104107) – tilgængelig d. 15. februar 2014 kl. 18.15

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (1) –[www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/Tilsynsdiamanten](http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/Tilsynsdiamanten) – tilgængelig d. 20. februar 2014 kl. 10

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (2) –<http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2011/VU-Spar-Salling-Sparekasse.aspx> – tilgængelig d. 8. april 2014 kl. 13:00

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (3) –<http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx> – tilgængelig d. 8. april 2014 kl. 13:05

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (4) – <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx> – halvårsdata - tilgængelig d. 8. april 2014 kl. 15:55

[www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk) (1) – <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/historiske-satser.aspx> - tilgængelig d. 17. april 2014 kl. 12.45

[www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk) (2) –<http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx> – tilgængelig d. 30. marts 2014 kl. 19:00

[www.evm.dk](http://www.evm.dk) (1) –<http://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiell-regulering/finansiell-regulering-i-eu-og-internationalt/kapitalkravsdirektivet> – tilgængelig d. 8. april 2014 kl. 14:30

[www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) (1) – ”Oversigter og analyser”

<http://www.lpmedlemsnet.dk/lp/data.nsf/webDocsByID/MEAN-5T9G5Y> - tilgængelig d. 17. april 2014 kl. 10.40

[www.lpmedlemsnet.dk](http://www.lpmedlemsnet.dk) – ”De nye CRD IV-regler –en grundig gennemgang og vurdering af kravene til basiskapitalen” af LOPI -information nr. 2 – tilgængelig d. 5. april 2014 kl. 15

Bang, Knud Erik, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup,  
"Virksomhedsøkonomi B" -Et interaktivt undervisningsmateriale til faget virksomhedsøkonomi -  
<http://vob.systime.dk/index.php?id=75> – tilgængelig d. 8. april 2014 kl. 14:50

### **Artikler:**

Finanstilsynets redegørelse af inspektion i Den Jyske Sparekasse – offentliggjort d. 14. august 2013

### **Lovtekster:**

Lov om finansiel virksomhed

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Bekendtgørelse om kapitaldækning

### **Interview:**

Interview med Direktør Claus E. Petersen d. 17. marts 2014 – vedlagt som lydfil.

### **Andet:**

Særtryk fra kap. 1 i Finansielle forretninger og rådgivning – udleveret på HD-FR i foråret 2013

Plancher fra Organisationsteori på HD-FR efteråret 2013

Mailkorrespondance med Controller Kaj Jensen – Regnskabsafdelingen i Den Jyske Sparekasse, se bilag 10

## **Bilagliste**

Bilag 1: Gennemsnitlig indlånsrente

Bilag 2: Gennemsnitlig udlånsrente

Bilag 3: Loan Ratio

Bilag 4: Nedskrivninger – vægtet andel

Bilag 5: WACC – vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger

Bilag 6: Egenkapitalens andel af balancesummen

Bilag 7: ICGR

Bilag 8: GAP-Analyse

Bilag 9: Organisationsdiagram for Den Jyske Sparekasse

Bilag 10: Mailkorrespondance med Controller Kaj Jensen i Den Jyske Sparekasse

Bilag 11: Gitteranalyse af interview med Direktør Claus E. Petersen d. 14. marts 2014

## **Bilag 1**

### **Gennemsnitlig indlånsrente**

(indlån primo året + indlån ultimo året) / 2 = Gennemsnitlig indlån

(Renteudgifter t/indlån og anden gæld x 100) / Gennemsnitlig indlån = Gennemsnitlig indlånsrente

