



En analyse af mindre pengeinstitutter

Og deres fremtid i Danmark

Udarbejdet af: Pia Hougaard

Studie nr. 20147302

Vejleder: Christian Farø

Afleverings dato 28-04-2017

Aalborg universitet HDFR – Rungsted

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	4
INDLEDNING.....	5
PROBLEMFORMULERING	6
METODE.....	6
AFGRÆNSNING.....	8
PRÆSENTATION AF FOKUSGRUPPE	9
FINANSKRISEN KORT FORTALT	9
BANKSEKTOREN	10
REGNSKABSANALYSE	13
ROE	13
<i>Indførslen af ny nedskrivningsmodel.....</i>	<i>16</i>
ROA	17
ICGR.....	22
WACC	25
DELKONKLUSION	28
PRÆSENTATION AF LOLLANDS BANK	29
STRUKTUR OG ORGANISATIONSFORM.....	31
ORGANISATION	31
INTERESSENTANALYSE	33
INTERESSEKONFLIKTER	40
KULTUR	42
SCHEINS KULTURMODEL	43
ARTEFAKTER	44
VÆRDIER OG NORMER	45
GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	48
DELKONKLUSION	50
MCGREGORS X OG Y	50
HACKMAN MOTIVATIONSTEORI.....	51
DELKONKLUSION	61
STRATEGI	62
MINTZBERGS FIVE P'S FOR STRATEGY	62
<i>Strategi som plan</i>	<i>63</i>
<i>Strategi som position.....</i>	<i>63</i>
KONKLUSION.....	64
LITTERATURLISTE	66
BILAG	69
BILAG 1 – PRÆSENTATION AF BANKERNE.....	69
<i>Lollands Bank.....</i>	<i>69</i>

<i>Møns Bank</i>	69
<i>Østjysk Bank</i>	69
<i>Skjern Bank</i>	69
<i>Fynske Bank</i>	70
<i>Djurslands Bank</i>	70
<i>Hvidbjerg Bank</i>	70
BILAG 2 – REGNSKABSANALYSEN	71
<i>Lollands Bank</i>	71
<i>Møns Bank</i>	72
<i>Østjysk Bank</i>	73
<i>Skjern Bank</i>	74
<i>Fynske Bank</i>	75
<i>Djurslands Bank</i>	76
<i>Hvidbjerg Bank</i>	77
<i>ROE – Return on equity</i>	78
<i>ROA – Return on assets</i>	78
<i>ICGR – International capital generation rate</i>	78
<i>WACC – weighted Average Cost of Capital</i>	79
<i>KD – Fremmed kapital</i>	79
<i>KE – Prisen på egenkapital</i>	79
BILAG 3 – INTERESSENTANALYSE.....	80
BILAG 4 – VEDHÆFTET ELEKTRONISK	81

Executive summary

I have in this master thesis examined how the smaller banks behave in Denmark, where the 5-6 largest banks are in the vast majority of the market. I have therefore taken a starting point in seven minor banks and made a budget analysis for each of them.

The analysis showed that the year 2016 has been a good year for all seven. The general picture is that the banks have gained control of their write-offs. The analysis also showed that the banks are very different and each has a strategy on how they would like to grow. However on the other side they showed signs of weakness and had to sell out of their branches.

I then chose to concentrate on Lollands Bank as one of the seven banks that had done well during the analysis period. For instance this year it achieved the best annual result in the history of the bank, proudly telling how the bank's organization, culture and structure are, and what tools they have used to achieve the success.

The analysis showed that with a flat organization and openness, they have managed to attract new customers. Lollands Bank is situated in an area where other banks choose to close their departments, which gives a unique opportunity to attract new customers and almost a monopoly environment.

The bank is also proud to be local, and it is a bank of strong traditions that has managed to give the local area a push in the right direction by helping to provide loans and support local initiatives. But also customers, employees and shareholders are important to the bank and stakeholders are also appreciated, however, there are indications that there may be conflicts of interest, that the bank must pay attention to, as they may affect the working environment of the employees.

Analyzing the culture of the bank gives the impression that the bank appreciates the proud traditions with its appearance and conservative décor. That gives the customer the feeling of a bank, where formalities are in place. I had the opportunity to interview two persons and my experience was that their openness gives a differentiated image of the bank. Using their perspective and insights it gave me an opportunity to analyze the hidden sides of the culture. A culture that showed both openness and honesty.

I also had the opportunity to analyze the employee's well-being, as they are the most important resource for the bank. This gave an image of a bank that manages to put the employee's in the center by involving them in the strategic work with the aim to generate further growth.

Indledning

Hvilke krav stiller vi til fremtidens bank, hvad er det der gør at fx banker som Lollands Bank, Djurslands Bank og Møns Bank stadig eksisterer og hvilke eksistensgrundlag er det, vi bevæger os hen imod?

Siden Finanskrisen i 2008 har vi været vidne til mange krak, fusioner og overtagelser i de danske pengeinstitutter, en verden der har været med til at skitsere den bank vi har i dag og også vil få i fremtiden. Bankerne led et knæk i troværdigheden ikke kun i Danmark, men i hele Europa, hvilket også var med til at stramme grebet og kontrollen af bankerne og nye solvenskrav blev stillet og Basel-komiteen indførte nye og skærpede krav. (Finanskrisen: Sørensen, 2013, side 149)

Det var ikke kun lovgivningen, der satte ekstra pres på banksektoren. Også kunder og aktionærer er blevet mere mistroiske og kræver noget mere af deres bank.

Vi ser en trend i den finansielle sektor, hvor filialer lukker, bankerne kræver stordriftsfordele, rådgiverne skal leve op til kravet om stordriftsfordele og jo hurtigere kunderne kan blive betjent desto bedre, hvilket stiller store krav til systemet.

Kunderne har ligeledes ikke det samme behov for den fysiske bank, som de havde for blot få år tilbage. Samtidig kræves det, at kunderne har digitale løsninger, hvor mere og mere komplekse finansielle forretninger håndteres.

Jørgen A. Horwitz der var tidligere direktør i Finansrådet, udtaler sig således:

Bankprodukterne vil blive bedre, det vil blive lettere at bruge dem, og du kan selv bestemme hvor, hvordan og hvornår, du ordner dine forretninger i fremtidens bank.

Ligeledes udtaler **Jørgen A. Horwitz** sig: *Bankernes fokus på bedre og nemmere digitale løsninger drives frem af kundernes efterspørgsel. Kunderne tilvælger i stadig stigende grad de digitale løsninger i stedet for at gå i den fysiske filial.* (Fremtidensbank.dk; Jeg går lige i fremtidens bank, 2014)

Hvilken plads giver det til de mindre pengeinstitutter? Hvor på den finansielle markedsplads vil de være placeret, og vil der være plads til dem i fremtidens bank? Har Jørgen A. Horwitz ret i, at det er kunderne der efterspørger de digitale løsninger, eller er pengeinstitutterne drevet af stordriftsfordelen og efterspørgslen efter mere kapital og højere afkast?

Johannes Raaballe har ligeledes analyseret, at flere banker ikke øger konkurrencen på udlånsnarere tværtimod, og det kun er de store og mellemstore banker, der formår at øge konkurrencen. (Raaballe, J. 2014, Finansinvest, Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling) De små banker tager derimod en alt for høj udlånsmargin. Men hvis det ikke er prisen, de kan vinde kunderne på, hvad er det så, der kan få bankkunder til at vælge de mindre pengeinstitutter? Er det konkurrencen om servicen, en ideologi om, at man ikke vil være en kunde blandt mange, at man vil støtte op om den lokale bank og lokale initiativer eller hvad er det der gør at bankerne er her i dag.

Jeg vil med denne opgave undersøge, hvordan de mindre pengeinstitutter gebærder sig i Danmark, hvor de 5-6 største pengeinstitutter sidder på langt størstedelen af markedet. Er der plads til alle, eller vil fremtiden byde på flere lukninger og fusioner?

Problemformulering

Jeg vil med denne opgave analysere og vurdere, hvordan udvalgte banker tilhørende peer gruppe 3 performer på markedet. Det vil jeg gøre ved at udarbejde en regnskabsanalyse.

Dernæst vil jeg analysere, hvordan en af de syv banker, som klare sig godt i regnskabsanalysen og oplever fremgang.

