

29-04-2016

16 Andelskasser til 1 Bank

HD speciale i Finansiell Rådgivning på AAU14



Andelskassen

- Sammen kan vi mere

Af Nivekka Yogendran (Studienr. 20147263)

VEJLEDER: JESPER RAALSKOV

Indhold

.....	0
English summary.....	2
Indledning:.....	3
Problemformulering.....	3
Metode.....	4
Afgrænsning	5
Danske Andelskassers Bank A/S	6
Vision, Mission og Mål	8
Kultur	8
En investering i DAB	10
Organisationsopbygning.....	11
Interessentmodel for DAB	14
Delkonklusion	18
Nøgletal	19
Egenkapitalens forrentning, ROE – <i>Return On Equity</i>	19
Afkastgraden, ROA – <i>Return On Assets</i>	22
ICGR - Internal Capital Generation Rate	24
WACC – Weighted Average Cost of Capital.....	27
RAROC – Risk-Adjusted Return On Capital	30
Tilsynsdiamanten	32
Regnskabs udvikling.....	34
Kapitalforhold	35
Kapitalgrundlag.....	35
CRD IV	38
Solvens	40
Risikostyring	43
Kreditrisiko	44
Operationel risiko	50
Omdømmerisiko og strategisk risiko.....	54
Markedsrisiko	54
Forsikringsmæssig risiko.....	55
Likviditetsrisiko.....	55
Konklusion	56
Litteraturliste	0

English summary

This study examines how the development of Danske Andelskassers Bank, DAB, has been since the 16 cooperative banks merged into 1 bank in 2011, and which impacts the organizational adjustments since 2011 have had on the bank's further development. This research of the bank gives some advices on what the bank's management should be aware of to guarantee a healthy and well-managed bank in a longer perspective. Furthermore, this study analyzes the challenges that the capital of the bank is facing regarding to the CRD IV requirements, which among other things require increased equity capital.

This assignment takes point of departure in the DAB's cultural changes and changes in the organization, by looking at the efforts made over the years to optimize and make the bank profitable.

The analyses indicate that some of the cultural changes contradict the bank's vision, which the bank should be aware of. At the same time, the organizational adjustment has taken a positive turn with a more flat organization where you reduce the risk of losing important information through the several joints in an organization. In this way, it does also reduce the operational risk.

The analysis of the bank's financial ratios illustrate that the bank is performing worse than a similar bank, Salling Bank. Even though DAB's performance level is fare from the performance level of Salling Bank, it is doing much better than it did in 2011. This is a positive sign for DAB's growth.

Indledning:

”Danske Andelskassers Bank overført til obs-liste”, ”Danske Andelskassers bank meldt til politiet”, ”DAB lukker flere mindre filialer”, ”DAB: Finanstilsynet kræver genopretningsplan 5. december” og flere negative overskrifter var den måde, medierne beskrev Danske Andelskassers Bank A/S (DAB) for blot få år siden.

Selvom finanskrisen ramte det finansielle marked meget hårdt, og har været med til stramningerne af kravene til de danske pengeinstitutter, kan DAB ikke kun give finanskrisen skylden for alle disse overskrifter. For selv om banken har en historie 100 år tilbage, er den i sin helhed relativ ny.

I 2011 valgte 16 andelskasser at fusionere sig til én bank. Denne fusion fandt sted da andelskasserne blev enige om, at de ville kunne tilbyde alle deres kunder de samme muligheder, som bankerne kunne. Dermed var de nødsaget til at kunne leve op til de krav, der var for banker og sparekasser. Det var derfor nødvendigt at blive ét stort pengeinstitut og komme på børsen, så der også var mulighed for at få nogle udenlandske investorer.

Har man fulgt med når to pengeinstitutter fusionere, ved man også, at dette medfølger mange tilpasninger i den nye organisation, og at dette kan tage tid. Men hvordan er det så, når 16 andelskasser vælger at fusionere? Er der så plads til, at det tager nogle år for at få tilpasset organisationen i forhold til lovkrav og CRD IV.

DAB fusionerede i sommeren 2011, og allerede i november måned havde de besøg af finanstilsynet¹.

Her kunne de hurtigt konstatere, at banken bar præg af den tidligere decentrale struktur. Men ikke kun det, bankens forretningsmodeller har heller ikke været tydelige og dokumenteret skriftligt.

Problemformulering

Hvad har organisationstilpasningen siden 2011 hos DAB betydet for deres aktionærer? Hvilke betydninger har aktieemissionen og obligationsudstedelsen i 2015 betydet for banken i forhold til kapitalkravene og aktionærerne?

¹ Finanstilsynsrapport feb. 2012

Metode

Opgaven har til formål, at belyse hvilke udfordringer DAB har været igennem de seneste år efter fusionen. Indledningsvis vil DAB blive præsenteret, så læseren opnår en forståelse af pengeinstituttets størrelse og vision. En generel beskrivelse af banken er dog ikke alene nok til at konkludere på bankens seneste års boksning med tilpasning af organisationen og finanskrisen. Hertil er det nødvendigt at foretage en analyse og vurdering af bankens organisationstilpasning, nøgletal, risikostyring samt sammensætning af bankens kapitalforhold.

Præsentationen af banken vil derfor indeholde en analyse af organisationsændringerne og bankens interesser. Præsentationen vil blive afløst af en analyse af nøgletal som ROE, ROA, WACC og ICGR. Analysen vil tage afsæt i de seneste 3 års aflagte regnskaber og vil blive anvendt til belysning af bankens tidligere og nuværende økonomiske formåen samt en vurdering af bankens fortsatte drift. Beregningerne vil blive holdt op imod en generel forventning til nøgletallenes niveauer for at illustrere bankens konkurrenceevne som finansiel virksomhed. Afslutningsvis gives en vurdering af de tiltag, der eventuelt kunne forbedre bankens nøgletal og dermed også deres konkurrenceevne.

Efter en analyse af DABs nøgletal, vil dennes kapitalforhold blive beskrevet og analyseret med afsæt i spørgsmålet omkring, hvordan bankens kapital har udviklet sig efter finanskrisen. Det er ligeledes interessant at se på, hvordan DAB styrede deres kapitalforhold før Finanstilsynets kontrol i 2013, hvor banken blev pålagt at lave en kapitalplan, hvordan de styrer den i dag, og hvordan de bør tilpasse det fremadrettet for også at overholde de lovmæssige krav der er til kapitalsammensætningen. Til belysning af bankens kapitalforhold, vil der specifikt blive analyseret og vurderet på bankens basiskapital, hybridkernekapital, supplerende kapital og egentlige kernekapital i forhold til de risikovægtede poster.

For også at kunne vurdere bankens udvikling i forhold til lovkravene, vil der blive lavet en analyse af bankens solvens og individuelle krav.

Nok er det interessant at gennemgå bankens nøgletal samt kapitalforhold, men for at overleve som finansiel virksomhed, er det ligeledes vigtigt at have klare retningslinjer omkring risikostyring. Derfor vil opgaven præsentere en generel beskrivelse af risikostyring som redskab, efterfulgt af en nærmere analyse af netop DABs risikostyring. Denne analyse er interessant i forhold til at få et

indblik i, hvordan banken har været drevet, hvordan de driver den i dag og endeligt, hvordan de bør drive den fremadrettet. Fremtidsvurderingen vil tage udgangspunkt i nogle konkrete anbefalinger. Analysen vil tage udgangspunkt i forskellige risikoelementer, herunder; kreditrisiko og operationel risiko som de elementer, der vil blive set mest på i forhold til et pengeinstitut, idet disse har størst betydning. Der vil dog kort blive taget stilling til likviditetsrisiko, markedsrisiko, omdømmerisiko og forsikringsmæssig risiko. Der vil blive analyseret og konkluderet på samspillet mellem risiciene.

Ovenstående vil tage udgangspunkt i relevante teorier og analyser, baseret på viden fra undervisningstimerne, undervisningsmaterialet samt bankens regnskaber og andre offentliggjorte dokumenter på deres hjemmeside. Jeg vil bruge teori fra bogen "Finansiell risikostyring" af Jørgen Just Andresen. Teorierne og analyserne vil blive holdt op imod DABs drift gennem de seneste år og frem til i dag. Nøgletallene vil blive sammenlignet med det generelle finansielle marked samt et andet pengeinstitut i samme kategori, for at synliggøre bankens konkurrenceevne eller mangel på samme.

Afslutningsvis vil opgavebesvarelsen indeholde en vurdering af, hvilke elementer DAB skal have fokus på fremadrettet og en konklusion på, hvad der skal til for at få vendt den negative tendens helt, der har præget DAB.

Afgrænsning

Den viden og information der anvendes til brug for problemløsningen, vil alene være viden fra DABs regnskaber, andre offentliggjorte dokumenter på deres hjemmeside og en smule intern viden.

Opgaven vil ikke indeholde en redegørelse af de forskellige bankpakker, som finanstillsynet pålagde samtlige pengeinstitutter i større eller mindre omfang i forbindelse med finanskrisen opståen, herunder deres betydning for DAB. Ligeledes vil der ikke foreligge en dybdegående beskrivelse af lovgivningen omkring solvens og implementeringen af CRD IV, men alene blive anvendt relevant teori i det omfang, det findes nødvendigt.

DAB offentliggjorde d. 19.02.16 en pressemeddelelse, hvor de oplyste, at de har fremskaffet yderligere 30 mio. kr. ved udstedelse af obligationer. Men idet første kvartalsregnskabet ikke er offentliggjort endnu, er der ikke taget højde for dette i opgaven, men alene kun for årsrapporterne

frem til ultimo 2015.

Danske Andelskassers Bank A/S

Andelskasserne har en historie helt tilbage fra 1915, hvor den første andelskasse i Outtrup blev oprettet med andelstankegangen som grundlag.

Men Danske Andelskassers Bank A/S i sin nuværende form er et relativt nyt pengeinstitut, som blev etableret i 2011 i forbindelse med en fusion af det daværende Danske Andelskassers Bank og sammenslutningerne af danske andelskassere.

Bankens markedsområde er i det jyske og fynske, dog med flest afdelinger i det vestjyske.

Banken har i dag 20 afdelinger bestående af henholdsvis privatafdelinger og erhvervscentre samt et hovedsæde beliggende i Hammershøj.

Nedenstående kort giver et lille overblik over afdelingernes placering.



Figur 1: Danske Andelskassers Banks afdelinger

Som det ses ovenfor er banken hovedsageligt repræsenteret i mindre og mellemstore byer fordelt i Jylland og på Fyn. Banken har historisk set været repræsenteret med filialer i mange mindre byer, men grundet krisen og den løbende markedsudvikling har banken de seneste år lukket og

sammensat flere afdelinger. I 2014 valgte banken bl.a. også at frasælge deres afdeling i Holstebro til Spar Nord Bank for at skaffe en bedre kapitalmæssig dækning til banken.

Siden fusionen i 2011 har DAB været igennem nogle svære år, med store nedskrivninger på udlån, primært landbrug, afdelingslukninger, tilpasninger af organisationen mv. Banken beskæftiger i dag 373 medarbejdere, hvor man ved omdannelsen i 2011 beskæftigede 547. De store nedskæringer på personalefronten skyldes især nødvendigheden af besparelser samt løbende tilpasninger af organisationen. Ved omdannelsen af banken i 2011 bestod banken af i alt 51 filialer, hvorimod de blot består af 20 filialer i dag.

Bankens aktionærer har hidtil bestået af henholdsvis af egne kunder og bankens egne fonde. Men i forbindelse med aktieemissionen ultimo 2015 er Lind Invest ApS blevet store aktionær i Banken med næsten 20 % af aktieandelen. Aktiekapitalen udgjorde efter emissionen i 2015 samlet 242.264.000 kr.

Ser man på DABs organisation i dag, ser man en organisation, der er blevet tilrettet flere gange siden 2011. DAB har i dag en mere topstyret beslutningsproces, da man ud fra deres organisationsdiagram ser væsentlig færre beslutningsled, som afslutningsvis har direkte reference til direktionen og dermed den endelige beslutningskraft. Der ses lidt dybere på organisationsændringerne senere i opgaven, og der vurderes også på, hvad disse ændringer har betydet for banken og deres aktionær.

DABs kundegrundlag er på privat og mindre erhverv i lokalområdet, dog har DAB inden for det seneste år oprettet et kundeservicecenter for fjernekunder og kunder med ingen indtjening. Men da dette er uden for DABs markedsområde, behandler kundeservicecentret blot de henvendelser, der kommer direkte til dem.

DAB kan via sine samarbejdspartnere inden for realkredit (Totalkredit og DLR), skadesforsikring (købsstædernes forsikring) m.fl., tilbyde deres kunder de fleste finansielle produkter. Hertil har de selv udlån, indlån og investeringsprodukter på egen produktion.

Vision, Mission og Mål

DABs vision er at være det foretrukne lokale pengeinstitut i det markedsområde, som banken opererer i².

Bankens mission er at skabe merværdi for kunden, lokalområdet, medarbejderne og ikke mindst aktionærene. Dette ønsker de at gøre, ved at kunderne oplever en positiv forskel ved at have valgt DAB. Lokalområdet oplever, at DAB aktiv støtter de lokale initiativer. For medarbejderne vil banken skabe merværdi, i form af at de udvikler sig fagligt som personligt, og dermed kan skabe merværdi for kunderne. Den eneste måde hvorpå aktionærene vil opnå merværdi, er, når DAB leverer tilfredsstillende økonomiske resultater.

Bankens kortsigtede mål er ifølge dem selv, at konsolidere deres kapitalmæssige fundament, således at der sikres et solvensmæssigt fundament for den fremtidige udvikling. Bankens langsigtede mål er, ifølge banken selv, at indgå som en solid og betydende spiller i den danske finanssektor.

Kultur

En tydelig ændring, som de fleste kunder helt klart har opdaget hos andelskassen efter fusionen, er ændringen af deres nye hjemmeside i 2014. Hvor den gik fra at være meget beskrivende med ord og konservativ i form af farver, skrifttype og formen på billederne. Bankens hjemmeside er i dag mere brugervenlig, og ikke så nær beskrivende med ord som det var tilfældet tidligere, men mere visuelt med billeder.

Ud over den grønne farve banken hidtil havde på hjemmesiden, har de nu også tilføjet den orange farve som er lidt skarp og iøjnefaldende.

En ændring af hjemmesiden er blot en mindre del af alle de ændringer, der er foregået i DAB.

Banken har siden fusionen, lukket og sammenlagt flere filialer. Dette har betydet, at nogle kunde har mistet den lille lokale bank, som de havde adgang til lige rundt om hjørnet, hvor de altid kunne gå forbi og hæve lidt penge, og få en lille snak om alt mellem himmel og jord.

² Årsrapport 14

Efter flere års modgang har banken formodet at flytte 2 af bankens filialer fra de lokale landsbyer indtil den nærmeste by. Flytningen er foretaget for at få en bedre placering, og der med sætter banken på at disse to filialer vækster mere i de kommende år.

Ud over lukninger, sammenlægninger og flytninger af filialer, har DAB taget et skridt, der er noget modsigende i forhold til bankens vision og missioner. De har nemlig oprettet erhvervscentre og to nye afdelinger, henholdsvis kundeservicecenter og Andelskasse direkte.

Kundeservicecentret er til de kunder med begrænsede bankforretninger, hvilket f.eks. kan være RKI kunder, der ingen udlån har eller kunder, der kun har en enkel konto, som de næsten aldrig bruger. Dette er et tiltag, som banken har foretaget sig for at kunne frigive rådgiverne i filialerne noget tid til deres kerneopgave, som er god rådgivning til kunderne³. På denne måde går banken fra at være en servicebank til en rådgivningsbank.

Andelskassen direkte er en ny afdeling/filial, der tager sig af de kunder, der har for travlt til banken inden for bankens almindelige åbningstider. Afdelingen er dog også en filial for fjernkunder, dvs. hvis banken har nogle samarbejdspartners medarbejdere, der ønsker at være kunde i men bor på Sjælland, er Andelskassen direkte en god løsning for dem. Med Andelskassen direkte er der nemlig mulighed for at holde online møder. Dette er noget af en kulturforandring for DAB, men som pengeinstitut, bliver de også nødt til at lytte til kundernes behov og følge udviklingen på markedet.

Fælles for alle bankens filialer er, at de alle nu er blevet kontantløse, hvilket har været en del af bankens besparingsplan. Netop fordi, at det er meget få, der anvender kassen i dag, da de fleste benytter sig af pengeautomaterne og netbanken.