#### **2009:**

$(6.482.896 + 6.918.379) / 2 = 6.700.637,5$

$(153.983 \times 100) / 6.700.637,5 = 2,30\%$

#### **2010:**

$(6.918.379 + 7.816.983) / 2 = 7.367.681$

$(119.348 \times 100) / 7.367.681 = 1,62\%$

#### **2011:**

$(7.816.983 + 8.114.756) / 2 = 7.965.869,5$

$(128.866 \times 100) / 7.965.869,5 = 1,62\%$

#### **2012:**

$(8.114.756 + 13.926.818) / 2 = 11.020.787$

$(200.595 \times 100) / 11.020.787 = 1,82\%$

#### **2013:**

$(13.926.818 + 11.987.429) / 2 = 12.957.123,5$

$(184.695 \times 100) / 12.957.123,5 = 1,43\%$

## **Bilag 2**

### **Gennemsnitlig udlånsrente**

(udlån primo året + udlån ultimo året) / 2 = Gennemsnitlig udlån

(Renteindtægter på udlån og andre tilgodehavender x 100) / Gennemsnitlig udlån = Gennemsnitlig udlånsrente

#### **2009:**

$$(8.034.509 + 8.154.855) / 2 = 8.094.682$$

$$(532.045 \times 100) / 8.094.682 = 6,57\%$$

#### **2010:**

$$(8.154.855 + 8.478.198) / 2 = 8.316.526,5$$

$$(514.715 \times 100) / 8.316.526,5 = 6,19\%$$

#### **2011:**

$$(8.478.198 + 8.636.992) / 2 = 8.557.595$$

$$(568.882 \times 100) / 8.557.595 = 6,65\%$$

#### **2012:**

$$(8.636.992 + 12.519.774) / 2 = 10.578.383$$

$$(815.838 \times 100) / 10.578.383 = 7,71\%$$

#### **2013:**

$$(12.519.774 + 11.331.072) / 2 = 11.925.423$$

$$(841.992 \times 100) / 11.925.423 = 7,06\%$$

### **Bilag 3**

#### **Loan Ratio**

Loan Ratio = ((Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris + udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi) / Aktiver) x 100

#### **2009:**

$$((8.020.289 + 134.566) / 11.837.314) \times 100 = 68,89\%$$

#### **2010:**

$$((8.346.203 + 131.995) / 13.635.032) \times 100 = 62,18\%$$

#### **2011:**

$$((8.510.907 + 128.085) / 12.415.340) \times 100 = 69,58\%$$

#### **2012:**

$$((12.372.420 + 147.354) / 19.967.157) \times 100 = 62,70\%$$

#### **2013:**

$$((11.304.075 + 26.997) / 17.336.545) \times 100 = 65,36\%$$



## **Bilag 4**

### **Nedskrivninger – vægtet andel**

(udlån primo året + udlån ultimo året) / 2 = Gennemsnitlig udlån

(Nedskrivninger x 100) / Gennemsnitlig udlån = nedskrivningernes vægtede andel af udlånet

#### **2009:**

$(8.034.509 + 8.154.855) / 2 = 8.094.682$

$(299.586 \times 100) / 8.094.682 = 3,70\%$

#### **2010:**

$(8.154.855 + 8.478.198) / 2 = 8.316.526,5$

$(225.140 \times 100) / 8.316.526,5 = 2,71\%$

#### **2011:**

$(8.478.198 + 8.636.992) / 2 = 8.557.595$

$(380.233 \times 100) / 8.557.595 = 4,44\%$

#### **2012:**

$(8.636.992 + 12.519.774) / 2 = 10.578.383$

$(632.170 \times 100) / 10.578.383 = 5,98\%$

#### **2013:**

$(12.519.774 + 11.331.072) / 2 = 11.925.423$

$(593.199 \times 100) / 11.925.423 = 4,97\%$

## Bilag 5

### **WACC – vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger**

$$WACC = k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1-L).$$

Første del af formlen for WACC -  $K_d(1-T)L$  - viser prisen for fremmedkapitalen.

Anden del af formlen for WACC -  $K_e(1-L)$  - viser prisen for egenkapitalen.

$K_d$  = Omkostninger af den rentebærende gæld, som beregnes på følgende måde:  
renteudgifter / (passiver – egenkapital – puljer + garantkapital)

T = Skat, som antages til 25%, som selskabsskatten i Danmark.