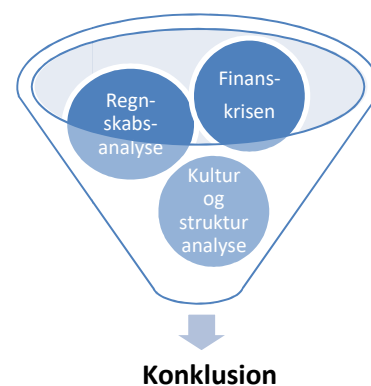
Analysen tager udgangspunkt i hvordan banken formår at tiltrække og vedligeholde kunder, aktionærer og medarbejdere. Og undersøge kulturen og strukturen i banken.

Til sidst vil jeg vurdere og konkludere, om der er et marked for denne bank i fremtiden, både for medarbejdere, kunder og aktionærer.

Metode

Specialet vil blive belyst ved hjælp af offentligt tilgængelige dokumenter, publikationer og udtalelser med fokus på et besøg i Lollands Bank, hvor jeg har interviewet to personer.

I forbindelse med interviewet er banken blevet gjort opmærksom på, at alle oplysninger vil blive gjort offentligt tilgængelige, i forbindelse med udgivelsen af opgaven.



Figur 1 - opgave tragt; egen tilvirkning

Opgavens opbygning:

- Først og fremmest vil jeg i opgaven starte med at belyse Finanskrisen og deri bankerne, og hvad Finanskrisen har ført med sig af ændringer.
- Videre i opgaven har jeg udvalgt syv banker, der skal være med i regnskabsanalysen.

De syv banker jeg har valgt er:

- Lollands Bank
- Møns Bank
- Østjysk Bank
- Skjern Bank
- Fynske Bank
- Djurslands Bank
- Hvidbjerg Bank

Jeg har i opgaven valgt at fokusere på, hvordan bankerne performer på baggrund af en regnskabsanalyse. Det vil sige, at mit fokus ikke vil være på kapitalkrav. Det valg har jeg taget, da de banker, der har overlevet efter Finanskrisen, har haft et stort indlånsoverskud, og det er ikke dér, jeg ser udfordringen for bankernes overlevelse. Det vil dog medtages, såfremt det i regnskabsanalysen giver anledning til diskussion. Jeg vil derfor fokusere på følgende nøgletal:

- ROE
 - ROA
 - ICGR
 - WACC
-
- Efter regnskabsanalysen vil jeg udvælge en bank, som jeg vil starte med at præsentere.
 - Herefter vil jeg i min analyse af banken starte med en organisationsanalyse, hvortil jeg vil benytte og analysere organisationen i form af Mintzbergs organisationsformer, der bedst kendetegner organisationen.
 - Jeg vil herefter analysere de mest vedkommende interessenter i banken, som jeg har udvalgt med henblik på at få klarlagt evt. interessekonflikter.

- Efter interessentanalysen vil jeg ved hjælp af interviews analysere kulturen i banken. Hertil vil jeg benytte mig af Scheins kulturmodel.
- Efterfølgende vil jeg via McGregors X og Y menneskesyn analysere bankens opfattelse af deres medarbejdere, der vil blive efterfulgt af Hackmans motivationsteori til at analysere og vurdere de psykologiske sammenhænge mellem arbejde og motivation.
- Til sidst vil jeg analysere strategien i den valgte bank for dertil at give en samlet vurdering af banken og muligheden for overlevelse.

Afgrænsning

Specialet vil tage sit udgangspunkt i en population af pengeinstitutter, som alle er fra peer gruppe 3. Der vil blive draget en række konklusioner, men det er ikke ensbetydende med, at det er gældende for alle, og det kan ikke afvises, at der findes pengeinstitutter i Danmark, som er dårligere eller bedre stillet i forhold til de valgte pengeinstitutter.

Beskrivelsen af Finanskrisen vil være en kort beskrivelse, der skal bruges til at give læseren baggrundsviden for opgaven. Den vil derfor ikke indeholde en analyse af, hvordan og hvorfor denne opstod.

Jeg vil i min beskrivelse og analyse af banksektoren inddrage årene 2004-2015, da de giver en forståelse for historikken både før, under og efter Finanskrisen og et godt fundament til regnskabsanalysen.

Der vil blive inddraget årsrapporter for perioden 2013-2016. I disse vil der blive trukket nogle regnskabstal, og det er dem, som ligger til grund for analysen. Årsrapporterne vil ikke blive analyseret eller nærlæst yderligere, end hvad der findes relevant for besvarelsen af problemstillingen og analysen. Der vil i regnskabsanalysen ikke blive korrigeret for evt. fusioner, bankerne har gennemgået.

Baselkravene og CRD IV vil ikke blive beskrevet eller analyseret i specialet, men vil blive påpeget, såfremt det har betydning for analysen, og det findes anvendeligt.

I kultur- og strukturanalysen vil der ligeledes tages udgangspunkt i et enkelt pengeinstitut, hvorfor konklusioner og udtagelser er gældende for det enkelte pengeinstitut, som skal repræsentere mængden. Det er dog ikke ensbetydende med, at alle institutter har samme struktur og kultur.

Præsentation af fokusgruppe

Jeg har valgt i min opgave at tage udgangspunkt i 7 banker, der alle er placeret i peer gruppe 3. Gruppe 3 er kendetegnet ved at det er pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 500 mio. kr. og op til 10 mia. kr. (finansrådet.dk)

I bilag 1 er der en kort beskrivelse af bankerne. Grunden til, at jeg har valgt netop disse banker, er, at de har formået at overleve Finanskrisen trods deres beskedne størrelse. Jeg har derfor valgt, at de bliver repræsentative for mængden. Bankerne har det fællestræk, at de har deres hovedkontor i mindre byer, at de ønsker at være en del af lokalsamfundet og gør det lille område til deres kernemarked. De ønsker at være en del af bybilledet og ved deres markedskendskab at øge forretningsomfanget og kundetilvæksten.

Trods det at de er små, selvkørende institutter har de alle valgt at være med i ”Lokale Pengeinstitutter” der er en forening bestående af 60 lokale banker, sparekasser og andelskasser. (lokalepengeinstitutter.dk)

For at give en bedre forståelse af Finanskrisen vil jeg starte med at forklare kort, hvad der er sket med den finansielle sektor. Det vil være med til at give en forståelse for de stramninger vi har været vidne til samt den fokus der er på den finansielle sektor i dag.

Finanskrisen kort fortalt

Efter mange år med stigende boligpriser og lån, der nærmest blev kastet efter kunderne, både i Danmark, men også i andre europæiske lande og især USA, var vi vidne til en sektor, der ændrede karakter nærmest fra den ene dag til den anden. Den officielle dag for begyndelsen af Finanskrisen skete i takt med, at den amerikanske bank Lehmann Brothers' indgivelse af konkursbegæring den 15. september 2008. (Sørensen, C., 2013, Finanskrisen side 43-48) Samtidig gik markederne for værdipapirhandel i stå, ikke bare i USA, men også i resten af verden. Der var ikke længere tillid til et system, hvor en AAA-rated bank kunne gå konkurs fra den ene dag til den anden.

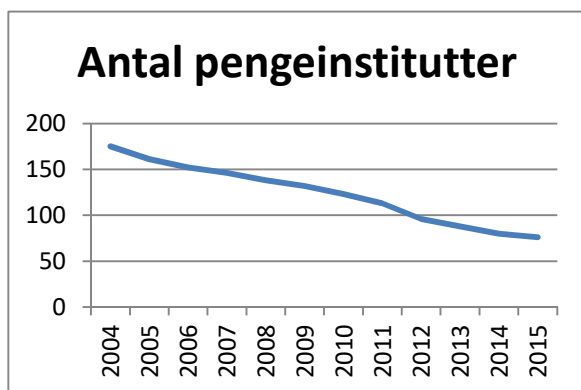
Danmark blev også hårdt ramt af Finanskrisen, der med øget arbejdsløshed førte til faldende boligpriser, der var medvirkede til, at danskere blev stavnsbundet til deres ejendom, da de pludselig var blevet insolvente. Vi så mange, der ikke længere kunne betale deres gæld, og deres ejendom endte på tvangsauktion. Den første bank, der gik konkurs i Danmark, var Roskilde Bank, og i tiden der fulgte, var der flere banker, der blev overtaget eller gik konkurs. (Sørensen, C., 2013, Finanskrisen side 95)

Det var her indførslen af en række bankpakker så dagens lys. Den første kom i oktober 2008, og siden har flere bankpakker fulgt med, hvor blandt andet det statslige aktieselskab Finansiell Stabilitet blev etableret, men også muligheden for tilførslen af kapital blev vedtaget, øget kapitalkrav og vedtagelsen af SIFI-institutterne fik endelig også deres indtog ((Sørensen, C., 2013, Finanskrisen side 94).