Selvom DAB forsøger at være med i udviklingen i samfundet, har de aktivt valgt at holde sig fra de sociale medier såsom Facebook og Twitter. Dette kan i høj grad skyldes, at banken ikke mener, at det er lønsomt for organisationen i forhold til de ressourcer, det vil koste dem. Man ser dog, at flere og flere banker benytte sig disse medier med henblik på markedsføring.

³ Årsrapport 2015

En investering i DAB

DAB skriver i deres årsrapport for 2015:

”Aktionærer investerer deres penge for at få et positivt afkast.

Sådan forholder det sig og sådan skal det også være, hvilket vi naturligvis er fuldt bevidste om i Danske Andelskassers Bank.

I vores øjne er en investering i Danske Andelskassers Bank også en investering i at skabe et rigere Danmark og sikre vækst og udvikling i de lokalområder, som banken er en del af – til fordel for både lokalområdet og banken.”⁴

DABs gør dermed opmærksom på, at banken vil tage ansvar for væksten og udviklingen i de lokalområder, som også er bankens primære markedsområder.

Men hvordan har DAB indtil videre så taget det ansvar?

DAB er medstifter af Landsforeningen Danmark på vippen, som har til formål, at skabe en debat om det samfundsansvar, som Danmark har for hele landet. Dette har de indtil videre gjort ved at udgive bogen ”Hvidbog”, og dermed fået politikerne i dialog omkring de områder, der bl.a. bliver kaldt udkants Danmark.

Danmark på Vippen har gennem nogle års forskning kommet fra til, at størstedelen af Danmarks rigdom ikke skabes i de større byer. De mener derfor, at Danmark skal have mere fokus på de lokalområder, der skaber væksten i Danmark.

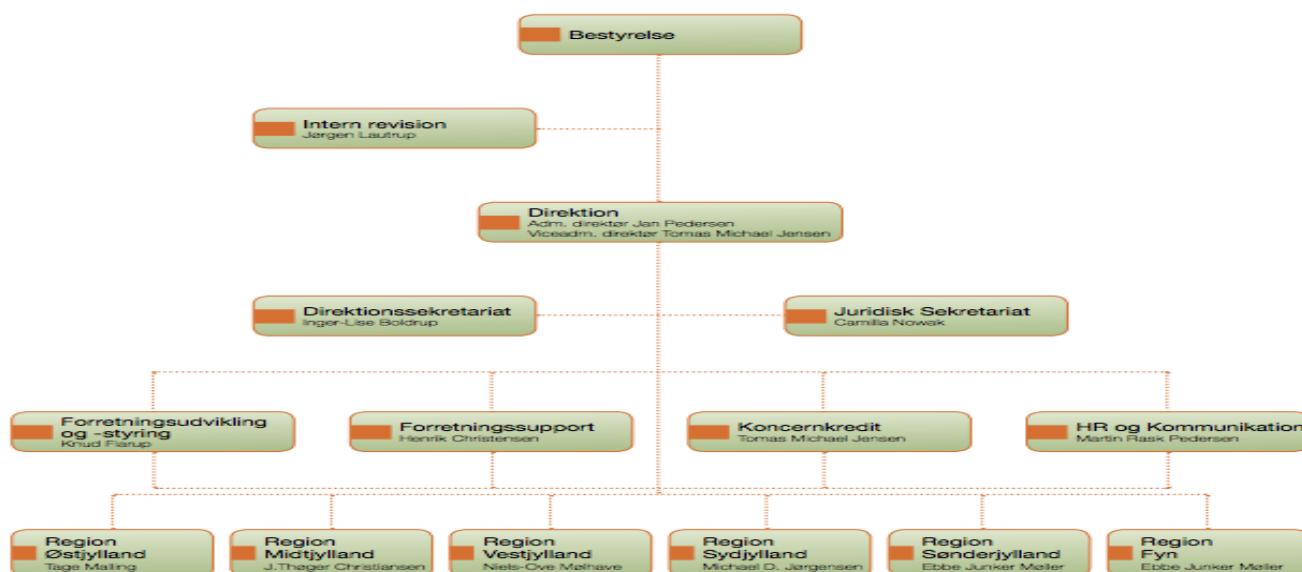
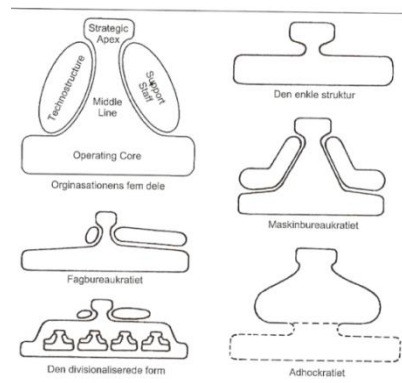
Udover at være medstifter af Danmark på Vippen, har DAB også som mål at tage ansvar for innovationen i de lokalområder banken har hjemme, da forskningen jo viser, at det bl.a. er de nye virksomheder, som skaber vækst for Danmark.

I den forbindelse har DAB startet projektet ”Fremtiden spirer op”, hvor de inviterer de ældste klasser i folkeskolen til en dag med udfordringer og problemløsninger for at kickstarte skabertrangen hos fremtidens entreprenører.

⁴ Årsrapport 2015

Organisationsopbygning

Henry Mintzberg, som er en canadisk professor, har nærstuderet og skrevet en del om forskellige organisationer og disses opbygning. Han har endvidere lagt navn til organisationsteorien, der indeholder 5 forskellige organisationsformer.

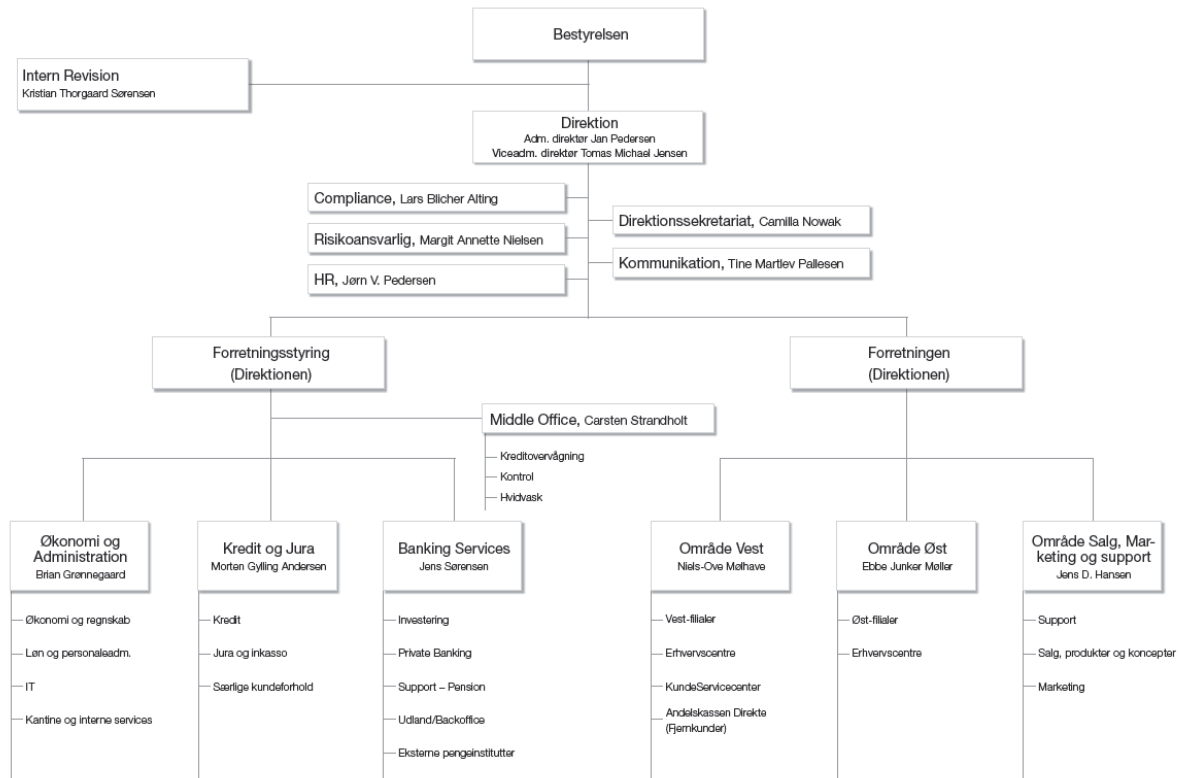


Organisationsdiagram, Årsrapport 2011

Hvis man holder organisationens opbygning i 2011, dvs. det år hvor banken gik på børsen, op imod Mintzbergs organisationsformer, kan der heraf udledes, at organisations opbygning bedst vil passe til organisationsformen 'maskinbureaukrati'. Dette er primært fordi, at banken har placeret bestyrelsen og direktionen oppe i toppen og direktionssekretariatet og det juridiske sekretariat på sidelinjen, herunder de forskellige forretningsafdelinger og de 6 regioner.

Ud fra denne organisationsopbygning ses det tydeligt, at selv om man har lagt de 14 andelskasser sammen, bibeholder man lidt af styringen i form af hele 6 regioner. Det kan der være flere grunde til, men det som man skal have i tænkningen, når man vælger at have så mange forskellige ledere, er, at hver en person har sin egen måde at lede på. Som virksomhed kan man kun fastlægge forskellige

retningslinjer for, hvilke beføjelse lederen skal have, og hvordan han/hun skal agere sig over for sine medarbejdere. Fordelen ved at have flere ledere, er, at der er øget kontrol, hvilket har været meget vigtig for DAB.



Organisationsdiagram fra www.andelskassen.dk

Organisationen ser i dag således ud, hvilket fortsat svarer til en organisationsform, der minder om Mintzbergs maskinbureaukrati. Men ses der på under ”afdelingerne” er der blevet mange flere på hovedkontoret, hvor de har specialiseret sig på nogle områder og samlet det centralt. Alle disse tiltag kan henvises til de påtegninger, som banken har fået fra finanstillsynet, siden de fusionerede i 2011.

Banken har centraliseret al produktion af dokumenter centralt for at sikre, at kvaliteten og registrering af sikkerheder bliver gjort rigtigt. På denne måde kan rådgiverne nøjes med blot at rådgive kunderne bedst muligt, og ikke tænke for meget over udførsel af dokumenterne.

Det vil dermed også betyde bedre kvalitet, da de medarbejdere, der sidder i disse supportcentre, er specialiseret inden for forskellige områder.

For at kunne yde kunderne bedst mulig rådgivning inden for erhvervsområdet, og rådgiverne kan få bedre sparring og dermed øge kvaliteten af rådgivningen, har DAB samlet de fleste erhvervsengagementer i nogle erhvervscentre.

Tilpasningerne af banken har betydet sparing af tid og medarbejdere i de forskellige filialer, og derfor også sammenlægning af filialer der ligger nær hinanden. Det har tillige betydet at arbejdsudførelsen er blevet mere ensrettet.

Ud over besparelser i filialerne og tilpasninger i arbejdsgangen, har banken oprettet en afdeling, som har til opgave at tage sig af kontrollerne i filialerne. Dette har førhen været en del af filialledernes opgave, men kvalitet af denne kontrol har været meget svingende, hvilket finanstillstyret har påpeget næsten hver gang, de har været på besøg.

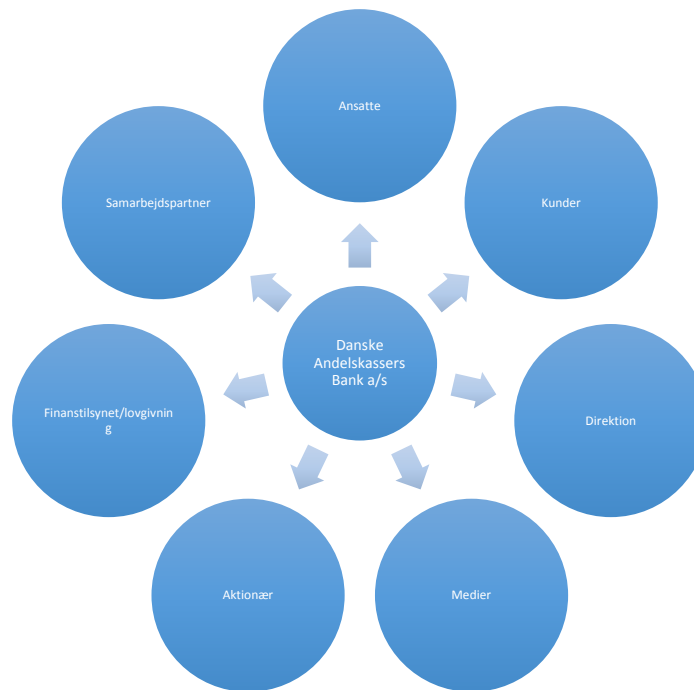
Slankningen af organisationen har også betydet, at banken er gået fra 6 regioner til kun 2 i dag. Dette giver god mening, idet banken i slutningen af 2011 havde 44 filialer fordelt i Jylland og på Fyn, og i dag har de blot 20 filialer i samme markedsområde.

Bankens organisationsdiagram var i 2011 meget enkelt hvis det sammenlignes med i dag, hvor der er flere afdelinger og flere, som har direkte kommunikation med direktionen.

Opsamlende kan det siges, at selv om DAB gennem de seneste har fået slanket organisationen fra 547 medarbejdere i 2011 til blot 373 medarbejdere i 2015, vil man ud fra organisationsdiagrammet tro, at DAB var blevet noget større, idet der er kommet flere afdelinger til.

Interessentmodel for DAB

For at kunne få et indblik i hvilken betydning de forskellige interessenter har for DAB, laves der en interessentanalyse.



Ansatte:

Medarbejderne i DAB har stor betydning for banken, idet det bl.a. er disse, der har kontakten med kunderne. Hvis medarbejderne ikke føler sig tilpasse på arbejdet, vil de have svært ved at fremstå tillidsfulde og loyale. Såfremt medarbejderne føler sig utrygge/usikre på dette arbejde, som de udfører, vil de søge efter et mere sikkert arbejde, hvilket vil betyde, at nogle kunder knap nok kan nå at opbygge tillid til en rådgiver, før de får en ny.

De seneste års mange tilpasninger og resultater har medført fyringer og udskiftninger i organisationen. Dette har medført utryghed blandt de tilbageværende medarbejdere, hvor nogle endda har valgt at tage skiftet og fundet andre udfordringer uden for organisationen.

Bankens medarbejdere har en gennemsnitsalder på 48 år⁵, hvilket rent faktisk også er acceptabelt. Men ser man på gennemsnitsalderen ude i filialerne i de mindre byer, er denne en smule højere. Dette skal banken være særlig opmærksom på allerede nu for at undgå at stå over for nogle større udfordringer om 5-10 år.

⁵ Årsrapport 2015

Som DABs situation ser ud pt., er de nød til at revurdere hvordan banken vil tiltrække flere nye medarbejdere, da det er medarbejderne, der er det bærende element i banken, som det også fremgår af deres årsrapport.

I en så "lille" organisation som DAB, kan medarbejdere have indflydelse på de valg, der ikke omhandler krav og påtegning fra finanstilsynet. Denne indflydelse kan hjælpe banken med at styrke organisationen, da der ikke er så langt fra filialerne til direktionen. Føler medarbejderne at der bliver lyttet til dem, vil det også motivere dem en del mere, og dermed opnår banken gladere medarbejdere.

Kunder:

Uden kunder kan en bank ikke eksistere, hvorfor kunderne i en helhed er lige vigtige for DAB som medarbejderne er. Kunderne er nemlig dem, som banken skal tjene på i form af udlån, indlån, investeringer, forsikringer osv.

Tilpasningerne i organisationen og de medfølgende sammenlægninger af filialer samt al den negative medieomtale har betydet en tilbagegang i kundeporteføljen, hvorfor DAB arbejder ihærdigt på at tiltrække flere kunder.

Banken mener, at den letteste, bedste og hurtigste måde at få nye kunder på, er, når eksisterende kunder henviser nye, både direkte og indirekte. De er derfor begyndt med at få bankens eksisterende kunder til at fortælle om deres oplevelse med banken, og anvender disse historier i annoncer i de lokale aviser⁶.

Direktion:

Direktionen træffer, sammen med bestyrelsen, de endelige beslutninger. Det er direktionen, der er ude at skaffe kapital til banken. Men også dem, der er bankens billede ud ad til i medierne. Med en dårlig direktion og bestyrelse, vil det være umuligt for en bank at skabe resultater. Det er derfor vigtigt, at man som direktion i en så gammel bank, som alligevel er rimelig ny, er lyttende og imødekommende over for nye ideer.