L = Fremmedkapitalens andel af den samlede balance, som beregnes på følgende måde:  
(balancesum – puljer – egenkapital) / (balancesum – puljer – garantkapital)

$K_e = r_f + B(r_m - r_f)$  – hvor  $r_f$  er den risikofrie rente, som antages til 4% på baggrund af en 10årig statsobligation og  $r_m$  er forventet markedsafkast, som antages til 8% på baggrund af et gennemsnitligt aktiemarked. B er beta, som antages til 1 - B er et samvariansmål til aktiemarkedet, for den systematiske risiko, som ikke kan diversificeres væk.

$$K_e = 0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,08$$

### **2009:**

$$K_d = 245.537 / (11.837.314 - 1.636.163 - 58.040 + 539.322) = 0,02298511959$$

$$L = (11.837.314 - 1.636.163 - 58.040) / (11.837.314 - 58.040 - 539.322) = 0,90241586441$$

$$WACC = (0,02298511959 \times (1 - 0,25) \times 0,90241586441) + (0,08 \times (1 - 0,90241586441))$$

$$WACC = 0,01555660242 + 0,00780673085$$

$$WACC = 0,02336333327 = 2,34\%$$

**2010:**

$$K_d = 204.314 / (13.635.032 - 1.708.772 - 285.531 + 601.038) = 0,01668991086$$

$$L = (13.635.032 - 1.708.772 - 285.531) / (13.635.032 - 285.531 - 601.038) = 0,91310842727$$

$$WACC = (0,01668991086 \times (1 - 0,25) \times 0,91310842727) + (0,08 \times (1 - 0,91310842727))$$

$$WACC = 0,01142977369 + 0,00695132582$$

$$WACC = 0,01838109951 = 1,84\%$$

**2011:**

$$K_d = 221.372 / (12.415.340 - 1.561.726 - 433.922 + 591.705) = 0,02010389781$$

$$L = (12.415.340 - 1.561.726 - 433.922) / (12.415.340 - 433.922 - 591.705) = 0,9148319807$$

$$WACC = (0,02010389781 \times (1 - 0,25) \times 0,9148319807) + (0,08 \times (1 - 0,9148319807))$$

$$WACC = 0,01379376649 + 0,00681344154$$

$$WACC = 0,02060720803 = 2,06\%$$

**2012:**

$$K_d = 290.385 / (19.967.157 - 1.678.057 - 555.008 + 874.087) = 0,01560523467$$

$$L = (19.967.157 - 1.678.057 - 555.008) / (19.967.157 - 555.008 - 874.087) = 0,95663138898$$

$$WACC = (0,01560523467 \times (1 - 0,25) \times 0,95663138898) + (0,08 \times (1 - 0,95663138898))$$

$$WACC = 0,01119634299 + 0,00346948888$$

$$WACC = 0,01466583187 = 1,47\%$$

**2013:**

$$K_d = 281.876 / (17.336.545 - 1.405.012 - 701.569 + 871.930) = 0,01750576671$$

$$L = (17.336.545 - 1.405.012 - 701.569) / (17.336.545 - 701.569 - 871.930) = 0,96618153623$$

$$WACC = (0,01750576671 \times (1 - 0,25) \times 0,96618153623) + (0,08 \times (1 - 0,96618153623))$$

$$WACC = 0,01268531143 + 0,0027054771$$

$$WACC = 0,01539078853 = 1,54\%$$

#### **Spar Salling Sparekasse – 2010:**

$$K_d = 25.488 / (1.564.329 - 176.886 + 90.364) = 0,01724717774$$

$$L = (1.564.329 - 176.886) / (1.564.329 - 90.364) = 0,94129982734$$

$$WACC = (0,01724717774 \times (1 - 0,25) \times 0,94129982734) + (0,08 \times (1 - 0,94129982734))$$

$$WACC = 0,01217607407 + 0,00469601381$$

$$WACC = 0,01687208788 = 1,69\%$$

#### **Sparekassen Farsø – 2011:**

$$K_d = 143.942 / (4.454.607 - 238.744 - 28.710 + 112.180) = 0,03348007703$$

$$L = (4.454.607 - 238.744 - 28.710) / (4.454.607 - 28.710 - 112.180) = 0,97066010589$$

$$WACC = (0,03348007703 \times (1 - 0,25) \times 0,97066010589) + (0,08 \times (1 - 0,97066010589))$$