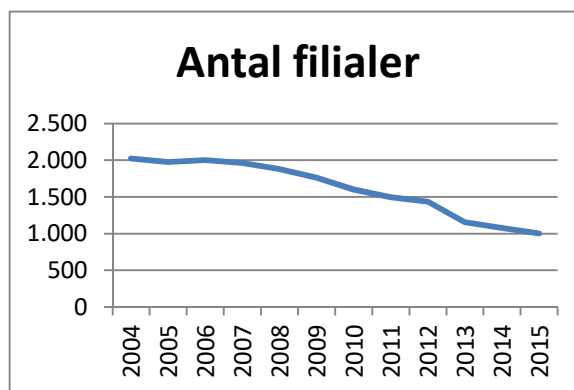
Finanskrisen har haft store samfundsmæssige konsekvenser med stigende arbejdsløshed tvangsauktioner, lukkede virksomheder og faldende boligpriser. Da boligboblen brast, og priserne på ejendomsmarkedet faldt, blev den finansielle sektor som følge heraf også ramt af tab og nedskrivninger på sine udlån, særligt udlån til landbrug og erhverv.

Banksektoren

Vi har som tidligere beskrevet været vidne til mange filiallukninger, pengeinstitutter der ikke længere er her. Generelt har de danske banker været meget udfordret siden Finanskrisen. Mange er gået konkurs, blevet overtaget af Finansiell Stabilitet eller fusioneret med andre banker. I grafen nedenfor ses, hvordan både antal pengeinstitutter samt filialer er blevet væsentligt nedrustet de seneste år.



Figur 2 – Antal pengeinstitutter; Danmarks Statistik



Figur 3 – Antal filialer; Danmarks Statistik

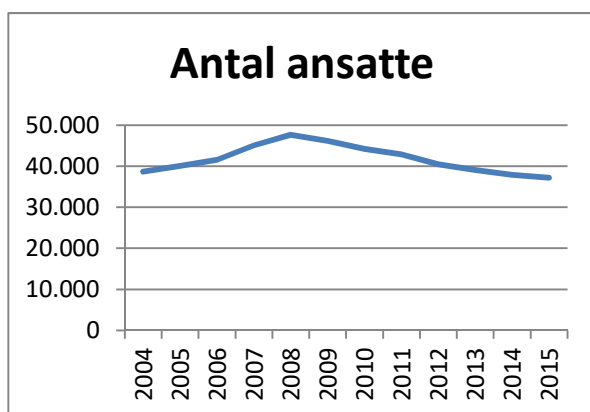
Årsagerne har været forskellige, men generelt viser billedet, at bankerne har haft for lidt likviditet, som senere har udviklet sig til, at de ikke kunne klare stigende nedskrivningskrav som følge af Finanskrisen. Det resulterede i et fald i boligpriserne og misligholdte engagementer blandt andet.

Likviditeten er ikke længere et stort problem og bankerne har generelt et stort indlånsoverskud, der i øjeblikket er et dyrt tilgodehavende grundet den lave

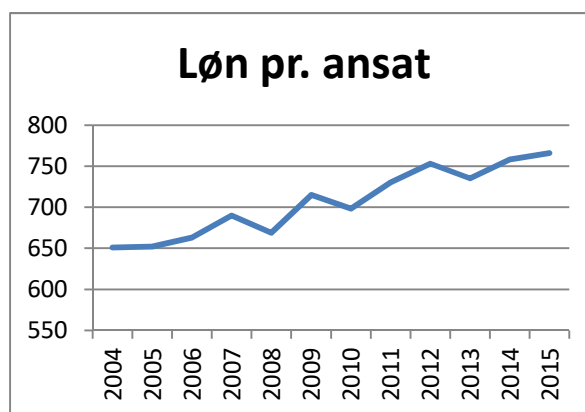
pengemarkedsrente.

Når vi ser på hvad der er sket i antal pengeinstitutter siden 2004, og hvilke der ikke formåede at klare Finanskrisen, er der sket et stort fald, ligeledes har antal filiallukninger været stigende siden 2004.

Ser vi på antal ansatte fra 2004 og frem til 2015, har der i gruppe 1-3 været en stor stigning lige inden Finanskrisen. Efter Finanskrisen havde bankerne nogle år med faldende indtjening, hvor de var nødsaget til at skære i medarbejderstaben, det har resulteret i at vi er endt på samme niveau som i 2004.



Figur 4 – Antal ansatte; Danmarks Statistik



Figur 5 – Løn pr. ansat; Danmarks Statistik

Vi er i en tid, hvor antallet af medarbejdere i den finansielle sektor er på nogenlunde samme niveau som i 2004, så selvom der i fremgangstiden har været en stigning i antal medarbejdere, har Finanskrisen altså medført, at vi er på det samme niveau igen.

Hvis vi igen ser på, hvor mange filialer der er i dag sammenlignet med 2004, er det gået tilbage fra 2025 til 1004 filialer på bare 10 år.

Hvis vi samtidig ser på lønningerne pr. ansat korregeret for inflationen, ser vi en betydelig stigning fra 2004 til 2015, hvilket indikerer, at profilen på medarbejdere er en anden. Der er ikke længere behovet for den samme kasseekspedition eller kontakt til banken som for bare 10 år siden.

Der er sket en stor forandring i hvilken rolle, bankerne har fået og funktionaliteten i at være vigtig i forbindelse med at tage et samfundsansvar. Vi har set en del stramninger på lovgivningsområdet heriblandt udbetalingskrav ved køb af ejerbolig, indførslen af vækstkommuner, hvidvaskningsreglerne med flere. Derudover er Baselkravene og tilsynsdiamanten er også faktorer, hvor vi har set en del stramninger.

Det vil sige, selvom vi ikke har set et stort fald i medarbejderstaben, har vi altså set en forandring i medarbejderprofilen, hvor det kræver længere uddannelser og større kendskab til loven. Der afsættes flere ressourcer for at tilgodese og overholde de lovgivningsændringer, der er på området, og især de stor pengeinstitutter har på grund af deres status som SIFI-institutter været pålagt ekstra regler og er om nogen store spillere i den danske økonomi og har et stort samfundsansvar. Vi har også set en ændring i regnskaberne, hvor der gøres meget ud af at fortælle kunder, tilsyn og investorer, hvilket samfundsansvar det enkelte pengeinstitut varetager.

I og med at de mange banker vælger at lukker filialer, falder det i stor kontrast til nogle af de mindre pengeinstitutter, hvor der er flere filialåbninger. Blandt andet Djurslands Bank har valgt at åbne filialer senest i 2016, hvor de åbnede en ny filial i Hinnerup (Djurslands Bank årsrapport 2016). Møns Bank udvidede også i 2016 med en ny filial (Møns Bank årsrapport 2016). Fynske bank har i deres strategi valgt en lidt anden form grundet fusionen mellem Svendborg Sparekasse og Vestfyns Bank. De har valgt, at der i de byer, de er repræsenteret, skal være en filial. Det har medført køb af større lokaler og/eller sammenlægninger af eksisterende (Fynske Bank årsregnskab 2016).

I figur 1 så vi, at der er blevet færre banker de seneste ti år, hvor tallet er faldet fra 175 til 76. Det skyldes ikke kun krak, men også at en del af bankerne har valgt at fusionere. I den forbindelse kan nævnes Møns Bank, der valgte at fusionere med Fanefjord Bank (Møns Bank årsregnskab 2014), og Lollands Bank, der senest har valgt at fusionere med Vordingborg Bank (Lollands Bank årsregnskab 2013). Vi har også set, at Vestfyns Bank og Svendborg Sparekasse har valgt at fusionere og blevet til Fynske bank.

Det betyder med andre ord, at de små pengeinstitutter bliver større og udnytter de stordriftsfordele, der har været i det. Vi ser også, at der ikke er behov for samme antal filialer, så de små institutter ved at være synlige i deres marked kan få en slags filial monopol.