⁶ Årsrapport 2015

En god direktion formår at holde hovedet højt i sværere tider, lige som dem, som DAB har været igennem, samt informere deres medarbejdere om, hvordan direktionen håndterer udfordringerne.

Direktionen i DAB har siden fusionen haft en del at se til, hvilket allerede afspejles i de organisationsændringer, der er sket siden fusionen.

Medier:

Medier har den magt, at de kan skabe utryghed hos kunder, medarbejdere og ikke mindst aktionærer. Men trods denne utryghed, som de til tider kan skabe, er det kun meget få der vil reagere negativt på det. De fleste vil være kritiske og søge banken selv og forhøre sig.

Finanssektoren har altid fyldt en del i den danske medieverden, og efter finanskrisen er sektoren begyndt at fylde meget mere. Medie har også været med til at rigtig mange danskere i dag, forstår hvad ordene som solvens og nedskrivninger, betyder. Medierne har også været med til at gøre flere og flere kunder prisbevidste, og dermed vækket markedet.

Som nævnt i indledningen har DAB grundet dens mange udfordringer været i spotlyset af de danske medier, og værst har sommeren 2013 vel været. Det var i dette år, at banken blev hængt ud i medierne grundet ulovligt aktiesalg, og dette kostede banken 500.000 kr. i bøde⁷. Modgangen stoppede ikke med ulovlig aktiesalg. Nej, lige efter fik banken besøg af finanstilsynet, som fandt behovet for større nedskrivninger i banken. Disse nedskrivninger medførte, at banken ikke længere kunne leve op til solvenskravet, og dermed måtte i gang med en genopretningsplan.

Medierne havde derfor en del negativt at skrive om DAB især i 2013.

Aktionær:

Aktionærerne er sådan set ejerne af DAB, og selvom de har smidt midler i banken, er det ikke de mindre aktionærer, der ligger dagsordenen for, hvordan banken skal drives. Selvfølgelig forventer aktionærerne, at banken bliver drevet bedst muligt, og det kommer til at skabe resultater, så de kan få noget udbytte.

⁷ Bødeforlæg

Mange af DAB kunder, der valgte at støtte fusionen i 2011 og dermed købte aktierne til 25 kr. stk., har helt sikkert været bekymret over, at kursen på deres aktier kun har været faldende siden. Aktiekursen har siden børsnoteringen faldet fra 25 kr. stk. og været helt nede på 2,5 kr. stk. ultimo 2015.

Banken har lige inden årsskiftet foretaget en aktieemission, der har betydet, at bankens 16 fonde, der blev dannet i forbindelse med børsnoteringen, gik fra at eje 68,11 % ultimo 2014 til kun at eje 30,96 % af aktier i DAB ultimo 2015⁸.

Som en ny stor aktionær for DAB, deltog Lind Invest ApS i aktieemissionen, og købte aktier der svarer til 19,97 % af hele bankens aktiekapital. Dermed er Lind Invest ApS bankens største aktionær, som helt sikkert kommer til at spille en stor rolle for DAB fremadrettet.

Finanstilsynet:

Finanstilsynet og lovgivningen er dem/det, der kan ændre en mindre god banks skæbne på meget kort tid. De mange ændringer i DABs organisation, kan henføres til de krav og påtaler finanstilsynet har givet banken gennem de seneste år.

I finanstilsynets seneste rapport til DAB skriver de: ”Banken har gennem en årrække haft betydelige underskud blandt andet som følge af den tidligere meget decentrale styring med en svag kreditkvalitet til følge samt høje omkostning.” Dette kan tolkes som et skulderklap til banken, da de har lyttet og tilrettet organisationen efter de tiltag, som tilsynet har bedt dem om.

Samarbejdspartner:

I disse tider, hvor det er svært for nogle banker at låne penge ud, har det primært været provisioner fra samarbejdspartnere, der har hjulpet bankerne med at holde en smule på indtjeningen.

DAB har mange samarbejdspartnere, da de gerne vil kunne tilbyde deres kunder den bedst mulige rådgivning inden for den finansielle sektor.

⁸ Årsrapport 2015

Som de fleste andre lokale pengeinstitutter, er bankens vigtigste samarbejdspartner inden for realkreditområdet, Totalkredit. Men ud over Totalkredit, har banken også en samarbejdsaftale med DLR kredit, idet banken har rigtig mange landbrugsejendomme, som Totalkredit ikke vil belåne.

Inden for investeringsområdet har banken et tæt samarbejde med SparInvest, og banken har hidtil også været rigtig gode til at formidle porteføljeaftalerne videre til kunderne.

Det vil derfor være et stort tab for banken, hvis der kommer regler vedrørende provisioner fra investeringsforeningerne.

Et samarbejde med de lokale pengeinstitutter betyder også, at banken er en del af Letpensions samarbejdet. Herved kan banken tilbyde deres kunder de nødvendige personforsikringer. Som noget relativt nyt, indgik banken et samarbejde med Købstædernes Forsikring ultimo 2013, hvor nogle af bankens egne rådgivere er blevet uddannet i at kunne rådgive om Købstædernes Forsikring til privatkunder.

Banken har derfor et bredt produktudvalg med mange forskellige samarbejdspartnere.

Delkonklusion

Banken har gennem de seneste år foretaget en del ændringer på organisationsområdet for at kunne optimere banken på bedste vis. Dette har betydet, at banken er blevet slanket en del gennem årene både på antal af medarbejdere men også på antal af filialer.

Organisationstilpasninger har betydet, at det meget decentrale struktur, som banken har båret præg af siden fusionen, nu er blevet mere ensartet, hvilket også er hvad, finanstilsynet havde efterlyst. Disse ændringer har øget kvaliteten af arbejdsudførelsen i banken.

Det kan være svært at forklare bankens første aktionær, at deres aktier er faldet fra 25 kr. i 2011 til blot 2,5 kr. ultimo 2015. Men til gengæld kan forklaringen på hvorfor organisationstilpasningen er en nødvendighed for banken findes i dette aktiefald.

Nøgletal

For at komme tættere på DAB og for at forstå årsagen til, hvorfor man har sammenlagt og lukket over halvdelen af bankens filialer siden 2011, er det nødvendigt at analysere og vurdere forskellige nøgletal. Analysen vil tage afsæt i de seneste 3 års aflagte regnskaber; 2015, 2014 samt 2013 og vil blive anvendt til at belyse bankens tidligere og nuværende økonomiske formåen/performance. Analysen vil vedrøre særligt fire nøgletal, herunder ROA, ROE, WACC og ICGR, der alle vil blive holdt op imod den generelle forventning til det pågældende nøgletals niveau samt samme nøgletal for perioden i Salling Bank.

Valget af Salling Bank beror på et pengeinstitut, ikke nødvendigvis med samme balance, men et mindre pengeinstitut i samme kategori som DAB – kategori 3 med en arbejdende kapital over 500 millioner kr.⁹ Sammenligningerne er med til at illustrere DABs performance og konkurrenceevne.

Egenkapitalens forrentning, ROE – *Return On Equity*

Hvad fortæller nøgletallet:

ROE er en forkortelse for Return On Equity og betyder med andre ord; egenkapitalens forrentning (efter skat). ROE udtrykker hvordan ejernes/aktionærernes kapital forrentes – hvor stor forrentning den investerede egenkapital giver. Afkastet på investeringen afhænger af ROE.

ROE beregnes som: $(\text{Nettoresultat} / \text{Egenkapital}) * 100$

Hvad bør et rimeligt niveau være:

ROE siges at have et rimeligt niveau, hvis denne er mellem 10% og 15%. For at vurdere hvorvidt den beregnede ROE er tilfredsstillende eller ej, bør ROE sammenlignes med en alternativ placering. Eksempelvis placering i en aktie i OMXC20 eller eventuelt hele OMXC20 indekset, for netop at vurdere hvorvidt denne placering ville generere et bedre afkast og dermed udløse en bedre investering. I de ”gode gamle dage” var det typisk pengemarkedsrenten, som man sammenlignede med, men denne er nu til dages jo nærmest nul eller negativ. Er den pågældende alternativinvestering højere, er der risiko for at ejerne/aktionærerne i det pågældende pengeinstitut, finder andre placeringsmuligheder med højere forventet afkast.

⁹ Finanstilsynets

Udviklingen i ROE:

	2015	2014	2013
Danske Andelskassers Bank	-0,98 %	2,37 %	-45,53 %
Salling Bank	7,8 %	6,72 %	4,28 %

DAB har i 2013 haft en ROE på -45,53%, der siden hen har forbedret sig væsentligt og er endt i plus i 2014, men med et negativt resultat i 2015, er DAB ROE på næsten -1 % for 2015. Grundet kapitaludvidelsen i slutningen af året, er DABs egenkapital forhøjet væsentligt, og dermed været med til at holde ROE på blot -1%. I modsætning til DAB, performer Salling Bank sig bedre gennem perioden og har i 2014 en ROE på 7,8 %. DAB ejere/aktionærer har altså fået ”forrentet” deres kapital med -0,98% i 2015 mod 7,8% i Salling Bank.

Negative resultater er altid et skidt udgangspunkt, men sammenholdes årsrapporterne siden fusionen af de 16 andelskasser, afspejler de tydeligt, at banken er ved at komme med på sporet igen. Årsagen til den negative udvikling i årets resultat kan blandt andet henføres til de absolut høje nedskrivninger på udlån¹⁰ i DAB, som efterfølgende har påvirket egenkapitalen. Herudover er bankens renteindtægter også faldet markant gennem de seneste år, hvilket bl.a. også skyldes renteutviklingen i samfundet.

Endvidere har DAB gennem seneste år arbejdet på at optimere banken bedst muligt, ved f.eks. at sammenlægge filialer, der lå inden for få km afstand, lukke filialer der ikke var lønsomme, og samle nogle centrale opgaver på hovedkontoret. Alt dette ses tydeligt i udviklingen af antallet af medarbejdet som var 547 i 2011 og blot 382 i 2015.

Modsat har Salling Bank i samme periode formået at skabe positive resultater.¹¹ Nedskrivninger; ”acceptabelt og faldene” på ca. 40 millioner kr.¹² til 20 millioner i samme periode, som er stærkt medvirkende til at resultatet er positivt. De har formået at fastholde den primære indtjening – rente-, gebyr-, og provisionsindtægter (samlet under ét.)¹³

¹⁰ Årsrapport DAB

¹¹ Årsrapport Salling Bank

¹² Årsrapport Salling Bank

¹³ Årsrapport Salling Bank

Udvikling i OMXC20 indekset:

Ovenstående sammenligning mellem DAB og Salling Bank viser naturligvis deres performance i forhold til hinanden, men giver ikke et billede af hvordan de performere i forhold til det generelle marked, herunder OMXC20 indekset for perioden 2013, 2014 og 2015.

OMXC20 indekset - Udvikling:

	2015	2014	2013
OMXC20 indeks¹⁴	31,54 %	19,83 %	34,42 %

Ovennævnte nøgletal viser ganske klart, at en investering i OMXC20 ville have været en langt bedre investering set fra investorens side. Men her skal man have i mente, at der i OMXC20 er forskellige brancher contra ren finansiel. Ydermere har mange danskere aktier i deres bank, for dels at vise loyaliteten sammenholdt med forskellige aktionærfordele hermed. Det ændrer dog ikke ved den kendsgerning, at en forrentning af egenkapital for et pengeinstitut bør ligge i intervallet 10-15% specielt i de gode tider.

Hvordan kan nøgletallet forbedres:

Størrelsen af ROE påvirkes af årets resultat - det vil sige jo bedre pengeinstitutterne er til at skabe indtjening fra kunderne gennem rente-, gebyr- og provisionsindtægter, samt pengeinstituttet evne til at skabe gevinst af deres egen beholdning af fonds, desto bedre vil en minimal nedskrivning på kunder samt en reduktion af pengeinstitutternes omkostninger generelt også påvirke størrelsen på ROE positivt. En reduktion af egenkapitalen vil også løfte ROE, hvilket dog umiddelbart ikke er hensigtsmæssigt, eftersom man således er nødsaget til at skaffe anden kapital til en forholdsvis høj rente, hvilket vil gå ud over indtjeningen.

¹⁴ <http://www.euroinvestor.dk/markeder/aktier/europa/danmark/omx-copenhagen-20/historik>

Afkastgraden, ROA – *Return On Assets*

Hvad fortæller nøgletallet:

ROA er en forkortelse for Return On Assets og betyder med andre ord; Aktivernes forrentning.

ROA udtrykker pengeinstituttets evne til at skabe afkast af de samlede aktiver (efter skat). Det vil sige, at tallet viser rentabilitet uden at tage hensyn til den bagvedliggende finansiering. Det er parallelt med, hvor god en privatperson er til at forrente den kapital, han eller hun har haft rådighed over i form af egne og lånte midler. Der er dog den forskel, at pengeinstituttets aktiver/kapital ikke udelukkende findes i form af likvider.

ROA beregnes som: $(\text{Nettoresultat} / \text{Aktiver}) * 100$

Hvad bør et rimeligt niveau være:

For at vurdere hvorvidt den beregnede ROA er tilfredsstillende eller ej, bør ROA – ligesom ROE sammenlignes med en alternativ investering som for eksempel CIBOR 3 for henholdsvis år 2015, 2014 og 2013.

Udviklingen i ROA:

	2015	2014	2013
Danske Andelskassers Bank	-0,11 %	0,19 %	-3,38 %
Salling Bank	1,11 %	0,97 %	0,34 %

DAB har i 2013 haft en ROA på -3,38%, der i 2014 forbedres til 0,19 %, men i 2015 er ROA igen vent til et negativt udvikling på -0,11%, som dog er væsentligt bedre end 2013 men stadig negativt. I modsætning til DAB, performer Salling Bank også her væsentlig bedre gennem perioden og har i 2015 en ROA på 1,11%. DABs evne til at skabe afkast af deres aktiver har altså været på -0,11% i 2015 mod 1,11 % i Salling Bank samme år.

Årsagen til DABs negative ROA for årene 2013 og 2015 kan blandt andet henføres til faldende aktiver samt den dårlige præstation af årets resultat. Det forbedrede resultat i 2014 kontra 2013 vidner dog om en bedre performance; aktiverne er faldet, men årets resultat er forbedret grundet et væsentligt mindre nedskrivningsbeløb samt nedskæringen af personaleomkostningerne. Ydermere har DAB foretaget en aktiekapitaludvidelse i november-december 2015. Emissionen blev

gennemført ved et bruttoprovenu på ca. 176 mio. kr. En pris af 2,5 kr. pr. aktie. Tegningen blev gennemført ved dels bestående aktionærer og Lind Invest ApS, som blev ny stor aktionær i DAB. Lind Invest er kendt for at investere i mindre lokale pengeinstitutter som f.eks. Østjydske Bank og Skjern Bank.

Årsagen til den yderligere forringede ROA fra år 2014 til 2015 kan blandt andet henføres til ovenfor nævnte fortælling om udviklingen i ROE.

Modsat har Salling Bank i samme periode formået at skabe positive resultater som følge af næsten konstante aktiver (gennemsnit ca. 2,7 til 2,9 milliarder kr.) i perioden 2014 til 2015.¹⁵ Nedskrivninger er som før nævnt ligeledes faldene til 20 millioner kr. Faldet i Salling Banks nedskrivninger samt aktiver gør dog ikke alene årsagen til den stigende ROA. Nej, her er tale om, at udviklingen i årets resultat netop retfærdiggør stigningen. Banken har formået at fastholde den primære indtjening – rente-, gebyr-, og provisionsindtægter (samlet under ét).

Udviklingen i CIBOR 3:

Ligesom for ROE, viser ovenstående sammenligning alene deres performance i forhold til hinanden, men giver altså ikke et billede af om deres nøgletal anses for tilfredsstillende eller ej i forhold til det generelle marked. For netop at vurdere dette er det naturligt, at sammenligne med hvilket afkast, der ville kunne opnås ved en placering i CIBOR 3 i årene 2015, 2014 og 2013.

	2015	2014	2013
CIBOR 3¹⁶ (ultimo)	-0,09 %	0,2825 %	0,2575 %

Ovennævnte nøgletal er ikke gennemsnitstal, men som anført, alene hvad CIBOR 3 udgjorde ultimo årene 2015, 2014 og 2013. DABs tal afspejler klart problemerne, som de har at kæmpe med gennem årene, selv om de næsten er på niveau med CIBOR 3 nu. Hvorimod Salling Bank gør det godt og væsentligt over niveau på CIBOR 3.