$$WACC = 0,02437333134 + 0,00234719153$$

$$WACC = 0,02672052287 = 2,67\%$$

#### **Sparekassen i Skals – 2011:**

$$K_d = 27.319 / (1.756.126 - 277.080 - 48.017) = 0,01788989714$$

$$L = (1.756.126 - 277.080) / (1.756.126 - 48.017) = 0,86589673141$$

$$WACC = (0,01788989714 \times (1 - 0,25) \times 0,86589673141) + (0,08 \times (1 - 0,86589673141))$$

$$WACC = 0,01161810259 + 0,01072826149$$

$$WACC = 0,02234636408 = 2,23\%$$

## **Bilag 6**

### **Egenkapitalens andel af balancesummen**

(Egenkapital / Balancesum) x 100 = Egenkapitalens andel af balancesummen

#### **2011:**

$(1.561.726 / 12.415.340) \times 100 = 12,58 \%$

#### **2013:**

$(1.405.012 / 17.336.545) \times 100 = 8,10 \%$

## **Bilag 7**

### **ICGR**

$(1 / (\text{Egenkapital} - \text{Aktiver})) \times (\text{Resultat} / \text{Aktiver}) \times ((\text{Resultat} - \text{udbytte}) / \text{Resultat})$

#### **2009:**

$(1 / (1.636.163 - 11.837.314)) \times (-47.696 / 11.837.314) \times ((-47.696 - 20.763) / -47.696) = -4,18\%$

#### **2010:**

$(1 / (1.708.772 - 13.635.032)) \times (10.893 / 13.635.032) \times ((10.893 - 17.750) / 10.893) = -0,40\%$

#### **2011:**

$(1 / (1.561.726 - 12.415.340)) \times (-136.276 / 12.415.340) \times ((-136.276 - 23.392) / -136.276) = -10,22\%$

#### **2012:**

$(1 / (1.678.057 - 19.967.157)) \times (-157.850 / 19.967.157) \times (-157.850 / -157.850) = -9,41\%$

#### **2013:**

$(1 / (1.405.012 - 17.336.545)) \times (-243.918 / 17.336.545) \times (-243.918 / -243.918) = -17,36\%$

## Bilag 8

### GAP-Analyse

2011			
<i>Rentefølsomme aktiver</i>		<i>Rentefølsomme passiver</i>	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	626.571	Gæld til kreditinstitutter mv.	768.600
Udlån	8.638.992	Indlån og anden gæld	8.114.756
Obligationer til dagsværdi	1.419.505	Udstedte obligationer til kostpris	517.546
Kassebeholdning og anfordringstilgodeha.	49.514	Efterstillede kapitalindskud	476.103
I alt	10.734.582	I alt	9.877.005

*GAP:*  $10.734.582 - 9.877.005 = 857.577$

*Relativt GAP:*  $(857.577 \times 100) : 12.415.340$  (de samlede aktiver) = 6,91%

*Interest sensitivity:*  $10.734.582 : 9.877.005 = 1,09$

2013			
<i>Rentefølsomme aktiver</i>		<i>Rentefølsomme passiver</i>	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	2.033.243	Gæld til kreditinstitutter mv.	1.489.446
Udlån	11.331.052	Indlån og anden gæld	11.987.429
Obligationer til dagsværdi	1.101.725	Udstedte obligationer til kostpris	12.968
Kassebeholdning og anfordringstilgodeha.	594.815	Efterstillede kapitalindskud	819.474
I alt	15.060.835	I alt	14.309.317

*GAP:*  $15.060.835 - 14.309.317 = 751.518$

*Relativt GAP:*  $(751.518 \times 100) : 17.336.545$  (de samlede aktiver) = 4,33%

*Interest sensitivity:*  $15.060.835 : 14.309.317 = 1,05$





## **Bilag 10**

### **Mailkorrespondance med Controller Kaj Jensen i Den Jyske Sparekasse**

Fra: Kaj Jensen - T197823/Den jyske Sparekasse  
Til: Betina Mikkelsen - T197907/Den jyske Sparekasse@Den jyske Sparekasse,  
Dato: 08-04-2014 15:34  
Emne: Vedr.: Spørgsmål

Hej Betina

Det er kun de to første lån der er statslig hybrid kernekapital.