Jeg har nu redegjort for bankernes historik og analyseret forskellen på den bank, der var for blot 10 år siden og til i dag. Hvilken medarbejderprofil samt antallet af pengeinstitutter og filialer.

Jeg vil dernæst i min opgave fokusere på fokusgruppen og dennes nøgletal, der vil blive analyseret for dertil at kunne vurdere, hvordan de valgte nøgletal ser ud både for det enkelte institut, men også for at analysere forskelligheder og ligheder.

Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil jeg som sagt gå i dybden med en regnskabsanalyse af de syv banker med fokus på udvalgte nøgletal. Jeg har valgt at se på udviklingen fra 2013 og frem til 2016. Formålet med analysen er at se på, om regnskabet giver de mindre pengeinstitutter en mulighed for at vækste i fremtiden og analysere og vurdere, om der er spillerum for alle aktører. Jeg vil samtidig analysere, hvad det er de gør godt, hvad de har tilfælles og om, der vil være enkelte af dem, hvori jeg på baggrund af analysen vil kunne se en afvikling.

Jeg har derfor valgt at analysere følgende nøgletal:

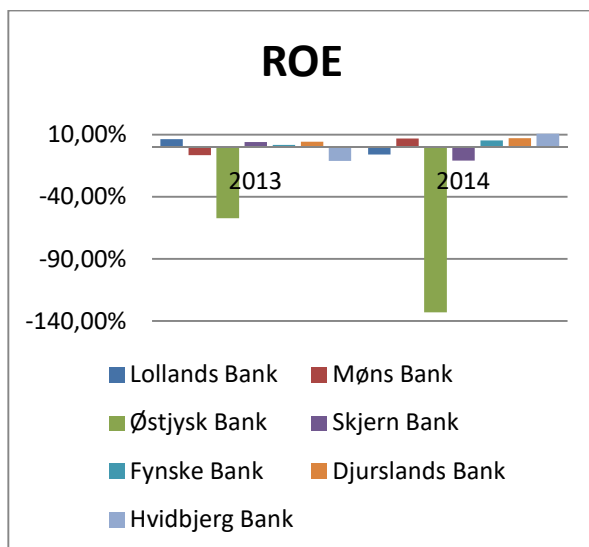
- ROE
- ROA
- ICGR
- WACC

ROE

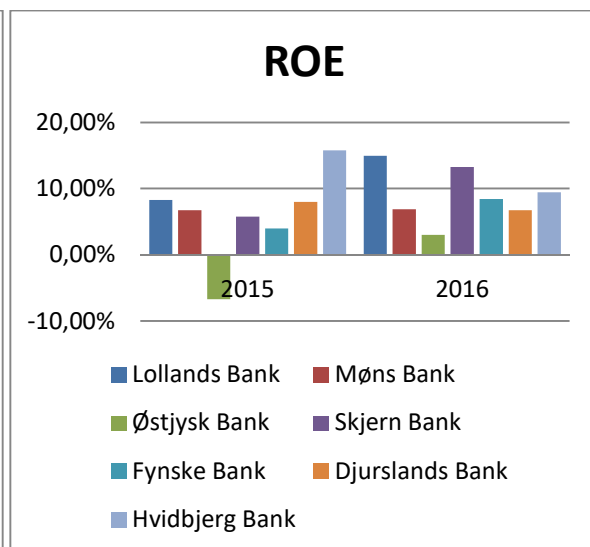
ROE – *return on equity* er et af bankernes mange performance-tal, som fortæller om bankens evne til at forrente egenkapitalen, som er mængden af nettoresultater, banken har genereret i årets løb, målt op imod aktionærernes indskudte kapital. Derfor er det vigtigt, at banken performer godt, så aktionærerne kan se, at de får noget ud af deres indskudte kapital. ROE er ikke et udtryk for, hvor meget aktionærerne får i afkast på deres aktier, men et nøgletal til at sammenligne bankers rentabilitet i forhold til hinanden. ROE udregnes på følgende måde:

$$\text{Return on equity (ROE)} = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Egenkapital}}$$

Såfremt ROE er lav, kan det derfor være sværere for bankerne at få adgang til ny kapital, da det ikke vil være attraktivt for nye potentielle investorer at indskyde kapital i virksomheden. Dette kan for nogle banker være et problem i forhold til stigende kapitalkrav i CRD IV. En høj ROE er en måde at gøre banken mere attraktiv på i forhold til nye investorer.



Figur 6 – ROE; (Årsregnskab 2013-2014)



Figur 7 – ROE; (Årsregnskab 2015-2016)

Jeg har som tidligere beskrevet valgt at tage udgangspunkt i en fokusgruppe af 7 forskellige banker.

Jeg har valgt at fokusere på årene i Finanskrisens efterår samt lige efter Finanskrisen for at give et billede af, hvordan det står til med de overlevende banker.

Som det ses ud fra ovenstående grafer, har ROE været svingende i analyse-årerne, men den generelle tendens har været, at ROE i de seneste år har været stigende. Det skyldes hovedsageligt, at der er kommet en stabilisering vedr. nedskrivninger, og at huspriserne så småt er begyndt at stige - også i yderområder, hvor disse banker har deres hovedaktiviteter. Grunden til at ROE i slutningen af Finanskrisen har været negativ eller meget lille skyldes stigende nedskrivninger i takt med indførelsen af nye og strammere nedskrivningsregler i 2012, der betød, at udlån til nødlidende ejendomskunder fremover skulle nedskrives til ejendommens værdi. Det samme gælder udlån, hvor der er anvendt særligt risikable forretningsmetoder som for eksempel parkeringshandler, hvor nødlidende udlånsengagementer bliver overdraget til andre kunder på favorable vilkår (Ritzau Finans, 2012, Berlingske Buisness, Nye nedskrivningsregler for banker på plads).

Denne regel gjorde, at især banker med udlånsvækst i yderkommunerne dannede grundlag for, at de blev hårdere ramt, fordi huspriserne faldt, og arbejdsløsheden steg meget i denne periode. Det gjorde også, at vi så mange tvangsaktioner, samt at vi i disse bankers kerneområder oplevede tilsvarende, at der var flere tvangsaktioner end andre steder (Danmarks statistik). Det har også dannet grundlag for, at vi har set en tendens til, at udlånsvilligheden til netop de områder er blevet begrænset. Hvis man ikke har valgt at sprede

forretningen over flere områder eller brancher, vil man i disse situationer blive berørt yderligere og vil være ekstra udsat.

Bankerne har generelt klaret sig godt i analyseperioden. Dog viser 2013, at Finanskrisen stadig har haft et hårdt tag på mange af bankerne og deres eftervirkninger med mange og store nedskrivninger. For eksempel en bank som Hvidbjerg Bank havde store nedskrivninger i 2013, hvor Skjern banks store nedskrivninger først kom i 2014, der begge resulterede i en negativ ROE. Ellers har alle formået at have en positiv ROE i både 2015 og 2016. Dog med undtagelse af Østjysk Bank.

Det ses tydeligt ud fra grafen at en bank som Østjysk Bank adskiller sig væsentligt fra de andre banker og har klaret sig ekstraordinært dårligt. Det skyldes primært, at nettoresultatet har været negativt i kraft af de store nedskrivninger banken har været nødsaget til gennem årene. En del af forklaringen er, at bankens eksponering af udlån vurderes at være dårligere end sammenlignelige pengeinstitutter og at bankens forretningsomfang er placeret med 77 % i erhvervsengagementet og kun 23 % på privatsegmentet. (Østjysk Bank årsregnskab 2016)

I og med at ROE viser bankens evne til at skaffe ny kapital, vil jeg ud fra analysen vurdere at alle i fokusgruppen vil have mulighed for at skaffe ny kapital. Dog vil jeg undlade Østjysk Bank og vurdere, at den vil få det svært i og med, at den bank netop adskiller sig væsentligt fra de andre og helt klart performer dårligst. Dermed vil den ikke vil være et attraktivt sted for investorer at placere deres midler. En anden, men også vigtig iagttagelse, er, som jeg tidligere har beskrevet, at jeg ikke ser de store bekymringer i forhold til, om bankerne kan overholde CDRV 4 kravene i takt med deres store indlånsoverskud. Også her ser jeg grund til bekymring i Østjysk Bank.