Hvordan kan nøgletallet forbedres:

ROA påvirkes blandt andet af ROE. Her er det, som omtalt ved ROE, af største betydning, om pengeinstituttet generer en så stor indtjening mulig ved brug af blandt andet redskaber som RAROC eller lignende styringsværktøjer. Det er således af afgørende betydning om pengeinstituttet laver et

¹⁵ Årsrapport Salling Bank

¹⁶ <http://www.nasdaqomxnordic.com/bonds/denmark/cibor>

godt resultat jævnfør pengeinstituttets muligheder under afsnittet ROE. Hertil afgøres størrelsen på ROA også af aktivernes stigning/fald.

ICGR - Internal Capital Generation Rate

Hvad fortæller nøgletallet:

ICGR er en forkortelse for The Internal Capital Generation Rate.

ICGR siger noget om, hvor meget pengeinstituttet kan øge forretningsomfanget med – givet samme relative fordeling og vurdering af de risikovægtede poster – uden at det går ud over solvensen. ICGR afspejler altså pengeinstituttets evne til at forøge egenkapitalen ved egen virkning, hvilket så absolut er relevant i forhold til nutidens problemstillinger; udlånsfald, CRD IV etc.

ICGR beregnes som; $\frac{1}{\text{Capital ratio}} \times \text{Return on assets} \times \text{Earnings retention ratio}$

Capital ratio	= aktiver / egenkapital
Return on assets	= (ROA) Nettoresultat / Aktiver
Earnings retention ratio	= (ERR) (Nettoresultat – Udbytte) / Nettoresultat

Hvad bør et rimeligt niveau være:

Hvad er et rimeligt niveau? Spørgsmålet kan ikke besvares med to streger under, men ICGR bør som minimum følge udlånsvæksten, hvis det nuværende kapitalforhold er tilfredsstillende. I modsat fald skal der tilsvarende stilles fuldgod sikkerhed eller de risikovægtede poster skal reduceres. Der skal dog tages hensyn til tilsynsdiamanten - specielt med henblik på den maksimale udlånsvækst. Nærmere herom vil følge i senere afsnit.

Udviklingen i ICGR:

	2015	2014	2013
Danske Andelskassers Bank	-0,97 %	2,38 %	-45,58 %
Salling Bank	7,78 %	6,69 %	4,28 %

DAB har væsentligt forbedret deres ICGR på -45,58% i 2013 til -0,97% i 2015. Tendensen er den samme som for ROE, og nøgletallene er ens, da der i perioden ikke er udbetalt udbytte til

aktionærerne.¹⁷ I modsætning til DAB performer Salling Bank bedre gennem perioden og har i 2015 en ICGR på 7,78 %.

Årsagen til forbedringen fra 2013 til 2015 kan henføres til faldende nedskrivninger, og derved et ”forbedret” årsresultat. DAB har haft større problemer med deres nedskrivninger, især efter finanstilsynets besøg i efteråret 2013, hvor finanstilsynet fandt et yderligere nedskrivningsbehov på 461,3 mio. kr. siden første kvartal 2013¹⁸. Her fik banken samtidig påbud om at få lavet en genopretningsplan inden den 5. december 2013, for hvordan banken vil opnå den nødvendige solvensmæssige overdækning igen.

Endvidere har DAB lukket en del filialer inden for de seneste år, hvilket har påvirket indtjeningen generelt, ligesom aktiverne også er faldet stødt i takt. Der er dog i dette tal ikke taget højde for sparede lønninger, husleje etc. til de lukkede filialer. Disse omkostninger tillige med en reduktion af medarbejderstaben generelt i 2014, har dog påvirket positivt i form af lavere kapacitetsomkostninger. Den fulde effekt er netop først indtrådt i 2015.

Salling Bank i samme periode formået at skabe positive resultater. Nedskrivninger; ”acceptabelt og faldene” på under ca. 40 millioner kr. i samme periode, som er stærkt medvirkende til, at resultatet er positivt. De har formået, at fastholde den primære indtjening – rente-, gebyr-, og provisionsindtægter (samlet under ét).

Forøgelse / reduktion af forretningsomfang?

ICGR siger som sagt noget om, hvor meget pengeinstituttet kan forøge sit forretningsomfang med, givet samme relative fordeling og vurdering af de risikovægtede poster, uden at det påvirker deres solvens. Stort set alle beregnede nøgletal i DAB, jævnfør ovenfor, er negative. Da Salling Bank performer ”som man burde gøre”, kunne det derfor være interessant at se på, om de har forøget forretningsomfanget af det ”maksimalt” mulige.

¹⁷ Årsrapport 2015

¹⁸ Finanstilsynsrapport DAB 2013

Forudsætninger for beregningen (DAB):

<i>i 1.000 kr.</i>	2015	2014	2013
Udbetalt udbytte	0	0	0
Skatteprocent	25 %	25 %	25 %
Egenkapital (ultimo)	1.199.542	859.866	839.537
Aktiver i alt (ultimo)	10.548.370	10.793.161	11.322.386
Årets resultat efter skat	-11.740	20.371	-382.279
ICGR	-0,97 %	2,38 %	-45,58 %

2015: 10.548.379 t.kr. * -0,97% = -102.319 t.kr.

2014: 10.793.161 t.kr. * 2,38 % = 256.877 t.kr.

2013: 11.322.386 t.kr. * -45,58% = -5.160.744 t.kr.

Forudsætninger for beregningen (Salling Bank):

<i>i 1.000 kr.</i>	2015	2014	2013
Udbetalt udbytte	0	0	0
Skatteprocent	25 %	25 %	25 %
Egenkapital (ultimo)	411.146	391.408	233.995
Aktiver i alt (ultimo)	2.882.864	2.698.099	2.791.322
Årets resultat efter skat	32.050	26.310	9.734
ICGR	7,78 % %	6,69 %	4,28 %

2015: 2.882.864 t.kr. * 7,78% = 224.287 t.kr.

2014: 2.698.099 t.kr. * 6,69 % = 180.502 t.kr.

2013: 2.791.322 t.kr * 4,28 % = 119.468 t.kr.

Salling Bank kan altså øge sine risikovægtede poster med henholdsvis 119.468 t.kr., 171.329 t.kr. og 224.287 t.kr. i perioden 2013 til 2015.

I 2015 reducerede Salling Bank sine risikovægtede poster væsentlig mindre end den maksimale udnyttelse af merudlån og hermed merindtjening til banken. Imidlertid er det et helt klart kendetegn for samtlige pengeinstitutter i Danmark, idet hr. og fru Danmark er blevet yderst forsigtige hen over

finanskrise og derfor ikke efterspørger udlån, men i stedet prioriterer afvikling og/eller sparer op inden der foretages nye investeringer.

Hvordan kan nøgletallet forbedres:

ICGR kan forbedres ved øget indtjening på ikke kapitalbelastende forretninger og/eller ved ændring af de risikobelastende aktiver – mere sikkerhed i fast ejendom og reduktion af overtræk. ICGR kan også forbedres ved at øge egenkapitalen, herunder garantkapital samt supplerende kapital.

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Hvad fortæller nøgletallet:

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost of Capital og betyder med andre ord; Den vægtede gennemsnitlige omkostning for fremskaffelse af kapital. WACC siger noget om, hvad det i gennemsnit koster at fremskaffe kapital. Udviklingen i WACC kan fortælle hvorvidt det enkelte pengeinstitut har måttet betale mere eller mindre for deres kapitalfremskaffelse i forhold til tidligere.

WACC beregnes som; $k_w = k_d (1-T) L + k_e (1-L)$

1. led – Prisen på fremmedkapital efter skattefradrag for renteudgifter;

k_w = WACC - Prisen på Indlån, Obligationslån etc.

k_d = Prisen på den gennemsnitlige rente på fremmedkapital

T = Selskabsskatten (den danske selskabsskat eller svarende til ca. 25%)

L = Graden af fremmedkapital

k_e = Prisen/Renten/Afkastet på egenkapital

2. led – Prisen på egenkapital;

k_e beregnes som CAPM; $k_e = r_f + b(k_m - r_f)$

r_f = risikofrie rente (10 årige statsobligation)¹⁹

b = beta (udtryk for risiko) 1 svarer den til den gennemsnitlige markedsrisiko

k_m = markedets generelle krav til afkast (Risikofrie rente + risikopræmie 3-4% jf. Dansk Aktionærforenings ordbog)²⁰

¹⁹ <http://www.statistikbanken.dk/Statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>

²⁰ <http://www.shareholders.dk/videnominvestering/aktieskole/ordbog/index.aspx>

WACC er, jævnfør ovennævnte formel, sammensat af 2 led. Det første led; $k_d (1-T) L$ fortæller, hvor meget pengeinstituttet betaler for deres finansiering (brutto). Hvad koster deres gæld? Det vil sige hvor store de pågældende rentekomkostninger er i forhold til den rentebærende gæld (passiver i alt fratrukket egenkapitalen + andre passiver + skatteforpligtelser + periodeafgrænsningsposterne). Det andet led; $k_e (1-L)$ fortæller noget om prisen på pengeinstituttets egenkapital. Hvad koster det? Det vil sige, hvor meget investorerne forventer at modtage i afkast af deres investering, når der samtidig tages hensyn til investeringsrisikoen.

Beta – en del af 2. led i WACC:

”Beta-værdien fortæller, om en aktiekurs svinger mere eller mindre end markedet som helhed og er således et mål for samvariationen mellem afkastet for en enkelt aktie eller portefølje og det samlede aktiemarked eller indeks. Værdien udtrykker aktiens kursfølsomhed i forhold til udviklingen i det generelle marked, dvs. hvorvidt risikoen kan elimineres ved diversifikation. Den neutrale Beta-værdi er 1, mens en Beta-værdi på 1,5 betyder, at aktien svinger 50 % mere end børs gennemsnittet. Værdien anvendes bl.a. ved beregning af afkastkrav.”²¹

Beta for henholdsvis DAB og Salling Bank er, jævnfør hjemmesiden www.proinvestor.com, oplyst til 0,46²² og 0,43 hvilket betyder, at aktien har en meget lav kursfølsomhed. Beta-værdien er som nævnt ikke beregnet, men oplyst jævnfør note. I beregningen af WACC er den medtaget til 1,5 for såvel DAB som Salling Bank. Grunden til denne antagelse, skal ses i lyset af ”virkeligheden”. Mange små-aktier inden for Finans kan observeres på Børsen som yderst kursfølsomme ved blot ganske få handler og/eller størrelsen af handlerne.

Hvad bør et rimeligt niveau være:

Et pengeinstituts WACC, bør som udgangspunkt altid være lavere end den pågældende pengemarkedsrente. Meget firkantet kan det siges, at hvis WACC'en er højere end pengemarkedsrenten, vil pengeinstituttet kunne realisere samtlige aktiver, indfri gældforpligtelser og placere den overskydende egenkapital til den pågældende markedsrente – altså opnå en gevinst, dog mod at opgive deres eksistens. Dette er dog ikke absolut virkeligheden!

²¹ <http://www.shareholders.dk/videnominvestering/aktieskole/ordbog/index.aspx>

²² www.proinvestor.com

Udviklingen i WACC:

	2015	2014	2013
DAB	1,30 %	1,31 %	1,68 %
Salling Bank	1,14 %	1,25 %	1,27 %

I antages at være neutral og således standardprisen for udlån. Såvel i DAB som Salling Bank skal der således betales ekstra for at låne fremmedkapitalen for at drive forretningen. Selvom man måske rent teknisk og talmæssigt i stedet burde realisere virksomheden fordi WACC'en er væsentlig højere, behøver det ikke at være tilfældet eller et ønske. Nødvendigt er det dog, at nye udlån skal udlånes til en højere margin end hvad pengeinstituttet kan låne til, alternativt beregne større stiftelsesomkostninger, øge bestående rentesatser på udlån mv.

Også en reduktion af renteudgiften har sin berettigelse, og det kan ses af regnskabet at renteudgiften er reduceret, hvilket må kunne henføres til de tidligere omtalte gennemførte renteændringer.

For begge pengeinstitutters vedkommende er WACC'en faldende, hvilket er godt, men stadigvæk er det en del over CIBOR 3. Den forholdsvise afvigelse kan skyldes "kampen" om indlån under finanskrisens start, hvor rentekrigen om indlån var på sit højeste. Begge pengeinstitutter skal dog være opmærksomme på, igen jævnfør tidligere, at de ikke kommer til at betale for meget for deres indlån, da det på ingen måde er en god forretning på længere sigt.

Men hvad skal vi egentlig tjene på et kundeforhold? Til dette spørgsmål kan bl.a. RAROC modellen anvendes med fordel.

RAROC – Risk-Adjusted Return On Capital

Hvad er RAROC:

RAROC er en forkortelse for Risk-Adjusted Return On Capital og er en kreditmodel såvel som et økonomi- og risikostyringssystem. RAROC arbejder ud fra risiko vedrørende kredit-, markeds- og operationel risiko. Ved hjælp af RAROC kan det enkelte pengeinstitut justere det afkast, de har fået gennem udlån eller andre forretningerne, med det forventede tab der er på udlånsforretningen.

RAROC beregnes som;
$$\text{RAROC} = \frac{\text{revenue} - \text{expenses} - \text{expected loss} + \text{income from capital}}{\text{capital}}$$

Revenue	= indtjening
Expenses	= omkostninger
Expected loss	= forventet tab
Income from capital	= afkast af økonomisk kapital der er sat til side
Economic capital	= økonomisk kapital

For den enkelte kunde, der skal gøre forretninger med det pågældende pengeinstitut, vil den rente, der tilbydes, være afhængigt af, blandt andet hvordan risikoen for forventet tab er for kunden. Den gode kunde, med god soliditet og god betalingshistorik, vil derfor kunne forvente at skulle betale en rente, der er lavere end en kunde, der ikke viser tilsvarende kvaliteter. En kunde med en ringere betalingsprofil eller hvor risikoen for tab er større, vil derfor skulle betale en højere rente. Pengeinstituttet søger i disse tilfælde at inddække denne omkostning gennem rente, gebyrer og eventuelle provisioner.

Med RAROC indføres forskellige risikoklasser for den enkelte kunde. Kunden klassificeres altså efter deres adfærd og risikoprofil ud fra sandsynligheden for, at pengeinstituttet kommer til at lide tab på den enkelte kunde. Prisen er altså afhængig af den tilknyttede risiko og bestemmes altså blandt andet af kundens klassificering, gebyrer (faste og variable), kundens indlån, udlån og sikkerhedsstillelse samt kundens følgefretninger (fonds, pulje, garantkapital, pensionsopsparing etc.).

Fordelen ved RAROC er, at denne tager højde for pengeinstituttets risiko for at lide tab på kunden og derved bliver den forventede indtjening altså en anden. RAROC er altså både en kreditmodel, men lige så meget også et økonomistyringsværktøj.

Muligheder/forslag til fremtidig indtjening/øget forretningsomfang:

Og her kommer så det omtalte spørgsmål – ”hvad skal et pengeinstitut tjene på et kundeforhold?”

I bankens interne forretningsgang opereres der bl.a. med kunderentabilitet. Her medtages alle indtægter og udgifter og der tages højde for pengeinstituttets mellemregningsrente, dog ingen kapacitetsomkostninger m.v. De enkelte pengeinstitutter har muligvis en retningslinje for, hvad der skal tjenes på den enkelte kunde, en familie, en erhvervskunde og så videre. Der kan ikke gives et klart svar på, hvad der skal tjenes, men der kan trods alt ydes en vejledning for den enkelte kunderådgiver.