Med venlig hilsen



Kaj Jensen  
controller  
Direkte tlf: 76 72 13 73  
E-mail: [kaje@djs.dk](mailto:kaje@djs.dk)  
SMS: *KONTAKT KAJE* (tekst) til 29 38 10 91

Borgergade 3 | 7200 Grindsted | Tlf.: +45 75 32 08 11 | Fax: +45 75 32 15 65 | [www.djs.dk](http://www.djs.dk)

Den Jyske Sparekasse | CVR nr. 24260461 | Billund Kommune

*Dette er en e-mail fra Den Jyske Sparekasse. E-mailen og evt. vedhæftede filer er alene til brug for den tiltænkte modtager. Hvis du ved en fejl har modtaget e-mailen, beder jeg dig straks om at returnere den til afsenderen og herefter slette e-mailen og evt. vedhæftede filer i dit it-system. På forhånd tak.*

*This is an e-mail from Den Jyske Sparekasse. This e-mail and any attachments are for the purpose of the intended addressee only. If you have received this e-mail by mistake, please return it to the sender and then delete the e-mail incl. any attachments from your IT system. Thank you in advance.*

---

Fra: Betina Mikkelsen - T197907/Den jyske Sparekasse  
Til: Kaj Jensen - T197823/Den jyske Sparekasse@Den jyske Sparekasse,  
Dato: 08-04-2014 10:09  
Emne: Spørgsmål

Hej Kaj,

Det er bare lige et hurtigt spørgsmål:

De fire lån, som Den Jyske Sparekasse har i hybrid kernekapital, er det ikke godt nok statslig hybrid kernekapital?

Jeg synes ikke lige, at jeg kan finde det i årsrapporten.

På forhånd tak for hjælpen :-)

Med venlig hilsen



Betina Mikkelsen  
kunderådgiver  
Direkte tlf: 87 27 32 70  
E-mail: [bem@djs.dk](mailto:bem@djs.dk)  
SMS: *KONTAKT BEM (tekst)* til 29 38 10 91

Sct. Mathias Gade 20 | 8800 Viborg | Tlf.: +45 86 62 66 55 | Fax: +45 86 62 01 06 | [www.djs.dk](http://www.djs.dk)

Den Jyske Sparekasse | CVR nr. 24260461 | Billund Kommune

*Dette er en e-mail fra Den Jyske Sparekasse. E-mailen og evt. vedhæftede filer er alene til brug for den tiltænkte modtager. Hvis du ved en fejl har modtaget e-mailen, beder jeg dig straks om at returnere den til afsenderen og herefter slette e-mailen og evt. vedhæftede filer i dit it-system. På forhånd tak.*

*This is an e-mail from Den Jyske Sparekasse. This e-mail and any attachments are for the purpose of the intended addressee only. If you have received this e-mail by mistake, please return it to the sender and then delete the e-mail incl. any attachments from your IT system. Thank you in advance.*

## Bilag 11

### Gitteranalyse af interview med Direktør Claus E. Petersen d. 14. marts 2014

Hele interviewet er vedlagt, som lydfil, på USB-stik.