Det er en forudsætning for bankens langsigtede drift, at banken kan etablere og fastholde en tilstrækkelig kapitalmæssig dækning, herunder at banken er i stand til at fremskaffe kapital til absorbering af den løbende udfasning af den efterstillende kapital, herunder navnlig frem mod 2018, hvor den statslige hybride kernekapital har regulatorisk forfald og dermed udgår af kapitalgrundlaget. (Østjysk Bank årsregnskab 2016)

Jeg har nu analyseret ROE og hvordan de seneste 4 regnskabsår er gået. Jeg har vurderet, at de fleste banker klarer sig godt og ikke vil have de store kvaler med at skaffe ny kapital, som reglerne er i dag. Dog vil jeg samtidig vurdere, at grunden til at bankerne har fået vendt deres negative ROE er grundet nedskrivningerne, og har formået at dette under kontrol. En

bekymring jeg kan have er, hvad der sker med bankerne, når der i 2018 indføres en ny regnskabsmodel. Er de beredte til denne forandring?

Indførslen af ny nedskrivningsmodel

International Accounting standard Board, der fastsætter de internationale regnskabsstandarde for blandt andre pengeinstitutter, har udstedt en ny regnskabsstandard for finansielle instrumenter også kaldet IFRS 9. (PWC; 9. maj 2015; Er du klar til de nye standarder om finansielle instrumenter IFRS 9)

Med IFRS 9 erstattes den gældende nedskrivningsmodel, der er baseret på indfundne tab ("incurred loss"-model), med en nedskrivningsmodel, der er baseret på forventede tab ("expected loss-model"). (Hvidbjerg Bank årsregnskab 2016)

Jeg har valgt at fokusere på netop denne ændring, da jeg mener, at den vil have en stor indvirkning på bankernes regnskab og dermed også ROE. Den store ændring i måden at opgøre nedskrivningerne på, er at der ved nuværende regler først bliver foretaget en nedskrivning, når der er en tabsgivende begivenhed.

Med de nye regler tages der udgangspunkt i et forventet tab. Reglerne betyder, at bankerne skal beregne det forventede tab på et aktiv som et udlån i hele aktivets levetid vægtet med sandsynligheden for, at låntager misligholder sit lån inden for de kommende 12 måneder. Det vil sige, at der skal indregnes et tab, så snart lånet er givet. Sandsynligheden for at låntager misligholder, er fx større, jo længere løbetid lånet har.

Dette krav kan give øgede nedskrivninger, og såfremt det gør det, vil det igen have stor indvirkning på nedskrivningerne og bankernes udlånsvillighed samt risikovillighed, da der vil blive en øget konkurrence på det gode udlån. Udlånet vil have en direkte indflydelse på nedskrivningerne, og hvis bankerne ikke kan håndtere det, og nedskrivningerne øges i takt med løbetiden, vil det også sætte et stort pres på kunderne, der skal afbetale lånene hurtigere. De mindre pengeinstitutter er ved at lave en fælles beregningsmodel, som skal løse det.

Jeg vil vurdere, at vi de næste 5 år, hvor reglen indføres, vil se en øget nedskrivning grundet netop denne regel og ikke kun i de mindre pengeinstitutter, men også i de større. Jeg vil dog vurdere, at de større banker er bedre rustet til en sådan forandring, da de allerede nu er begyndt at beregne konsekvensen af tiltagene. Vi ser allerede Nykredit Bank begynde at beregne, hvilken konsekvens en sådan ændring kan have på dem. (Bentow, D., 2016, Finanswatch, Ny regnskabsregel kan koste banker og realkredit milliarder:)

Bankerne i min fokusgruppe har ikke taget en holdning til ændringen, den samme passus går

igen i de forskellige regnskaber: Der pågår pt. et udviklingsarbejde forankret på BEC (bankens data-central) med deltagelse af de tilknyttede medlemsinstitutter samt brancheforeningen Lokale Pengeinstitutter med henblik på at udvikle en IFRS 9 forenelig nedskrivningsmodel. Det er ikke på nuværende tidspunkt muligt at foretage et rimeligt skøn over den regnskabsmæssige virkning af førstegangsanvendelsen af IFRS 9, for så vidt angår nedskrivningsreglerne. Det er dog forventningen, at de nye nedskrivningsregler samlet set vil føre til øgede nedskrivninger. Førstegangsvirkningen skal indregnes i bankens egenkapital, men kapitalmæssigt har Europa-Kommissionen foreslået en 5-årig overgangsordning, således at en negativ effekt af de nye IFRS 9 nedskrivningsregler først får fuld virkning på kapitalgrundlaget efter 5 år (Fokusgruppe årsregnskab 2016).

Det viser at bankerne ikke har forholdt sig kritisk til, hvordan denne ændring vil påvirke bankerne eller har haft muligheden for at lave disse beregninger.

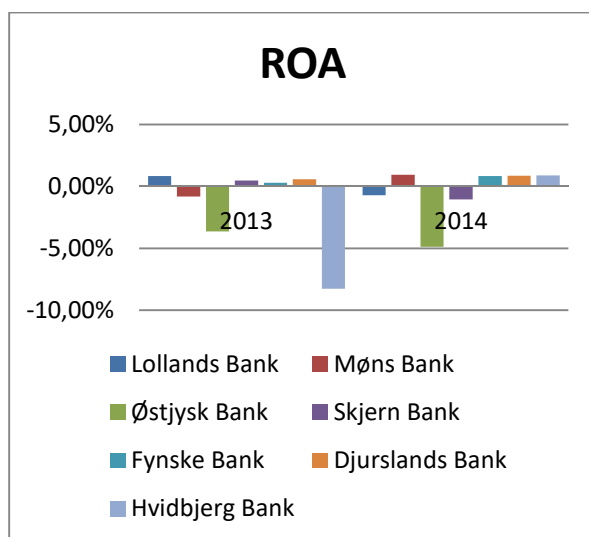
ROE viser altså, at bankerne er i stand til at skaffe ny kapital. Dog vil det være dyrere for Østjysk Bank end de andre banker i fokusgruppen. Østjysk bank, der efter Finanskrisen stadig kæmper med tab og store nedskrivninger. Jeg vurderer, at de små pengeinstitutter står godt i markedet, og at man via den analyse ikke kan give et entydigt svar, da de, selvom de er små, har klaret sig forskelligt. En trussel, der kan komme, er de nye nedskrivningsregler, som via den måde at opgøre nedskrivninger på, kan være medvirkende til, at yderområderne vil blive svækkede.

Jeg vil nu beskæftige mig med ROA, der ligeledes er et vigtigt nøgletal til at vurdere og indikere bankernes evne til at performe sig i markedet.

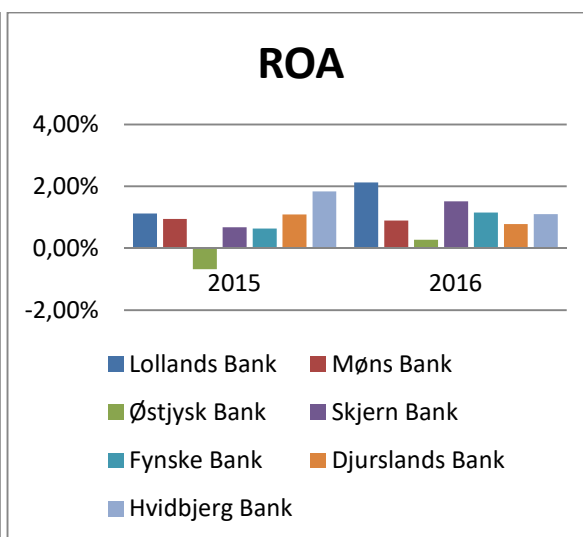
ROA

ROA – *Return on assets* er et andet vigtigt nøgletal. ROA er afkastgraden, som er afkastet pr. kapitalkrone. ROA viser bankens regnskabsmæssige rentabilitet af driften uden at tage hensyn til, hvorledes virksomheden er finansieret. Dermed hvor dygtige bankerne er til at forrente den kapital, som den har haft til rådighed over en periode. Nøgletallet ROA er således et udtryk for bankens evne til at skabe afkast af dens aktiver. ROA udregnes på følgende måde:

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Samlede aktiver}}$$



Figur 8 – ROA; (Årsregnskab 2013-2014)



Figur 9 – ROA; (Årsregnskab 2015-2016)

Som det ses af ovenstående grafer, har alle bankerne en positiv ROA i 2016, og det tyder på fremgang i alle institutterne. Ligesom ROE afhænger ROA også af bankens resultat, men set i forhold til de samlede aktiver. For at bankerne kan få en bedre ROA, er den derfor nødsaget til at forbedre sit resultat, hvilket vil betyde højere indtjening i form af renteindtægter, men med et faldende rentemarked, kan det være svært at opnå. Dette set i lyset af at bankerne fører en strammere kreditpolitik grundet de mange nedskrivninger, Finanskrisen har ført med sig.