Generelt findes der den såkaldte 80/20-regel.²³ Ved **80/20-reglen** er det udbredte fænomen at 80% af konsekvenserne inden for et område skyldes 20% af årsagerne. Reglen kaldes også **Pareto princippet** efter italieneren Vilfredo Pareto, der i 1906 bemærkede at 20% af Italiens befolkning ejede 80% af værdierne. Også inden for finansbranchen gælder denne regel uden undtagelse. 80% af kundemassen i et pengeinstitut leverer 20% af indtjeningen, hvor blot de resterende 20% af kundemassen leverer hele 80% af indtjeningen. Det gælder således om at få ændret dette tal væsentlig, og kan blandt andet ske ved et øget forretningsomfang med den enkelte kunde. Her er det vigtigt, at det forøgede forretningsomfang ikke udfordrer kapitalgrundlaget. Det kunne for eksempel være:

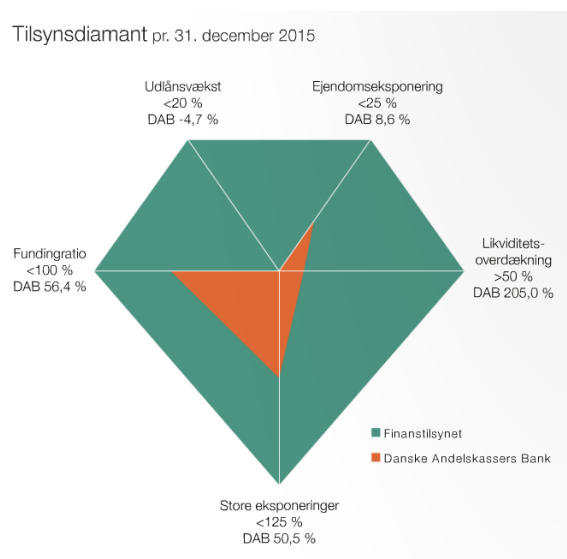
Øget salg af Skades- og Personforsikringer, salg af SWIPP-aftaler herunder selvbetjeningsprodukter, valutaforretninger, investeringsaftaler, kundens brug af kreditkort, evt. henvisningsprovision til advokat, mægler etc.,

²³ <http://da.wikipedia.org/wiki/80/20-reglen>

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er indført af finanstilsynet, og denne opstiller fem forskellige pejlemærker på områder, hvor den skal være med til at belyse, om der er en forhøjet risiko i pengeinstituttet. Overskrides én eller flere af pejlemærkerne, vil pengeinstituttet blive kontaktet og overvåget af finanstilsynet.

Tilsynsdiamanten ser som ud som følger, hvor DABs værdier ud fra årsrapporten 2015 er



indtegnet.²⁴

Store engagementer, er engagementer der udgør mere end 10% af basiskapitalen efter fradrag af sikkerheder, garantier mv. Finanstilsynet har besluttet, at de store engagementer maksimalt må udgøre 125%, hvilket skyldes, at pengeinstitutternes eksistensgrundlag ikke må afhænge af nogle få enkelte store engagementer. Store engagementer i DAB udgjorde ultimo 2015 50,5%, og banken ligger derfor inden for tilsynsdiamantens grænseværdi.

Tilsynsdiamantens maksimale udlånsvækst pr. år er på 20%, hvor det ud fra årsrapporten 2015 ses, at DAB har haft udlånsvækst på -4,7%, hvilket betyder, at de har haft en tilbagegang i deres udlån. Tilbagegangen i udlånet skyldes blandt andet udlånskrisen, som de fleste danske pengeinstitutter også i øjeblikket bokser med, da mange danskere føler sig utrygge på økonomien og derfor vælger at afdrage og spare op frem for at låne til nye forbrugsgoder.

²⁴ årsrapporten 2015

Funding-ratio viser forholdet mellem fundingbehovet (udlån) og den stabile funding, som består af arbejdende kapital fratrukket obligationer, som har en restløbetid på under et år. Arbejdende kapital er indlån, egenkapital, udstedte obligationer og efterstillede kapitalindskud. Grænsen for funding-ratio er 1, og for DAB lå denne på 0,56 i 2015, hvilket betyder, at udlånet svarer til 56% af den arbejdende kapital.

Ejendomseksponering må maksimalt være 25% af det samlede udlån og garantier fratrukket nedskrivningerne. Dette skal være med til at sikre, at der ikke er nogle pengeinstitutter, der kommer til at være eksponeret over 25% inden for ejendomseksponering. Under finanskrisen har dette været en meget usikker branche grundet de store prisfald, som man har set og erfaret på boligmarkedet. DAB har ultimo 2015 en ejendomseksponering på 8,6% hvilket er inden for de 25%, som Finanstilsynet anbefaler.

Der skal efter tilsynsdiamanten være en likviditetsoverdækning på minimum 50%, jf. § 152 i Lov om Finansiell Virksomhed. DAB har en overdækning på 205%, hvilket indikerer, at banken har over 4 gange så meget likviditet i forhold til tilsynsdiamantens grænseværdi.

Når der ses overordnet på tilsynsdiamanten og DAB, så er banken inden for de fem pejlemærker. Tilsynsdiamanten fortæller derfor ikke, om de udfordringer banken har med f.eks. deres udlån til landbrug. Banken fik i 2014 påbud på, at de ikke måtte få flere landbrugsengagementer i bøgerne²⁵, da disse i forvejen fylder 1/4 del af bankens bruttoeksponering²⁶.

²⁵ Tilsynsrapport 2014.

²⁶ Årsrapport 2015

Regnskabs udvikling

Banken har været hængt meget ud i medierne også grundet deres regnskaber, hvorfor det kunne være interessant at se lidt nærmere på bankens regnskab.

DAB har gennem de seneste år kun leveret negative regnskaber bortset fra år 2014, hvor de havde et lille plus på lidt over 20 mio. kr. Dette overskud skyldes ene og alene kursreguleringen.

Men det er værd at bemærke, at det negative resultat er blevet markant mindre over de seneste år.

Det skyldes bl.a. de tilpasninger, som banken har foretaget sig i organisation, hvor de har formindsket personaleomkostningerne med knap 80 mio. kr.

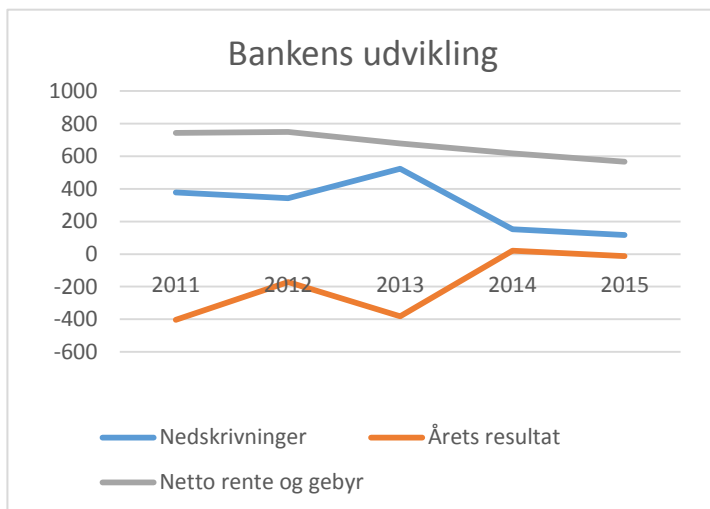
Og der er uden tvivl sket en del på kreditområdet inden i DAB inden for de seneste 5 år, hvilket tydeligt afspejles af nedskrivningsniveau, som er faldet markant de seneste 2 år som det tillige ses på kurven. Ved seneste finanstillidsbesøg konstaterede tilsynet også, at banken havde nedskrevet til strækkeligt, og at der ikke var behov for yderligere nedskrivning. Dog fik banken igen af vide, at selv om de havde styrket sig væsentligt på kreditområdet, er der stadig behov for yderligere styrkelser.

Havde banken ikke foretaget disse ændringer på kreditområdet, var nedskrivningsniveauet nok ikke faldet så markant meget over de seneste år.

Faldet i nedskrivninger er selvfølgelig også med til at års resultatet er blevet betydelig bedre.

Trods de positive ændringer i bankens resultater, skal det også bemærkes, at bankens indtjening på netto rente og gebyr er faldende. Det skyldes bl.a. også de tilpasninger, som banken har foretaget sig gennem de seneste år.

Men da rente og gebyr er en væsentlig del af bankens indtjening, bør DAB have noget mere fokus på de forretningsmuligheder. Hvordan banken kan øge disse renteindtægter og gebyrer.



Kapitalforhold

Et pengeinstitut spiller en stor rolle i hele samfundet, da de som långiver påtager sig en risiko ved at låne penge ud. Deres fornemmeste opgave er at finde debitorer, som ønsker at låne, men samtidig også at vurdere, om det er holdbart at låne de ønskede penge ud til den pågældende kunde. Det er derfor ikke uden grund, at man i pengeinstitutterne arbejder med begrebet ”kreditskamlen”. Kreditskamlen indeholder tre vigtige punkter, som man skal vurdere kunden på; vilje, evne og udefra kommende hændelser.

For at pengeinstitutterne kan oprette udlån, skal de naturligvis have pengene klar. En del af midlerne kommer for eksempel fra kunder, der ikke har et lånebehov. DAB har indlånsoverskud, men for at kunne leve op til kravet om solvens, skal der hentes kapital på anden vis.

Kapitalgrundlag

Kapitalgrundlag er den grundlæggende kapital til udregning af solvensen, som også vil blive gennemgået i senere afsnit.

Kapitalgrundlaget består af tre kapitaler; kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Kapitalgrundlaget skal som minimum udgøre 8% af de risikovægtede poster, jf. § 124, stk. 2 i Lov om Finansiell Virksomhed.

Bestyrelsen skal løbende vurdere deres behov for kapitalgrundlaget og derudfra fastsætte sit individuelle solvensbehov, jf. § 124, stk. 4 i Lov om Finansiell Virksomhed. Finanstilsynet har også mulighed for at fastsætte det individuelle solvensbehov for pengeinstituttet, hvis Finanstilsynet vurderer, at denne skal være højere. Det individuelle solvensbehov kan ikke være mindre end minimums kravet på 8 % af de risikovægtede poster.

Kapitalgrundlaget efter fradrag for DAB udgør i 2015, 1.188.658 t.kr.²⁷ hvilket er en stigning på knap 1 % i forhold til 2014, hvor den var på 1.177.367 t.kr. Stigningen skyldes primært aktieemissionen ultimo 2015, der var med til at øge egenkapitalen. Egenkapitalen er derfor steget med lidt over 100.000 t.kr. i perioden fra 2014 til 2015.

Endvidere består bankens kapitalgrund alene af kernekapital og hybrid kernekapital.

²⁷ Årsrapport 2015

Hybrid kernekapital

Hybrid kernekapital er lån ydet til pengeinstituttet på særlige vilkår. De særlige vilkår indebærer, at det ikke er muligt for långiver at opsige lånet - dvs. at lånet i princippet løber uendeligt. Derudover skal pengeinstituttet have mulighed for frit at annullere rentebetalinger på den hybride kernekapital for en ubegrænset periode og uden kompensation til ejerne.

Samtidig er långiver bekendt med, at de ved en eventuel konkurs vil være blandt de sidste, der vil få deres penge, når konkursboet skal gøres op.

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen, jf. § 15, stk. 4 i Bekendtgørelse om Opgørelse af Basiskapital. Lånet kan kun opsiges med tilladelse fra Finanstilsynet, men Finanstilsynet har også kompetence til at gå ind og gøre krav på at den hybride kernekapital skal konverteres til aktiekapital.

DAB har hybrid kernekapital på 362,8 millioner kr. ultimo 2015. Den hybride kernekapital regnes med som en kapital på lige fod med de øvrige. Den hybride kapital anses af nogle som negativt, mens andre finder den positiv. Det negative skal naturligvis findes i, at det som udgangspunkt naturligvis er bedst at være selvfinansieret. Det positive syn, skyldes statussymbolet i at få ydet finansiering på den hybride kernekapitals vilkår. Dette kræver, alt andet lige, en forretning som långiver har tillid til.

DAB har mulighed for at udstede yderligere hybrid kernekapital, det kræver blot, at der kan findes en investor dertil, som vil underlægge sig kravene til hybrid kernekapital. Lige nu består bankens hybrid kernekapital af 131 millioner kr. statsgaranti fra bankpakke 2, og 232 millioner kr. obligationslån som anskaffede sig ved obligationsudstedelse december 2015²⁸.

Banken arbejder derfor fortsat med at finde yderligere kapital, så de ultimo 2016 kan indfri restgælden til staten, da denne ikke længere er en del af kapitalgrundlaget ultimo 2017.

²⁸ Årsrapport 2015

Kernekapital

Kernekapitalen er, som ordet antyder, kernen i pengeinstitutternes kapital. Kernekapitalen udregnes på baggrund af bekendelse om opgørelse af basiskapital § 4. Og består i DAB af egenkapitalen tillagt hybrid kernekapital fratrukket nedvægtning og fradrag. Kernekapitalen efter fradrag skal som minimum udgøre 50% af det samlede kapitalgrundlag.

Kernekapitalen efter fradrag udgør for DAB 1.188.658 t.kr. i 2015 - mod 1.177.367 t.kr. i 2014.

Stigningen i kernekapitalen skyldes, at banken ikke har anvendt hele provenuet fra aktieemissionen og obligationsudstedelsen til indfrielse af lånet fra bankpakke 2. DAB skriver i deres kapitalplan, provenuet der ikke er anvendt endnu, skal anvendes til restindfrielsen i løbet af 2016, og indtil da vil de blot indgå i bankens kapitalgrundlag.

Kapitalen betegnes som den mest usikre set fra indskyder side, men omvendt den mest sikre for DAB.

Kernekapitalprocent

Kernekapitalprocent er et vigtigt tal, da den viser, hvor meget kernekapital udgør i forhold til bankens risikoeksponeringer: kernekapital x 100 / risikoeksponeringer.

Kernekapitalen anses som den sikreste kapital, hvorfor jo højere kernekapitalprocenten er, desto bedre står pengeinstituttet. Kernekapitalprocenten udgør for DAB 15,1 % $(1.188.658 \text{ t.kr.} \times 100 / 7.866.993 \text{ t.kr.} = 15,1\%)^{29}$.

Ud over kernekapitalsprocenten, ses der også på den egentlig kernekapitalprocent, som viser egenkapitalen i forhold risikoeksponeringerne i banken. DABs egentlig kernekapitalprocent er 11,5 % $(908.189 \text{ t.kr.} \times 100 / 7.866.933 \text{ t.kr.} = 11,5 \%)$.

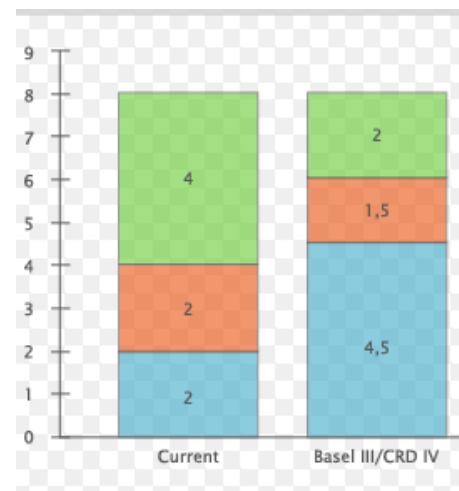
²⁹ Årsrapport 2015

CRD IV

Det nye regelsæt består af en forordning: Capital Requirements Regulation CRR og et direktiv: Capital Requirements Directive CRD IV. Reglerne indeholder en række ændringer inden for kapitaldækningsområdet, i et forsøg på at øge andelen af ikke flygtig kapital i kapitaldækningen og et forsøg på at harmonisere reglerne inden for EU. Dette gøres ved, at der stilles større krav til kapitaldækning samt krav til kvaliteten af kapitalen.

De skærpede krav er lavet som en videreudvikling af det hidtil gældende 8% krav til basiskapitalen. Dette krav fastholdes på et uændret niveau, men sammensætningen skal indeholde en større kvalitet af kapital, det vil sige, kapital som er mindre flygtig end hidtil.

- *de hidtil gældende regler,*
 - *2 pct. egentlig kernekapital,*
 - *2 pct. hybrid kernekapital og*
 - *4 pct. supplerende kapital*
- *kommer fremadrettet til at udgøre henholdsvis*
 - *4,5 pct. egentlig kernekapital,*
 - *1,5 pct. hybrid kernekapital og*
 - *2 pct. supplerende kapital.*



Det kan altså konstateres, at en langt større del af kapitaldækningen skal stamme fra egentlig kernekapital, mindre fra hybrid kernekapital og langt mindre fra supplerende kapital.

Fremadrettet skal det individuelle solvensbehov bestå af egentlig kernekapital eller kapital der opfylder kriterierne for hybrid kernekapital eller supplerende kapital, der opfylder nogle strikse konverterings- eller nedskrivnings kriterier.