<b>Spørgsmål</b>	<b>Svar/konklusion</b>
Hvad var baggrunden for opkøbet af Spar Salling Sparekasse og fusionerne med Sparekassen Farsø og Sparekassen i Skals – og hvorfor netop disse tre sparekasser?	Den Jyske Sparekasse er en fusionssparekasse. De tre små sparekasser havde en god geografisk placering. Større krav til kontrol, dokumentation og opfølgning i takt med, at samfundet bliver mere reguleret. Det er sværere at være en lille sparekasse fremover, og have råd til en større administration m.m.
Hvordan har sammenlægningerne udviklet sig – og har det været som forventet og ønsket?	Organisationer og mennesker er forskellige, så forhold kan overraske. Sparekassefolk ligner hinanden meget. En styrke ved at vokse ved sammenlægninger er, at det er nemmere at integrere en gruppe i organisationen fremfor enkeltpersoner. Der har været kulturelle overraskelser.
Hvordan vurderer du Den Jyske Sparekasses kapitalforhold og er fremtidige tiltag nødvendige?	De knap 3 % i solvensoverdækning er ikke tilfredsstillende længere, der er behov for styrkelse af kapitalforholdene, hvilket kan gøres på følgende måder: 1) Skaffe mere kapital 2) Sælge sektoraktier 3) Reducere balancen. Mulighed 1) og 2) er sjovere end 3).
Hvordan ser du på nedskrivningerne i 2012 og 2013 – og har Den Jyske Sparekasse overtaget engagementer ved sammenlægningerne, som har været værre end forventet?	Der har været et par steder, hvor der har været flere problemer end forventet. Den Jyske Sparekasse har været mere forsigtige ved værdiansættelse i forhold til de tre små sparekasser. Samtidig har Finanstilsynets lavet en række stramninger omkring nedskrivningsregler. Heriblandt lavere værdiansættelse på landbrugsejendomme, herunder produktionsapparater.
Har sammenlægningerne været økonomisk fordelagtigt for garantierne i Den Jyske Sparekasse?	Garanterne er ikke økonomisk afhængige af Den Jyske Sparekasse, hvorfor det er svært at vurdere. Det kan dog være en rådgivningsmæssig fordel, da Den Jyske

	<p>Sparekasse er blevet større og fået mere volume, således der er plads til flere specialister. Nye regler om forrentning af garantkapital kan påvirke garantierne på sigt, hvor Den Jyske Sparekasse kan blive tvunget til omdannelse til et aktieselskab.</p>
<p>Hvilke overvejelser har I gjort, for at integrere medarbejderne fra de tre mindre sparekasser i Den Jyske Sparekasse – herunder en eventuel kulturforskel?</p>	<p>Ledelsen har haft en viden og været bevidste om, at "familiefølelsen" går tabt ved sammenlægningerne. Der har hver gang været et program til at integrere medarbejdere samt venskabsfilialer og besøg i filialerne imellem. Der har helt afgjort været en kulturforskel, idet sparekasserne indgår på forskellig vis i lokalsamfundene, hvilket ledelsen accepterer. Forskel i opfattelse og udførelse af salgsarbejde.</p>
<p>Hvilke tiltag er der foretaget for at sikre medarbejdernes trivsel i forbindelse med forandringerne?</p>	<p>HR-afdelingen taler med den lokale ledelse om hvordan det går. Sparekassefolk er "plejer" folk og ikke gode til forandringer. Ledelsen anerkender, at medarbejderne gennemgår en forandringskurve ved sammenlægningerne. Vigtigt, at tale om forskelle fremfor, at undertrykke dem. Bekæmpe "Os og Dem" begrebet.</p>
<p>Hvordan har organisationen i Den Jyske Sparekasse klaret sammenlægningerne og har den ændret struktur?</p>	<p>Organisationen har ikke været godt nok forberedt på sammenlægningerne, som har medført flere overraskelser end forventet. Der er samtidig indført øgede administrative krav, da Den Jyske Sparekasse er blevet "Gruppe 2" pengeinstitut. Stukturen i organisationen er ikke ændret, men der er kommet flere filialer.</p>
<p>Hvordan ser du på fremtiden for Den Jyske Sparekasse og jeres konkurrencemæssige position?</p>	<p>Meget spændende. Fokus på at være "på beatet" teknologisk og give personlig betjening. Opmærksom på, at konkurrenter kan komme mange steder fra. Den Jyske Sparekasse har en fornuftig størrelse nu til at klare alle opgaver. Stadigvæk er bestyrelsens og ledelsens holdning, at vokse og have en positiv udvikling fremadrettet.</p>