En måde at øge sin indtjening på er ved at forhøje indtjeningen på gebyrer og provisionsindtægter. Nedenstående tabel vises den procentvise stigning/fald i indtjeningen på gebyrer og nettorenteindtægt:

Stigning i gebyrer	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Lollands Bank	69,94%	1,81%	8,67%
Møns Bank	24,32%	26,14%	14,69%
Østjysk Bank	-6,45%	-32,02%	-0,18%
Skjern Bank	29,03%	8,44%	9,09%
Fynske Bank	80,54%	23,54%	0,20%
Djurslands Bank	23,85%	23,13%	-1,36%
Hvidbjerg Bank	21,40%	17,97%	4,87%

Tabel 1 – Stigning/fald i gebyrer¹

¹ For Lollands Bank og Fynske Bank er den procentvise stigning af omkostninger fra 2013 til 2014 steget markant, hvilket skyldes henholdsvis overtagelse af Vordingborg Bank og fusionen mellem Vestfyns Bank og Svendborg Sparekasse.

Stigning/fald i nettorenteindtægt	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Lollands Bank	56,72%	-13,27%	-0,82%
MønsBank	-7,90%	-4,90%	4,53%
Østjysk Bank	-20,93%	-33,22%	-15,41%
Skjern Bank	-0,36%	1,44%	0,94%
Fynske Bank	47,07%	-3,34%	-4,94%
Djurslands Bank	2,10%	-7,05%	-2,95%
Hvidbjerg Bank	-13,46%	3,83%	0,90%

Tabel 2 – Stigning/fald i nettorenteindtægt

Gebyrindtægterne har generelt været stigende i fokusgruppen. Det skyldes hovedsageligt de øgede gebyrindtægter, der har været på boligområdet fx i Djurslands Bank.

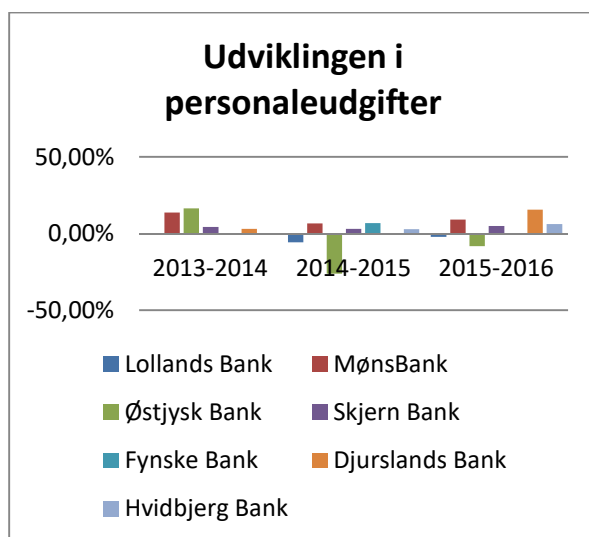
På gebyr- og provisionsindtægter har banken realiseret en markant stigning på 21,9 mio. kr. Stigningen kan primært henføres til en væsentlig øget aktivitet på realkredit- og låneområdet med en øget indtjening på 11,1 mio. kr., på kapitalforvaltning og handel med værdipapirer på 7,1 mio. kr., samt på forsikringsområdet med 1,7 mio. kr. (Djurslands Bank årsrapport 2014).

Men også Møns Bank har oplevet store stigninger på boligområdet: *Den største stigning ligger på lånesagsgebyrerne, hvor den høje aktivitet i hele 2015 med bankudlån, konvertering af realkreditlån samt ekspedition af nye har betydet en væsentlig højere indtjening. Stigningen udgør i alt 5,6 mio. kr. Garantiprovisioner har endvidere været positivt påvirket af det høje aktivitetsniveau på realkreditområdet. (Møns Bank årsregnskab 2015)*

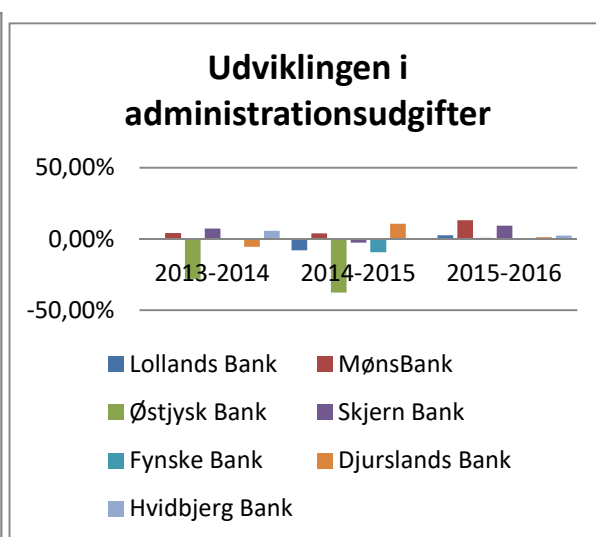
Stigningen har især været stor på lånesagsgebyrer, der for året som helhed er øget med 50 % i forhold til året før. Fremgangen har været særlig udtalt i fjerde kvartal, hvor lånesagsgebyrer isoleret set for kvartalet indbragte over 80 % mere end gennemsnittet for de tre foregående kvartaler. (Hvidbjerg Bank årsregnskab 2014)

Som det ses af ovenstående både i tabellen, men også i regnskaberne har mange banker oplevet store stigninger på gebyrområdet. Stigningerne har i mange tilfælde medført, at banken som følge af de manglende indtægter på rentesiden oplevede, at det opvejede det faldende rentemarked. Østjysk Bank oplevede derimod et fald, hvilket henviste til salget af afdelinger både til Arbejdernes Landsbank, men også til Jutlander Bank.

En anden måde at få et bedre resultat på er ved at minimere bankens omkostninger. Den største omkostning, som en bank har, er udgifter til personale og administration. Nedenfor er illustreret de syv bankers udgifter til personale og administration. Ydermere vises antallet af medarbejdere samt den gennemsnitlige personaleomkostning pr. medarbejder.



Figur 10 – Udvikling i personaleudgifter;
(Årsregnskab 2013-2016)



Figur 11 – Udvikling i administrationsudgifter;
(Årsregnskab 2013-2016)

Antal medarbejdere ²	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	62	104	94	90
Møns Bank	77	81	86	89
Østjysk Bank	135	111	77,6	70,7
Skjern Bank	123	125	128	132
Fynske Bank	98,6	152	163	160
Djurslands Bank	176,7	175,7	185,3	196,5
Hvidbjerg Bank	43,9	42,3	41,5	42,4

Tabel 3 – Antal medarbejdere

Gennemsnit løn ³	2013	2014	2015	2016
Fokus gruppe	435	431	412	428
Peer gruppe 1-3	735	758	766	773
Forskel %	70,98%	76,84%	86,04%	80,40%

Tabel 4 – Gennemsnit løn pr. medarbejder

Udviklingen i de samlede udgifter til personalet, viser jf. overstående graf, at bankerne er meget forskellige. Nogle har valgt at opruste, mens andre har valgt, at medarbejderstaben skal være mindre. Hvis vi derimod ser på, hvad en gennemsnitlig medarbejder koster i de syv banker, ligger den i 2013 på et gennemsnit på 434 TKR, mens den gennemsnitlige personaleudgift i peer gruppe 1-3 er på 735 TKR. Denne forskel kan både skyldes

² I Lollands Bank og Fynske Bank er antallet af medarbejdere fra 2013 til 2014 steget markant, hvilket skyldes henholdsvis overtagelse af Vordingborg Bank og fusionen mellem Vestfyns Bank og Svendborg Sparekasse.

³ Lønnen er korrigeret for inflationen, dog var det ikke muligt at finde tallene i peer gruppe 3 for 2016, hvorfor jeg har valgt at denne stiger 1 %, hvilket er lavt sat i forhold til tidligere års stigning.

medarbejderlønninger, men også direktion og bestyrelsen.