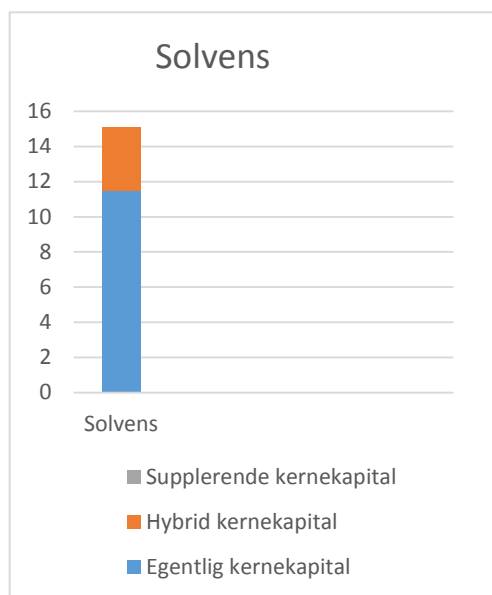
Ud over en ændring og styrkelse af kapitalindholdet i 8% solvenskravet og det individuelle solvensbehov, suppleres kravet nu af en række kapitalbuffere samt et individuelt solvensbehov. Disse tillægges det nuværende 8% krav.

Kapitalbufferne skal alle opfyldes med egentlig kernekapital, og skal dermed være kapital af høj kvalitet, overskydende hybrid kernekapital og overskydende supplerende kapital ud over 8% kravet kan ikke anvendes til opfyldelse af de nye bufferkrav. Overskydende hybrid kernekapital og overskydende supplerende kapital kan dog anvendes til for eksempel en overdækning af pengeinstituttets solvens.

DABs solvens er i 2015 opbygget af:

Egentlig kernekapital 11,5 %
+ Hybrid kernekapital 3,6 %
+ Supplerende kapital 0,00 %
= Solvensprocent 15,1 %

Banken har i 2015 en solvensprocent på 15,1% og et solvensbehov på 11,9% svarende til de 8% + et individuelt behov vurderet ud fra bankens kreditrisiko og markedsrisiko. Banken har dermed en overdækning på 3,2 %.



Såfremt banken ikke finder yderligere kapital til indfrielse af restgælden af det statelige lån fra 2009 inden udgangen af 2017, vil bankens kapitalgrundlag falde fra 1.188.658 tkr. til 1.057.817 tkr. Det vil betyde, at hvis banken i de næste to år har en uændret risikoeksponering vil bankens solvens falde til 13,44 %. Hvilket fortsat er over det individuelle krav for banken, men sker der de mindste ændringer i risikoeksponeringerne, risikerer banken hurtigt at komme under finanstilsynets overvågning.

Men henblik på at kunne fastholde bankens solvens som i ultimo 2015 var på 15,1%, hvilket både er over lovkravet til et pengeinstitut og bankens individuelle behov. Havde DAB med succes gennemført aktieemissionen i ultimo 2015, hvor flere af bankens nuværende aktionærer også havde vist deres støtte til banken ved at købe flere aktier. Lige efter aktieemissionen foretog banken obligationsudstedelser for 232 mio, kr.. Likviditeten fra aktieemissionen og obligationsudstedelsen blev anvendt til at del indfri statslånet der var optaget i forbindelse med Bankpakke 2.

I forbindelse med en aktieemission oplever man ofte, at aktiekursen også falde. Hvilket også var gældende for DABs aktier. Så selvom en aktieemission ikke er lig et kurs fald, blev det desværre realiteten for DABs aktier, der ende med at falde fra 4,5 kr. lige før emissionen helt ned til emissionskurs på 2,5 kr. lige efter emissionen.

Solvens

Solvens er ét af pengeinstituttets vigtigste nøgletal. Ikke nødvendigvis det vigtigste nøgletal for styring af virksomheden, men ligeså meget som en illustration af, hvor stærk eller svagt et pengeinstitut er. Ordet er blevet forholdsvis velkendt i den danske befolkning under finanskrisen og er ofte et nøgletal, som journalister benytter som sammenligningsgrundlag af pengeinstitutterne.

Solvensen udregnes på baggrund af pengeinstituttets basiskapital holdt op imod de risikovægtede poster: $\text{Solvens} = \text{Basiskapital} / \text{risikoeksponeringer}$.

Dermed fortæller solvensen noget om, hvor solidt et pengeinstitut er, da det viser, hvor meget kapital det enkelte institut har til at stå i mod med. Nøgletallet benyttes ikke blot over for kunden, men også over for andre pengeinstitutter, når der ydes lån pengeinstitutterne imellem.

Udviklingen i DAB:

Årstal i 1.000 kr.	2015	2014	2013	2012	2011
Basiskapital	1.188.658	1.177.367	958.912	1.466.066	1.587.461
Risikoeksponering	7.866.933	7.509.049	8.596.190	9.740.617	11.212.245
Solvensprocent	15,1 %	15,7 %	11,2 %	15,1 %	14,2 %

Som tabellen viser, har solvensen over de seneste år været meget svingende, men har været på et tilfredsstillende niveau næsten alle år, undtagen i 2013, hvor banken også skulle udarbejde en kapitalplan.

Da basiskapitalen har været faldende frem til 2013, har DAB været nødsaget til at kigge på og reducere deres risikoeksponeringer. De risikoeksponering består blandt andet af, hvor meget de forskellige udlån er vægtet i forhold til risiko for tab, derudover består den også af markeds- og operationel risiko. Det har derfor betydet, at DAB har måtte tilpasse organisationen ved at sælge Holstebro filialen i 2014, lukke og sammenlægge flere filialer, og dermed miste nogle gode kunder til deres konkurrenter. Ud over det, har banken i forbindelse med genopretningsplanen solgt nogle af deres DLR aktier³⁰.

Individuelle solvensbehov

Det individuelle solvensbehov udregnes, som der ligger i navnet, individuelt for det enkelte pengeinstitut. Der er i stor grad frihed til, hvilken metode man anvender til at udregne det individuelle behov, men hvis ikke der er udregnet et tilstrækkeligt individuelt solvensbehov, så laver finanstilsynet en ny beregning, der anvendes som udgangspunkt.

Ved fastsættelse af det individuelle solvensbehov skal man vægte alle bankens engagementer. Årsagen til at alle pengeinstitutter ikke har nok i en solvens på 8%, er, at engagementerne kan være forskellige. Derfor er det for nogle nødvendigt med en større basiskapital end andre.

DAB har opgjort deres individuelle solvensbehov til at være 11,9%³¹. Hvilket indeholder de 8 % som er minimumskravet, heraf er 6,2 % kreditrisiko, 0,6 % i markedsrisiko og 1,2 % operationelrisiko. Der ud over kommer et tillæg til bankens kreditrisiko på 3,6 % og et tillæg til markedsrisikoen på 0,3 % og dermed ender banken på et individuel solvensbehov på 11,9 %.

Overdækningen på de 3,6 % betyder, at banken vil kunne modstå et tab på 258 mio. kr. før de kommer under det individuelle solvensbehov. Sagt med andre ord, er der ikke plads til, at finanstilsynet kommer på besøg, og finder nedskriver som de gjorde i 2013, med den overdækning banken har pt.

³⁰ Årsrapport 2014

³¹ Risikorapport 2015

Banken har siden fusionen i 2011 haft meget fokus på organisationen intern, og fået tilpasset og vurderet de fleste engagementer. Hvilket også har været med til, at finanstillsynet ikke fandt yderligere nedskrivninger på deres seneste besøg i 2015.

Udlåns sammensætning

Sammensætningen af deres udlån er en interessant iagttagelse, da den har stor sammenhæng med solvensprocenten.

Størrelsen af hvad der er lånt til, er alt afgørende for, hvor stor en vægtning lånet har for de risikovægtede poster. DAB havde i 2011 en udlåns sammensætning på 37 % til privatkunder og 63 % til erhvervs kunder³². Men banken har pt. en udlåns sammensætning som udgør 0 % til de offentlige myndigheder, 59 % til erhverv og 41 % til privat³³. Fordelingen mellem erhverv og privat er næsten kommet i balance siden fusionen, men udfordringen for DABs udlån ligger i at 26 % er udlånet er til landbrug. Hvilket også har været skyld i de seneste års store nedskrivninger på erhvervsengagementerne.

Den optimale sammensætning af private- og erhvervsengagementer må antages at være ca. 50 % af hver. Det giver en optimal sammensætning af hurtigt- og langsomt bevægende aktiver.

På baggrund af de risikovægtede poster, er det naturligvis optimalt at have udlån til bolig indenfor 80%, da dette vægter lavere. Overordnet set gælder det om, at finde en balance mellem erhvervsengagementerne, som bevæger sig i forskellige brancher, og private engagementer med stor spredning i udlån.

DAB har som mange af de andre banker haft store udfordringer med tilbagegangen på deres udlånsportefølje. I 2011 have banken en udlånsportefølje på 11.795 mio. kr.³⁴, men ultimo 2015 have banken blot en udlånsportefølje på 10.296 mio. kr., og hvor kun 8.417 mio. kr. er udnyttet³⁵. Hvilket er et tydelig udtryk for bankens udfordringer på udlånsområdet. Dette kan skyldes måske at

³² Årsrapport 2011

³³ Årsrapport 2015

³⁴ Redegørelse for udlån 2011

³⁵ Redegørelse for udlån 2015

de private ”gode” kunder, søger at finde et nyt pengeinstitut, der er billigere i pris, eller har et bedre medieomdømme.

For DAB ville det være en fordel, hvis de kunne få skåret lidt ned på deres erhvervsengagementer, da disse primært vægter med 100 % i risikoeksponeringen. Dette kan gøres ved at indføre flere gebyrer og eventuelt sætte renten op. Ulempen herved er dog, at det er de gode kunder, der skifter pengeinstitut, da de andre pengeinstitutter heller ikke vil have de dårlige kunder. Det vil derfor betyde, at banken mister indtjeningen på kunden, og basiskapitalen vil derfor også blive påvirket lidt.

Risikostyring

For at kunne drive bank, er man nødt til at løbe en risiko. Hver gang der lånes penge ud, tages der en risiko. Lånes der f.eks. 100.000 kr. ud til Fru Jensen i hendes ejendom, løber pengeinstituttet en type risiko. Lånes derimod 100.000 kr. ud som opstartskapital til en virksomhed, løber pengeinstituttet en anden type risiko. Bankerne bliver dog nødt til at løbe en risiko, for netop at tjene penge.

Risikostyring går ud på, at banken har fokus på hvilken risiko de løber og hvor galt det i værste fald kan gå. Når der er taget stilling til risikoen, kan banken derfor nemmere prisfastsætte, hvad deres produkt skal koste. Dette eksempel kan bruges til for eksempel et udlån, men risikostyring kan ligeså nemt være i forhold til de penge, banken har til at stå. Vælger banken at placere sine indeståender i aktier, løber de en meget større risiko end hvis de har dem til at stå på en konto – denne risiko kan være rigtig god at løbe, for der må være en forventning om, at placeringen i værdipapirer giver et bedre afkast end den kontante placering. Bankens skal gennem risikostyringen have taget stilling til, hvor stor en risiko de løber i forhold til det øgede afkast, der forventes. De rigtige beslutninger træffes, når risikoelementet er indregnet i bankens handlinger – dette alt fra prissætning til fremtidig strategi over hvilke kunder, man ønsker at låne ud til.

Risikostyringen i de finansielle institutter er blevet skældt ud under finanskrisen som værende medskyldige til at det kunne gå så galt. Overordnet har risikostyring ikke været et opprioriteret emne før finanskrisen og i de små banker har man set eksempler på, at der måske har siddet en person og varetaget hele bankens risikostyring. Inden finanskrisen var der ingen, der nogensinde

havde troet, at det skulle gå så galt som det gjorde, hvilket afspejler, at virksomhederne ikke brugte store ressourcer på risikostyring. Resultatet blev jo så bare, at virksomhederne, især de finansielle, har løbet nogle alt for store risici i forhold til den indtægt, det medførte dem. Dette resulterede også i en masse lukkede banker – både under og efter finanskrisen. Herefter har alle fået øje på konsekvenserne af en sløset risikostyring og emnet er nu blevet et fast punkt, der ikke må nedprioriteres. Risikostyring går ikke ud på at fjerne al risiko eller at opnå et risikofrit afkast. Risikostyring i et finansielt institut går i hovedtræk ud på følgende:

- Måle risiko inden for alle risikokategorier i koncernen
- Validere de modeller banken anvender i dag
- Bidrage til allokering af kapital og måling af performance
- Løbende kontrol
- Rapportere risici og udføre direktionens/bestyrelsens instrukser
- Efterleve regulatoriske krav
- Definere risikoappetitten i koncernen
- Undgå overraskelser

Formår man som virksomhed at kunne ovenstående 8 punkter, er man nået rigtig langt i risikostyringen. Risikostyringen indeholder forskellige underpunkter i en finansiell koncern og til dels for DAB. Nedenfor vil de væsentligste risikoelementer, der er ved at drive en bank, blive gennemgået.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen er risikoen for, at den kunde som DAB har lavet forretninger med, ikke kan/vil overholde de forpligtelser, denne måtte have i banken. Derudover dækker kreditrisiko også risikoen ved det pant DAB har taget - ikke har den værdi som først antaget. Et eksempel kunne være en kunde, der vurderes at være kreditstærk og med pant i ejendommen. Et år senere er kunden måske blevet arbejdsløs og ejendommen faldet i værdi. DAB løber her en risiko for at kunden ikke kan/vil betale sit lån tilbage. Bliver lånet misligholdt og pantet realiseres, vil pengeinstituttet måske samtidigt opleve, at den sikkerhed det forventedes at have i huset, er ringere end først antaget. Her er der stor risiko for at tabe penge – og den risiko pengeinstituttet løber, skal der tilsvarende betales for. Derfor afspejler priserne i bankerne ofte risikoen ved at lave forretningen. For eksempel er det

meget dyrere at optage et lån på erhverv, end det er på privat. Banken har i sin kreditrisiko vurderet, at erhvervsudlån medfører en forhøjet risiko, hvorfor der skal være en større indtjening for at imødekomme et eventuelt større tab – om tabet så er forventet eller ikke forventet, skal det kunne dækkes. Med en rigtig skarp kreditrisikostyring, er det altså muligt at finde ud af, hvor man reelt set tjener flest penge – når der er taget højde for risikoen for tab.

DAB har, ligesom mange andre banker, fået fokus på kreditrisikoen og nævner at denne udgør den væsentligste risiko i DAB³⁶. Med hensyn til styringen af kreditrisiko, udtrykker DAB sig således i deres årsrapport 2015: *”Danske Andelskassers Bank A/S ønsker at sprede sin kreditrisiko mellem til privat og udlån til erhverv, ved til stadighed at have en balanceret fordeling mellem disse hovedgrupper.”* Her tydeliggør banken, at de har fokus på risikostyringen og nævner samtidig, at også deres kreditafdeling vil følge op på om regelsættet for at bankens kreditpolitik overholdes.

Der udover har banken etableret Middle Office, som skal kontrollere at filialerne og kreditafdelingen arbejder inden for deres beføjelse. Middle Office er en forholdsvis ny afdeling i DAB, hvilket også ses på organisationsdiagrammet. Den øget kontrol på kreditområdet skyldes de seneste års finanstilsynsbesøg, hvor banken har fået til opgave, at præcisere bankens kreditpolitik yderligere. Og der med også forbedre bankens kredit kompetencer³⁷.

Brugen af kreditrisiko

Kreditrisikoen udgør den største risiko i forhold til driften af en finansiel virksomhed, hvorfor den prioriteres højt. Ses udelukkende på kreditrisiko, skelnes der mellem systematisk og usystematisk risiko. Systematisk risiko er, når risikoen er generelt for hele branchen – f.eks. har samtlige realkreditinstitutter i Danmark en risiko for at boligmarkedet kollapser. Sker dette, så rammes samtlige realkreditinstitutter og der bliver således større tab og hensættelser. Kendetegnet ved systematisk risiko er, at den rammer bredt – ta’ bare aktiemarkedet der kollapsede i 2008. Det kollaps havde ikke noget med den enkelte aktie at gøre. Derimod usystematisk risiko, er de forhold den enkelte virksomhed har. Det kunne som eksempel være DAB, der påtager sig en større risiko, fordi de har store udlån på landbrug. Kort sagt kan man sige, at den systematiske risiko er lidt uden for virksomhedens eget styringsområde, hvorimod virksomheden har bedre mulighed for at styre

³⁶ Østjydsk Bank Årsrapport 2014, side 14, under Kreditrisiko

³⁷ Finanstilsyns rapport 2015

ting, der kan påvirke den usystematisk risiko. Dog skal pengeinstituttet være ligeså opmærksom på den systematiske risiko i deres kreditrisikostyring.

DAB har nogle parametre de kan bruge i deres kreditrisikostyring, herunder kan nævnes udtryk som PD, LGD og WCDR.

PD står for Probability of Default og betyder på dansk: sandsynlighed for misligholdelse. Tallet er en indikator for, hvor stor en risiko der er for kunden eller kundegruppen, når denne misligholder engagementet. Så i en finansiel virksomhed hvor risikoen skal kontrolleres og kunderne vurderes, kan PD for den enkelte kunde stærkt anbefales som værktøj. PD kan synliggøres i virksomheden ved at give kunden en rating. Rating 0 kunder kan have en PD på 50 % og rating 10 kunder kan have en PD på 0,1 %. Dette betyder i praksis, at kunder med en rating på 0, medfører en risiko på 50 % i tilfælde af at de misligholder lånet. Samtidigt vil banken blive opmærksom på, at en kunde der ligger i rating 10 kun har en risiko på 0,1 %. Når banken kender risikoen på den enkelte kunde, er det nemmere at prissætte renten. Renten skal netop afspejle det større tab der eventuelt er på kundegruppen i rating 0 sammenlignet med et måske mere beskedent tab, der er på rating 10 kunderne. Naturligt, vil en rating 10 kunde få tilbudt en billigere rente end kunden med rating 0. Det burde endvidere overvejes, om kunder med rating 0 overhovedet burde kunne låne penge.

Kunder med finansielle problemer både store og små, tillægges et øget solvenskrav hvis disse kunder misligholder deres gæld. Det vil sige, at hvis DAB yder flere lån til f.eks. rating 0 kunder, der med 50 % risiko misligholder deres engagement, vil det medføre en meget større gruppe af kunder med finansielle problemer. Dette betyder – negativ spiral. Disse kunder vil med stor sandsynlighed medføre tab for banken på sigt, men det er kun den ene side af sagen. Den anden er, at der vil komme større solvenstillæg til banken, hvilket betyder banken skal finde endnu flere penge til at imødekomme de øgede kapitalkrav, som den dårligere kundeportefølje har medført. DAB vil her tabe penge - de skal binde flere penge og får derved omkostninger til dette, hvilket ret tydeligt viser vigtigheden af prioriteringen af kunden ud fra PD. Vælger DAB at anvende PD rigtigt, vil et helt andet scenarie være tilfældet. En konkret løsning kunne være, at DAB begynder at rate deres kunder fra 0 til 10. På denne måde kunne det bestemmes, at kunde, der ligger i rating 0-2, slet ikke tilbydes finansiering gennem DAB. Kunder med rating 3-5 tilbydes finansiering, men til en høj rente og med god etablering af sikkerhed for udlånene, så tabet formindskes. Kunderne med rating fra 6-8 kunne tilbydes bedre renter og til sidst kunne man give kunderne med rating 9 og 10

de absolut bedste renter og muligheder for at låne penge. På denne måde, kan DAB bruge PD som et værktøj til at generere penge til de kreditværdige kunder og de får inddækket den ekstra risiko der er ved udlån til rating 4 kunder mod en højere rente til at dække det større forventede tab. Stopper de samtidigt udlån til kunder der ligger under rating 2, vil risikoen for at kunder misligholder deres lån falde drastisk for den samlede kundemasse og DAB ville kunne formindske deres solvenstillæg. Færre kunder vil altså komme i finansielle problemer.

Som nævnt ville DAB ved en rating af deres kunder bedre kunne fastlægge et givent rentespænd for den enkelte kunde og selvfølgelig ud fra hvilket lån det er. For en præcis fastlæggelse af dette, kan DAB bruge måleparameteret Loss Given Default, herefter benævnt LGD. LGD udtrykker det forventede tab ved misligholdelse. LGD er derfor et rigtig godt værktøj, når pengeinstitutter, herunder DAB, skal vurdere, hvad den enkelte kunde skal betale i rente. Jo mere præcist den enkelte kunde kan kategorisere, jo mere præcis prissætning kan DAB laves på engagementet. Er der for eksempel tale om en rating 5 kunde, der ønsker et boliglån med en belåningsprocent i ejendommen op til 80%, kan DAB ved at udregne LGD meget præcist fastsætte renten på udlån, da sandsynligheden for at kunden misligholder lånet kendes ved brug af rating/PD. Samtidigt ved de, ved hjælp af LGD, ligeledes hvor meget de taber på kundens misligholdelse. I det konkrete eksempel antages, at lånets hovedstol er 200.000 kr. PD'en er 3% jævnfør ratingen – det vi sige, at der er 3 % sandsynlighed for at kunden misligholder lånet inden for det næste år. Sikkerheden er inden for 80%, hvorfor LGD er lavere end hvis sikkerheden var 100 %. LGD anslås altså til 30 %. På denne måde kan Østjysk Bank lave følgende regnestykke i forhold til rentetillægget:

$$\text{Rentetillæg} = 3 \% * 30 \% = 0,90 \%$$

DAB kan ved at tillægge 0,9 % i renten formindske risikoen, idet rentetillægget dækker det forventede tab for denne kunde. I eksemplet er der både taget højde for, hvor stor risikoen er for tab, men også hvor meget det så drejer sig om, hvis de taber penge. Havde eksemplet været med en rating 3 kunde og et lån uden risiko, havde rentetillægget såvel som PD og LGD været større.

Ved at have fokus på LGD og PD kan DAB styre deres kreditrisikostyring i forhold til det forventede tab på kunderne og kan herefter indregne det som en omkostning i prisen/renten. Ligeså vigtig er dog, at banken har kapital til at modstå pludselige og ekstraordinære store tab.

De forventede tab kan derfor findes ved at gange PD med LGD. Derudover ganges udtrykket EAD. EAD står for Exposure at Default, og på dansk betyder det: eksponering ved misligholdelse. Kort sagt kan det være, at kunden med boliglånet får udfordringer og rammer en økonomisk krise. Kunden har et lån på 200.000 kr., men der er ligeledes en stor risiko for at kunden tilsvarende har overtrukket på dine transaktionskonti på måske 10.000 kr. Denne ekstra risiko betegner EAD.

I eksemplet før var det forventede tab på den givne kunde 30% ved misligholdelse. Nu har det senest vist sig, at selvom man har sikkerhed under 80% af ejendommens værdi, er det ikke altid sikkert at der opnås fuld valuta for sikkerheden. I en situation der kunne minde om finanskrisen, hvor alle huspriser falder for eksempel 30% i værdi og PD stiger ligeså kraftigt grundet fyringer etcetera, er det vigtigt, at DAB har den fornødne kapital til at kunne imødekomme en sådan situation. Der er ikke store chancer for at dette vil ske, men det er vigtigt, at DAB har det med i deres beregninger, hvad angår et worst case scenario. Af næsten samme navn kommer det parameter, som man bruger til at måle dette scenarie: Worst Case Default Rate, herefter benævnt WCDR. WCDR bruges til at estimere de økonomiske og regulatoriske kapitalkrav, der er til DAB for at kunne imødekomme de uforudsete udgifter. Tages der udgangspunkt i eksemplet fra tidligere med boliglånet på 200.000 kr., var PD'en 3 % og LGD'en 30 %. Hvis der vurderes på, hvordan PD ville være i det 99,9 % værste tilfælde og tabet i stedet for 3 % pludselig anslås til 20 %, så ville udregningen vise, at DAB skal have en given mængde kapital for at imødekomme dette uforventede tab. WCDR bruges derfor til at finde ud af, hvor stærkt virksomheden står i de værste tilfælde. Jo bedre virksomheden står i forhold til at være dækket i de mest sjældne tilfælde, jo bedre rating vil virksomheden kunne opnå fra de rating bureauer, der rater virksomhederne. Derved opstår en positiv spiral, idet en positiv rating alt andet lige vil medføre bedre mulighed for fremskaffelse af kapital og dermed større tiltro til DAB.

Kreditrisiko i DAB

DAB har udarbejdet en risikorapport pr. 31. december 2015 hvor banken beskriver sin tilgang til risikostyringen i banken, herunder kreditrisikostyringen.

Da kreditrisikoen har stor, hvis ikke største betydning i banken, skal der altid være store fokus på håndteringen af den, hvilket er nødvendigt for at holde banken på sporet. DABs historie er et tydeligt tegn på, hvordan det kan gå til, når risikostyring ikke inddrages som en prioritering. DAB har rigtig store udlån på landbrug, hvilket har resulteret i alt for store nedskrivninger, som banken

selv har fundet gennem tiden og også lidt fra Finanstilsynet. Dette skyldes blandet faldende jordpriser og manglende sikkerhed for de udlån banken havde, da mange er ”kendte” kunder gennem flere generationer. DAB er stadig meget følsom over for prisudviklingen på landbruget og forventer også at 2016 fortsat har en negativ udvikling i indtjeningen i dansk landbrug. Bankens nedskrivninger er faldet med 23 % i 2015 i forhold til 2014. Nedskrivningerne tyder meget på en overeksponering på landbruget og forholdet mellem private og erhvervsudlån, som fordeler sig med 59 % erhverv og 41 % privat. DABs målsætning er, at privatsegmentet skal forøges og gerne op til 50 %. Som de fleste ved, er der en større risiko ved udlån til erhverv end til en almindelig privat kunde. Dette til dels fordi det er nemmere at prissætte og måle risiko for private, da boligpriser, indkomster etcetera er knap så usikre som særligt erhvervsjendommen, jordpriser med mere. Det er derfor også nemmere at skaffe nogle brugervenlige data på privatsegmentet i form af PD, LGD, EAD med flere. Udsvingene vil ikke være så store og det vil være nemmere at forudsige fremtiden med en større eksponering på privat.

DAB bør benytte sikkerheder mere i deres kreditvurderinger og søge at afdække risici med yderligere sikkerheder. Kombinerer de alle tidligere omtalte elementer i kreditrisikostyringen – også i forhold til ratingen af deres kunder, samt begynder de at afdække de kunder, der tydeligt er en større risiko ved blandt andet at tage mere pant eller tegne livsforsikringer, vil det have en positiv indflydelse på deres kapitalkrav. Når DAB låner 100.000 kr. til et forbrugslån uden sikkerhed, påvirker dette risikoeksponeringerne mere end hvis DAB lånte 100.000 kr. ud med sikkerhed. DAB opnår derved et minde solvenskrav, hvis de have fokus på at tage bedre sikkerhed for deres udlån.

Ud fra en samlet betragtning kunne de med fordel indskrive i kreditpolitikken, at kunder med rating 5 eller derunder ikke ydes lån uden sikkerhed i filialerne. På denne måde, vil DAB bedre kunne styre deres risiko kontrolleret og hele tiden optimere både i forhold til en bedre indkomst på de risikofyldte engagementer, men ligeså meget forhold til at formindske deres risikoeksponeringer. En formindskelse af disse, påvirker til at mindre solvenskrav.

DAB har siden finanstilsynet første besøg, arbejdet en del med bankens kreditpolitik. Især efter besøget i 2013, har banken vendt næsten hver et engagement med hvilke risiko banken løber, og hvilke muligheder der er for yderligere sikkerheder.

DAB bør derfor differentiere deres løsninger mere, så renteniveauet afspejler den reelle risiko de løber, ligesom de også bør være bedre til at tage sikkerheder for de udlån der tilbydes. DAB er selv inde på dette fokus i deres rapport, og har for styrke banken på dette område styrket risikostyringen i form af en mere konkret kreditpolitik og øget kontrol på kreditområdet.

Under punktet om risikostyring generelt, er et af de overordnede mål, at der skal være sammenhæng mellem de risici, som banken påtager sig, og bankens vision, mission og strategi dertil med bankens kapitalgrundlang.

En del af risikostyringen er, at der løbende holdes kontrol af disse ting som nævnt ovenfor. I DAB er det Middel Office, der løbende skal kontrollere og videregive information til bestyrelsen i form af en rapport hvert kvartal. Selvom rapportering blot foregår én gang i kvartalet, er banken ekstra opmærksom på samfundsudviklingen. Da der på en periode af 3 måneder kan ske store udsving i jordbrugspriserne og hvis ikke banken kan agere i tide, risikerer de, at det igen er Finanstilsynet, der påtvinger yderligere nedskrivninger. Denne kan undgås, ved at de selv opdager, at der måske er et behov for tilpasning inden nedskrivning er nødvendig.

Operationel risiko

DAB løber løbende en risiko i forhold til at drive sin bank. Ud over den tidligere nævnte kreditrisiko, løber banken også en operationel risiko. Kreditrisikoen udgør størstedelen af bankens risiko og fylder mest, men den operationelle risiko er også af en væsentlig karakter - også for DAB. Definitionen på den operationelle risiko jf. finanstilsynet³⁸ lyder således: *"Ved operationel risiko forstås risikoen for økonomiske tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige eller systemmæssige fejl som følge af eksterne begivenheder, inklusive retlige risici"*. Sagt med andre ord, er der tale om, risikoen for at en medarbejder kommer til at låne penge ud, fordi han ikke følger virksomhedens procedurer. Der er her tale om en menneskelig fejl og det kan i sidste ende blive dyrt for virksomheden – især hvis størstedelen af personalet laver disse fejl. En løsning på et sådan problem kunne være yderligere uddannelse eller mere kontrol. Det kunne også være tale om fejl i systemet. Er der tale om fejl i systemet i forhold til at beregne den korrekte rating på kunderne, kan kunderne risikere at komme til at betale en lavere rente, jf. prissammensætningen, der blev drøftet i afsnittet om kreditrisikostyring. Med en forkert prissætning grundet systemfejl, vil kunderne få en forkert rating og der er derfor risiko for, at de udregnede tal

³⁸ Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter gældende fra 2012

ikke passer. Virksomheden ville formentligt opkræve en forkert rentesats for sine lån mod den tabsrisiko lånet ville have. Det er altså ikke nok blot at definere virksomhedens kreditrisiko, hvis ikke der er styr på at systemerne understøtter det korrekt. Personalet skal også kunne forstå at bruge værktøjerne rigtigt, samt at der er en passende kontrol på området.

Der er defineret syv områder af operationel risiko fra finanstilsynets side³⁹ og de nævnes herunder:

- Intern svig
- Ekstern svig
- Ansættelsesvilkår og sikkerhed på arbejdspladsen
- Kunder, produkter og forretningspraksis
- Skader på fysiske aktiver
- Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling
- Levering og procesforvaltning

Intern svig dækker over direkte tyveri fra kassen, overførsel af penge til personalets egen konto, insider handler – Ja, simpelthen alt hvad ansatte i koncernen kunne finde på at gøre for egen vindings skyld eller blot for at skade virksomheden. Ofte vil det nok være for egen vindings skyld, at intern svig ville forekomme.

Ekstern svig dækker over de ting, der kan ske udefra. Det kunne for eksempel være et røveri i en afdeling, at hackere har fået adgang til netbanken og lukker den ned eller endnu værre - har fået adgang til konti, som denne disponerer over. Er sikkerheden derfor ikke i top hvad angår IT sikkerhed generelt, men i særdeleshed også kundernes netbank, kan banken risikere at imødekomme store udgifter, hvis en kunde har fået hacket sin netbank og har dermed lidt et tab. De fleste banker ville dække dette tab med det samme, for at undgå et dårligere omdømme.

Ansættelsesvilkår og sikkerheden på arbejdspladsen hører også under operationel risiko. Her kunne blandt andet være tale om en fejlansættelse, der resulterer i en 3 måneders opsigelse. Det vil sige udgifter, som virksomheden må afholde, fordi der er ansat en forkert mand. Viser fyringen sig at være uretmæssig, kan det have endnu større udgifter for virksomheden. Derudover kan skader på arbejdspladsen medføre erstatningskrav for virksomheden.

³⁹ Finansiell risikostyring

I forhold til kunder, produkter og forretningspraksis er det risikoen for hvidvaskning af penge, forsømmelighed og misbrug af fortrolige oplysninger i virksomheden. Det kunne for eksempel være en ansat, der hjælper en kunde med at hvidvaske penge. Bliver virksomheden taget i sådanne ting, kan det have konsekvenser for virksomheden, da der bør være kontrolprocedurer, der medfører at sådanne ting ikke kan finde sted.