Samtidig er den stigende i peer gruppe 1-3, mens den i de 7 banker er stagneret. Dette indikerer, at bankerne i min fokus gruppe er bedre til at vedligeholde den omkostning, der er til personalet og dermed har bedre mulighed og økonomisk råderum til at opruste i stedet for at nedruste. Det vil sige, at en medarbejder i fx SIFI-institutterne er mærkbart dyrere end en medarbejder i fx peer gruppe 3. I 2013 var forskellen på 71 %, mens den i 2016 lå på 80 %, og det er en stor forskel, hvor de mindre pengeinstitutter formår at holde personaleomkostninger på et overkommeligt niveau, mens de har en medarbejderstab, der er mere trofast end andre steder (Fokusgruppe årsregnskab 2016). Det skal dog siges, at tallene ikke er helt sammenlignelige, da de små institutter ofte outsourcer fx investering og IT-udvikling, der via fælles løsninger får håndteret det andetsteds. Den udgift er ikke medtaget i beregningen.

Som tidligere skrevet har nogle banker valgt at opruste. For eksempel har en bank som Djurslands Bank haft en stigning på personaleomkostninger på ca. 20.000 kr. i årene 2013-2016, mens de kun har haft en stigning i administrationsomkostningerne på 4.000 kr.

Øgede personaleudgifter på 10,8 mio.kr, da antallet af ansatte i banken er steget med ca. 11 i forhold til samme periode sidste år. Stigningen skyldes primært åbningen af nye filialer i Løgten/Skødstrup og Hinnerup, samt tilgang af nye medarbejdere i de af bankens filialer med størst kundetilgang. (Djurslands Bank årsregnskab 2016).

Her ses det tydeligt at banken vælger at opruste i de fysiske filialer både i form af kundetilgang i de eksisterende filialer, men også åbning af nye filialer. En bank som Djurslands Bank har altså valgt at vækste via filialnettet og hvilket de også har haft succes med. De har i analyse-årene haft en stigning i deres ROA, der tyder på fremgang, og jeg vil senere analysere ICGR, der viser, om bankerne har økonomisk råderum til at vækste. Det er i denne sammenhæng også værd at nævne Skjern Bank, der ligeledes har valgt at vækste, og hvor omkostningerne til personalet er steget.

Udgifter til personale og administration er steget med 6,7 % i forhold til sidste år og udgør 148,9 mio. kr. mod 139,7 mio. kr. i 2015. Stigningen skyldes blandt andet en stigning i lønudgifterne på 4,1 mio. kr. på grund af et stigende antal medarbejdere i forhold til 2015, overenskomstmæssige lønstigninger samt en stigende lønsumsafgiftssats. (Skjern Bank Årsregnskab 2016)

Andre som Lollands Bank har haft et mål og en strategi om at holde udgiften på et stabilt niveau og med en strategi om at få medarbejderstab ned på 90 i forbindelse med overtagelsen af Vordingborg Bank, hvilket de opnåede i 2016. (Lollands Bank regnskab 2016). Men også en bank som Fynske Bank har klaret sig godt i analyse-årerne og har formået at have en positiv og stigende ROA i årerne efter Finanskrisen.

De samlede udgifter til personale og administration er dermed holdt på et næsten uændret niveau trods overtagelse af Vestjysk Banks filial i Kolding (3 medarbejdere), en pæn stigning i det samlede forretningsomfang samt øgede investeringer til it og digitalisering. (Fynske Bank Årsregnskab 2016)

Til sidst vil jeg nævne Østjysk Bank, der ligesom tidligere i analysen af ROE har været negativ. Det er også billedet af analysen af ROA. Det negative resultat har medført, at Østjysk Bank har været nødsaget til at afvikle en del af deres engagementer. Først i 2013, hvor banken solgte 3 afdelinger til Arbejdernes Landsbank A/S (Østjysk Bank årsregnskab 2014), og i 2014 solgte de to afdelinger til Jutlander Bank (Østjysk Bank årsregnskab 2015). Dette har medført, at omkostninger til personalet og antallet af medarbejdere har været faldende gennem analyseperioden.

Jeg har nu analyseret både ROE og ROA og vurderet, hvorledes bankerne klarer sig i forhold til hinanden. Det kan konkluderes, at bankerne har formået at vende dårlige resultater til det bedre og samtidig have en stigende ROE og ROA, hvilket må konkluderes at være tilfredsstillende. Analysen viser, at nogle banker vælger at vækste og bruge flere ressourcer på medarbejderstaben, og vi har set banker, der har valgt en strategi, hvor omkostningerne til personale og administration skal vedblive på et stabilt niveau. Til sidst har vi også været vidne til en bank, der i perioden efter Finanskrisen stadig har hårde tider med massive underskud og dertil nedskrivninger.

Jeg vil nu se på, hvorledes bankernes vækstmuligheder er, og hertil vil jeg benytte nøgletallet ICGR samt WACC. Disse nøgletal vil sammen med ROE og ROA give et godt fundament til at vurdere, hvorvidt bankerne kan overleve og imødekomme fremtidens udfordringer.

ICGR

ICGR – *Internal Capital Generation Rate* er et vigtigt og informativt nøgletal, da det fortæller, hvor meget en bank kan øge sin balance (udlån) med og samtidig fastholde samme solvens.

Den primære målsætning for en bank er at øge indtjeningen og derved skabe udbytte/afkast til sine aktionærer. Et af de bedste midler til at gøre dette er ved at vækste og øge udlånet. Når et pengeinstitut øger sine udlån, vil det medføre en stigning i de risikovægtede aktiver, hvilket vil påvirke dets solvens, og igen skal solvenskravet være opfyldt ifølge kravene, der er i CDR IV. Det er ikke kun solvenskravet, der skal være opfyldt. Også tilsynsdiamanten, som fastsættes af finanstilsynet, skal helst være opfyldt, som blandt andet indeholder store eksponeringer og udlånsvækst.

Bankerne er dermed nødt til at sikre sig øget vækst, men samtidig ikke at medføre solvensproblemer.

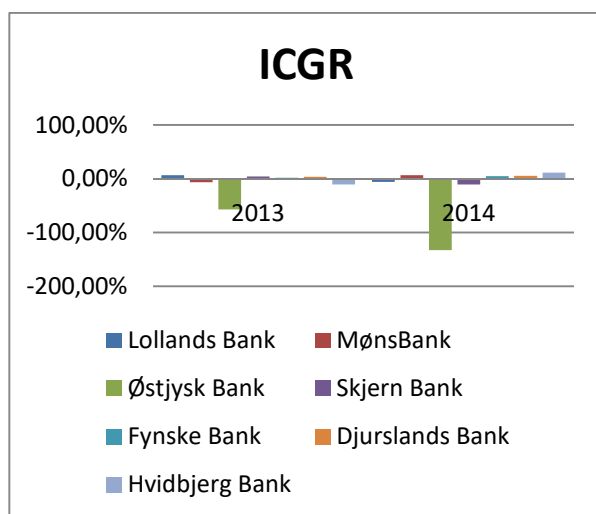
Det gælder for en bank om at have en så høj ICGR-værdi som muligt. Det viser konkret, hvilke udlånsmuligheder en bank har og er dermed en vigtigt samt brugbart måleenhed for bankerne, når man taler om udlånsvækst.

ICGR udregnes således:

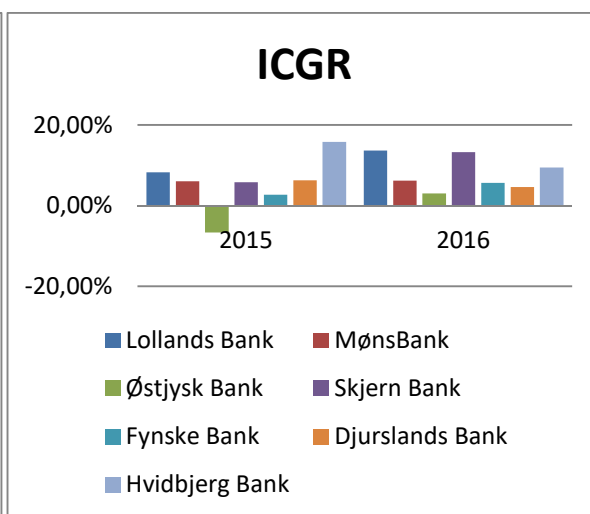
$$ICGR = \frac{1}{Capital\ Ratio} \times Return\ on\ assets \times Earning\ retention\ ratio$$

Hvis banken får en negativ ICGR-værdi, så er den tvunget til at gøre sin balance mindre, hvis den ønsker at opretholde samme solvens, alternativt optage mere ny kapital.