Skader på fysiske aktiver kan ske og dette vil medføre udgifter for virksomheden. Igen her, er det op til virksomheden at risikoafdække de skader, der kan ske ved at forsikre bygninger, inventar og så fremdeles. Forsikringerne har selvfølgelig en udgift, men samtidigt formindskes risikoen for store uforudsete udgifter på fysiske skader også.

Forretningsnedbrud, systemfejl og ordreaftvikling kan medføre tab for virksomheden. Er DABs systemer nede i blot én enkelt dag, går de glip af en del forretninger og indtægter fra eksempelvis værdipapirhandler med mere.

Mest spændende i forhold til drøftelsen af kreditrisikostyring er nok levering og procesforvaltning, som også hører under den operationelle risiko. DAB benytter i dag BECs datacentral, der rater deres kunder ud fra nogle kriterier som gældsserviceringsevne, gælds faktor og gældsindfrielsesevne. Men idet at alle mennesker ikke er ens og dermed deres forbrugsmønster lang fra er ens, er det ikke altid systemer rater kunderne rigtigt.

Det har derfor ingen nytte, hvis der for det første ikke er systemer, der understøtter dette. Medarbejderne kan måske ikke helt forstå, hvorfor enkelte kunderne rates forkert og tager det ikke rigtig til sig. I sidste ende kan det være, at der slet ikke er kontrol på om systemerne eller medarbejdere rater kunderne rigtigt. Så kan kreditrisikostyringen være nok så struktureret og præcis, men er der ikke styr på den operationelle del af det, giver det ingen mening.

Det er derfor især vigtigt for DAB at få deres medarbejdere klædt på, til at der skal arbejdes med rating af kunderne på en måde, hvor de også er lidt kritiske over for systems ratingen og evt. får en kreditmedarbejder til at tjekke ratingen efter, hvis de er uenig med systemets udfald.

Brugen af operationel risiko

DAB, skal ligesom alle andre banker, tilsidesætte penge for at imødekomme de udgifter der måtte være ved den operationelle risiko. For et pengeinstitut som DAB, indgår den operationelle risiko som en del af kapitalkravet og der skal derfor afsættes penge til denne risiko. Der bruges 3 forskellige metoder i forhold til opgørelse kapitalkravet for den operationelle risiko: basisindikatormetoden, standardmetoden og den avancerede målemetode (AMA – Advanced Measurement Approach). Mest brugt blandt de mindste pengeinstitutter er basisindikatormetoden, der går ud på, at jo større overskud virksomheden laver, jo mere skal der sættes til side til de operationelle risici. Standardmetoden inddeler de forskellige forretningsområder, hvorefter der tages en given procentdel af hvert forretningsområde, som skal tilsidesættes som kapitalbuffer til de risici den operationelle risiko medfører. AMA er den mest avancerede metode for at risikostyre den operationelle risiko. Den bruges pt. ikke af nogle danske pengeinstitutter, men dog er de større pengeinstitutter begyndt at bruge data fra kunderne til i fremtiden at kunne overgå til AMA. Dette ville medføre en større tiltro til pengeinstituttet, fordi det derved viser omverdenen, at der er fuldstændig styr på den operationelle styring og kapitalkravene hertil. Samtidigt kan virksomheden ved at overgå til AMA måske opnå lempeligere kapitalkrav, idet både basis og standard metoden kun bygger på virksomhedens indtægt.

Operationel risiko i DAB

DAB har som nævnt tidligere i opgaven oprettet et supportcenter et år efter fusionen af de 16 Andelskasser. Supportcentret blev oprettet som et led i at ensrette bankens arbejdsgang og dokumenter, da finanstilsynet efter fusionen kunne konstatere, at banken håndterede opgaverne meget forskelligt, og derved var der større risici for fejl og mangler under sagsbehandlingen.

Banken har fokus på at opdatere forretningsgangene, så de på den måde kan styre den operationelle risiko. Derudover har banken kontroller på forskellige områder, for at kunne styre den operationelle risiko.

DAB forsøger så vidt muligt at fastholde arbejdsgange og procedurer skrifteligt, så de ikke er afhængige af enkelte nøglepersoner i virksomheden.

Omdømmerisiko og strategisk risiko

Omdømmerisiko og strategisk risiko, er to former for risikoer, der kan være medvirkende til at virksomheden får en dårligere omdømme. Det kunne f.eks. være ift. uretmæssige fyringer m.m. Dette vil have omkostninger nu og her, men på længere sigt ville det kunne skade virksomhedens omdømme og medføre endnu større omkostninger for virksomheden.

DAB har over en længere årerække været i modvind i forhold til at få noget positivt omdømme. Banken har været ramt af kreditmæssige udfordringer, og har haft medieovervågning over sig de seneste år, hvilket har resulteret i, at den omdømme DAB hidtil har fået, er mest negativt.

DAB skal derfor måske have endnu mere fokus på at pleje deres image mere end før. De kunne fint komme med positive udspil til, hvad deres konkrete planer er med ”Danmark på vippen” og ”fremtiden spirer”.

Der udover er det også vigtigt, at banken kommunikerer i et sprog, der er let forståelig for deres aktionærer, om hvordan og hvorledes de vil drive banken, så den i stedet giver et positivt afkast for den enkelte aktionær. Det vil rigtig mange nuværende aktionærer tage til sig, og hvis DAB en dag står overfor endnu en aktieemission, vil banken muligvis få en ligeså god.

Markedsrisiko

Markedsrisiko er den risiko, som banken løber ift. renteudsving, råvarepriser, aktie og valutamarkeder. Det kan både være i form af den risiko, som banken løber med sin beholdning, hvis de vælger at placere pengene i aktier, men det kan også være den risiko, som banken løber ved f.eks. at lave udlån i en anden valuta. Kravet er, at jo mere risiko banken vælger at løbe for sine penge, jo større mængde penge skal banken også have. Det vil sige, kapitalkravet bliver større. Markedsrisikoen er derfor alle de indvirkninger; rente, valuta, aktie og råvareprismarkedet kan have af indflydelse på virksomheden og dens eksponeringer.

DAB har et solvenstillæg på 0,3 % pga. markedsrisiko. DAB forsøger at føre en meget forsigtig fondspolitik, og dermed er største delen af bankens obligationsbeholdning AAA-ratede danske realkredit obligationer. Der udover er størstedelen af bankens aktieposter sektoraktier, dvs. at de primært ejer grundet samarbejds-mæssige årsager og dermed omfatter aktier hos flere af bankens

samarbejdspartner.

DAB har allerede i forbindelse med den kapitalmæssige genopretningsplan været inde at justere til i deres aktiemængde, idet de har solgt ud af aktier i DLR kredit med en kursværdi på 60 mio. kr., der medførte, at solvensprocenten steg med 0,7 % i 2014⁴⁰.

Forsikringsmæssig risiko

Ved den forsikringsmæssige risiko forstås en risiko, som man løber, fordi noget ikke er forsikret korrekt. Det kan f.eks. godt være, at man har en husforsikring på filialerne i banken, men hvis der er tale om en underdækning, fordi man for f.eks. 10 år siden gerne ville spare lidt på forsikringspræmien, kan det have store omkostninger for banken.

Derfor er det vigtigt, at DAB hele tiden har deres forsikringer opdateret og der er truffet klare beslutninger om, hvor godt man vil være dækket. Igen her, er det et spørgsmål omkring omkostninger og om man vil spare på disse. Det vigtigste er blot, at DAB har taget stilling til, hvordan deres dækninger skal være og hvor meget de ønsker at bruge på dette. Idet DAB har haft 2 røverier i december 2015, må man gå ud fra, at banken har fået revurderet deres forsikringsmæssige dækninger, og øget sikkerheden med værdihåndtering.

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisikoen er risikoen for, at en bank ikke kan skaffe likviditet. Det kan være bankerne imellem og det kan være fra investorer. Risikoen her er lidt i sammenhæng med det under omdømmerisiko drøftede. Hvis banken får en position på markedet, som en bank der er ved at gå nedenunder og hjem, er der nok ikke ret mange, hverken kunder, personale eller investorer, der vil investere deres penge i banken. Ligeledes vil andre banker heller ikke risikere deres penge og vælger derfor ikke at hjælpe banken med likviditet, hvis den har behov for det.

Når banken mest har behov for det, kan den derved risikere ikke at kunne komme til likviditet. Ofte ses det at virksomheder, der går konkurs er nødt til det pga. likviditetsproblemer. Det er en ond cirkel at komme ind i for en bank, og med den omtalte DAB fik i 2013 med ulovlig aktiesalg og

⁴⁰ Årsrapport 2014

efterfulgt en ordentlig røvfuld med nedskrivninger fra finanstillsynet, kunne man godt frygte lidt at investorerne var tilbageholdene med at låne DAB penge.

Men trods den negative omtale formåede DAB, at fuldføre aktieemissionen tilfredsstillende i december 2015, uden de garanterede investorer skulle investere for det fulde beløb de havde garanteret for. Der udover fik DAB og udstedet erhvervsobligationer for 232 mio. kr. som blev anvendt til delindfrielse af statslig hybridkernekapital.

Konklusion

DABs forretningsmodel har de seneste år været under pres. Det øgede pres på bankens forretningsmodeller skyldes flere parametre. Først og fremmest har man set store tab og nedskrivninger på udlån, som særdeles har påvirket DABs performance og dermed bundlinjen. De store tab og nedskrivninger generelt på markedet, har resulteret i øget lovgivning og krav til bankerne.

En ændring i disse krav er bl.a. reguleringer til typen af kapital samt øgede behov for kapitalpolstring.

Organisationstilpasningerne har medført en del uro og usikkerhed både inde men også uden for organisationen. Det er derfor vigtigt, at banken får kommunikeret klart og tydeligt ud, hvad de vil. Utrygge medarbejdere kan hurtigt føre til utrygge kunder. DAB bør derfor have fokus på deres medarbejdere, i form af at de evt. løbende opdaterer dem om, hvad der sker i organisationen.

DAB har i forbindelse med optimeringen af banken oprettet et Kundeservicecenter og Andelskassen direkte. Disse to afdelinger er modsigende i forhold til bankens vision at være det fortrukne lokale bank i deres markedsområde. Banken bør derfor genoverveje deres vision.

Ser man på nøgletallene i DAB, er tallene negative men med en ”positiv” udvikling. Sammenlignet med konkurrenten Salling Bank, formår DAB ikke at levere tilfredsstillende nøgletal. Årsagen til den negative udvikling, kan blandt andet henføres til de høje nedskrivninger, der ikke desto mindre har på virket egenkapitalen og indtjeningen.

DAB bør begynde at rate deres kunder for en mere præcis og risikobestemt fastsættelse af udlånsrenten både inden for forskellige kundegrupper/ratings, men også inden for forskellige

produktgrupper. Dette, for at formilde flere penge til de steder, hvor det giver et bedst muligt afkast – naturligvis når risikoen ved at låne pengene ud tages i betragtning. Tydelig tendens til en overeksponering på landbruget, hvorfor det også anbefales, at DAB ikke udvider eksponeringen yderligere her. DAB kunne med fordel benytte teorien bag RAROC for en mere konkret prisfastsættelse, jævnfør deres kreditrisikostyring. DAB bør fremadrettet være bedre til at tage sikkerhed for deres udlån. Dette vil gavne såvel indtjening sammenholdt med risikoen, samt minimere nedskrivninger fremadrettet, da de formentligt vil ekspandere mere mod de bedre kunder. I forhold til kapitalforholdet vil et bedre resultat samt en bedre sikkerhedstagen gavne DAB, idet risikoeksponeringen derved vil falde.

DAB bør fortsat have fokus på interne forretningsgange, så de ikke risikerer, at enkelte nøglepersoner sidder med viden, som vil gå til spilde, i tilfælde af at medarbejderen forlader DAB. Det vil samtidigt gøre det nemmere for både oplæring af nye medarbejdere og kontrol på interne procedurer, hvis disse foreligger. Det lader til, at banken har arbejdet en del med deres forretningsgange, i forbindelse med at gøre kredithåndteringen ens i hele banken.

Aktieemissionen og obligationsudstedelsen som banken gennemførte tilfredsstillende i slutningen af 2015, har betydet, at banken har kunne delindfri en stor del af statslånet, der blev optaget i forbindelse med bankpakke 2. Dette er meget positivt for banken, idet statslånet ikke kan tælles med i kapitalgrundlaget fra ultimo 2017. Havde banken ikke foretaget disse tiltag, ville de have fået likviditetsproblemer om blot 1,5 år, da de ikke ville have kunnet levet op til solvenskravene.

Hvorfor disse tiltag, er en skridt imod CRD IV kravene for DAB.

Selvom aktieemissionen er en positiv tiltag, som banken har foretaget sig for bankens fremtidig drift, har denne emission desværre påvirket DABs aktiekurs negativt. Men da aktieemissionen er foretaget for at sikre bankens fremtidige drift, er det vigtigt, at man som aktionærer giver dette tiltag tid til at opnå vækst.

Det er vigtigt, at alle medarbejdere har indsigt i vigtigheden af indtjening – hvor kan der sættes ind, og hvor meget det betyder for pengeinstituttet at sælge tillægsprodukter til kunderne. Det er ikke kunderne, der skal efterspørge varerne på hylden, men rådgiveren skal nå 360 grader rundt med den

enkelte kunde. Heroverfor viser banken forståelse, og forsøger at skabe mere tid til rådgiverne i form af centraliseringen af supportarbejdet.

Mange følgefretninger kræver mere eller mindre kun en indsats en gang, og så kommer indtjeningen blot løbende (salg af investeringsbeviser, skade- og personforsikring, Totalkredit), men det kan kræve meget tid og flere fejl, hvis hver rådgiver selv skulle udfærdige alle dokumenter. Rådgiveren skal derfor blot sørge for rådgivningen og vedligeholdelsen af disse produkter over for kunderne, således, at de til enhver tid svarer til det, som er aftalt. På denne måde sikrer DAB sig en bedre indtægt på tillægsprodukterne. Hvorfor en centralisering helt sikkert er den rette vej for DAB.

DAB bør fortsat have fokus på at skabe et positivt billede af banken. Hverken kunder eller investorer gider at være i en bank, hvor det hverken går godt eller bliver hængt ud i medierne. Det er derfor meget vigtigt for DAB, at de får vendt mediestormen til de positive nyheder. Det sætter blot endnu mere fokus på, at DAB får fuldstændig styr på deres kreditrisikostyring samt deres operationelle risiko, idet det både vil være med til at vise omverdenen, at de ikke blot lader stå til og ser tiden an, men at banken handler og viser, at de vil agere bedst muligt både over for kunder, ansatte og ikke mindst investorerne.

De forskellige risici-grupper hænger sammen, hvorfor en bedre styring af kreditrisikoen og den operationelle risiko, ville medføre et bedre omdømme af DAB. Det viser, at banken er aktiv og vil videreføre banken for kunder, personale og investorerne skyld. Dette vil medføre en større tiltro til banken og likviditetsrisikoen ville falde. På denne måde opnår DAB – på sigt – at skabe en sund bank, der er veldrevet og lever op til sine krav og dermed kan levere positive resultater.

Litteraturliste

Bøger:

Finansiell Risikostyring af Jørgen Just Andersen

Organisations teori Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal

Rapporter:

Danske Andelskassers Bank årsrapport fra 2011 til 2015

Danske Andelskassers Bank risikoreport fra 2011 til 2015

Danske Andelskassers Udlånsredegørelser fra 2011 til 2015

Salling Bank årsrapport 2013 til 2015

Finanstilsynsrapporter til DAB fra 2012 til 2015

Hjemmesider:

<http://da.wikipedia.org/wiki/80/20-reglen>

<http://www.euroinvestor.dk/markeder/aktier/europa/danmark/omx-copenhagen-20/historik>

<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

https://www.finanstilsynet.dk/Indberetning/Vejledninger-og-informationer/Vejledninger/~/_media/Indberetning/2012/Vejledninger/Vejledning_solvens_18122012.ashx

https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~/_media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

<http://www.nasdaqomxnordic.com/bonds/denmark/cibor>

<http://www.proinvestor.com/aktier/>

<http://www.shareholders.dk/videnominvestering/aktieskole/ordbog/index.aspx>

Artikler:

Bank får bøde på halv million kroner for ulovlige lån

DAB: Finanstilsynet kræver genopretningsplan 5. december

DAB lukker flere mindre filialer

Danske Andelskassers Bank meldt til politiet

Danske Andelskassers Bank overført til obs-liste