Jeg har for at få et samlet overblik over ICGR i perioden opstillet tallene i nedenstående graf. Som før nævnt oplyser tallet, hvor meget bankerne vil kunne øge deres balancer med, uden det vil få konsekvenser for bankernes solvens.



Figur 12 – ROA; (Årsregnskab 2013-2014)



Figur 13 – ROA; (Årsregnskab 2015-2016)

Konsekvensen af at have en ICGR, der er negativ, vil være en lavere solvensgrad, da det negative resultat vil reducere egenkapitalen. Igen er det værd at påpege Østjysk Bank, der gennem analyseperioden har en negativ ICGR i årene 2013 – 2015 og dermed vil have svært ved at vækste og øge udlånet. Resultatet bærer stadig præg af, at Østjysk Bank har en risikobetonet portefølje og dermed ikke har den sikkerhed for pengene, som andre banker har. Det vurderes ligeledes, at bankens udlån er dårligere end sammenlignelige pengeinstitutter. Banken har samtidig også konstateret, at kapitalbevaringsbufferen ikke var opfyldt (Østjysk Bank årsregnskab 2016).

Igen kan det konstateres at Østjysk Bank har været i gennem nogle hårde tider og har svært ved at overholder gældende regler og love. Men også en faktor som tilsynsdiamanten har banken haft svært ved at overholde, idet summen af store eksponeringer ligger på 162 %, men ifølge tilsynsdiamantens pejlemærke burde være under på 125 %. Banken har dog haft stor fokus på det, og tallet er faldet fra 290,9 % til 162 % i analyse-perioden.

Djurslands Bank og Fynske Bank har i hele analyseperioden haft en positiv ICGR. Det bærer præg af, at de har et stort indlånsoverskud, aktiverne er steget og nedskrivninger været håndterbare. Bankerne har fokus på, at de ønsker at låne penge ud, og at deres udlån gerne må stige.

Lollands Bank og Møns Bank har haft et enkelt år med negativ ICGR, hvilket for Møns Banks vedkommende skyldes, at man øger sin balance markant trods negativ ICGR, hvilket igen betyder et fald i bankens solvens. For Lollands Bank gælder det, at man har fusioneret med Vordingborg Bank.

Møns Bank har jf. bankens regnskab haft en stor udlånsvækst i første halvår af 2016, og det har medført, at de ikke har overholdt tilsynsdiamanten, da bankens vækst var på over 20 %. Banken har siden formået at få stabiliseret sine udlån, og det endte på 12,2 %. Ledelsen påpeger dog, at den stigende udlånsvækst var en bevist strategi fra ledelsens side, der via sin åbning af nye filialer ønskede at vækste, hvori der var stor fremgang på nye og større kunder. (Møns Bank årsregnskab 2016)

I og med at mange banker har haft svært ved at øge deres udlån i takt med indlånet, vil jeg vurdere at denne stigning i Møns Bank har været en god strategi, og som det ses ud fra ICGR har banken haft en solvens, der kan give muligheder for at øge udlånet og vækste. Det er ligeledes gældende for banker som Lollands Bank, Skjern Bank, Fynske Bank, Djurslands Bank og Hvidbjerg Bank.

Bankerne skal dog stadig være opmærksomme på, hvem de yder lån til, og som følge af Finanskrisen skal bankerne være opmærksomme på at CRD IV-kravene skal være fuldt implementerede i 2019, hvorfor bankerne skal have fokus på solvensgraden.

Historisk set har vi som tidligere beskrevet set en tendens til at udlånene er blevet givet til projekter, der aldrig skulle være startet, at lån nærmest blev kastet efter kunderne og dermed resulterede i fatale følger ikke bare for kunder, ansatte og aktionærer, men også for samfundet. Derfor har vi i den senere tid set en strammere kreditpolitik efter Finanskrisens indtræden i 2008 og et mere aktivt tilsyn, der via stikprøvekontroller forsøger at sikre at bankerne overholder reglerne og ikke gentager historien.

Hvis bankerne ønsker at forbedre nøgletallet ICGR, kan det gøres ved at øge indtjeningen 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.

Jeg har nu analyseret ICGR og fundet, at alle bankerne med én undtagelse har mulighed for at øge udlånet og dermed vækste og samtidig fastholde deres solvens. De skal dog være opmærksomme på, at lånene gives til de rigtige kunder, så ikke nedskrivninger begynder at stige igen, og at historien gentages.

Jeg vil nu analysere WACC, der beskriver bankernes pris for kapital.

WACC

WACC – *weighted Average Cost of Capital*. WACC er et udtryk for et vejet gennemsnit af, hvad det koster banken at fremskaffe kapital. Dvs. den pris banken giver for sin kapital. Herunder de omkostninger til kapital, som er finansieret i form af virksomhedens egenkapital samt omkostninger til finansiering af fremmedkapitalen altså bankens gæld. Omkostningerne for egenkapitalen vil typisk være udbytte og kursstigninger til aktionærerne. For fremmedkapitalen er det i form af rente til kreditorerne herunder kundernes indlån. WACC udregnes således:

$$WACC = K_d (1 - T)L + K_e(1 - L)$$

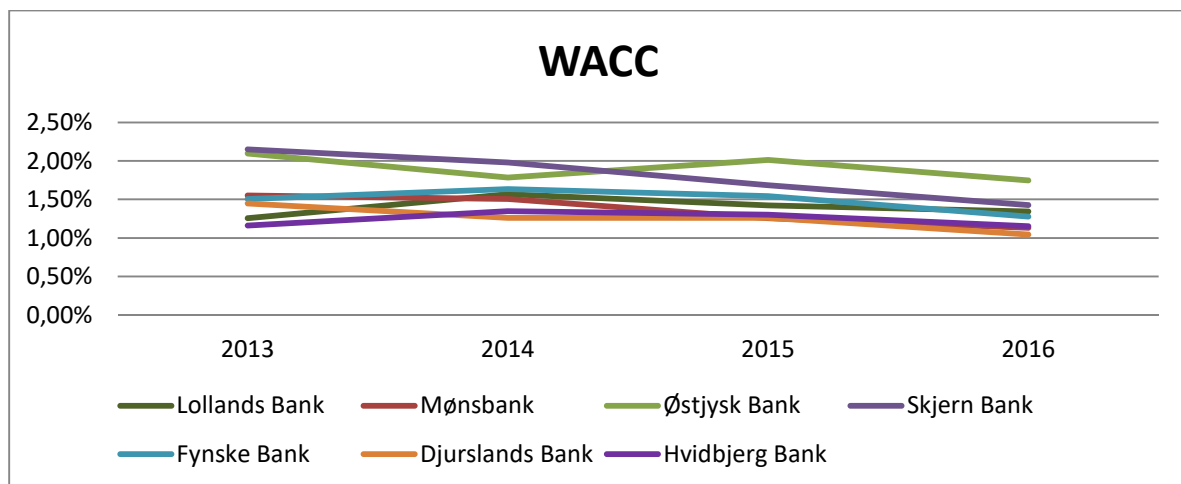
- K_d – er betegnelsen for fremmed kapital, som er omkostningerne ved bankernes rentebærende gæld. Disse beregnes ved at dividere renteudgifterne med balancen, som

er fratrullet renteudgifterne. Altså hvor meget det koster banken i omkostninger at optage fremmed kapital efter fradrag før renteudgifter

- K_e – er betegnelsen for bankernes pris for deres egenkapital.

Når de 2 led lægges sammen, fås den gennemsnitlige pris for bankernes samlede passiver. WACC er et udtryk for udviklingen i bankernes udgifter til fremskaffelse af kapital, som blandt andet viderelånes ud til deres kunder. Den har derfor direkte påvirkning på bankernes resultat og derved egenkapitalforrentning. Jo lavere WACC er, jo bedre, idet det viser, at banken kan låne billigt og dermed få en højre marginal på sine lån. Dette vil skabe et bedre resultat for banken, som derved får tilfredsstillet sine aktionærer i højere grad.

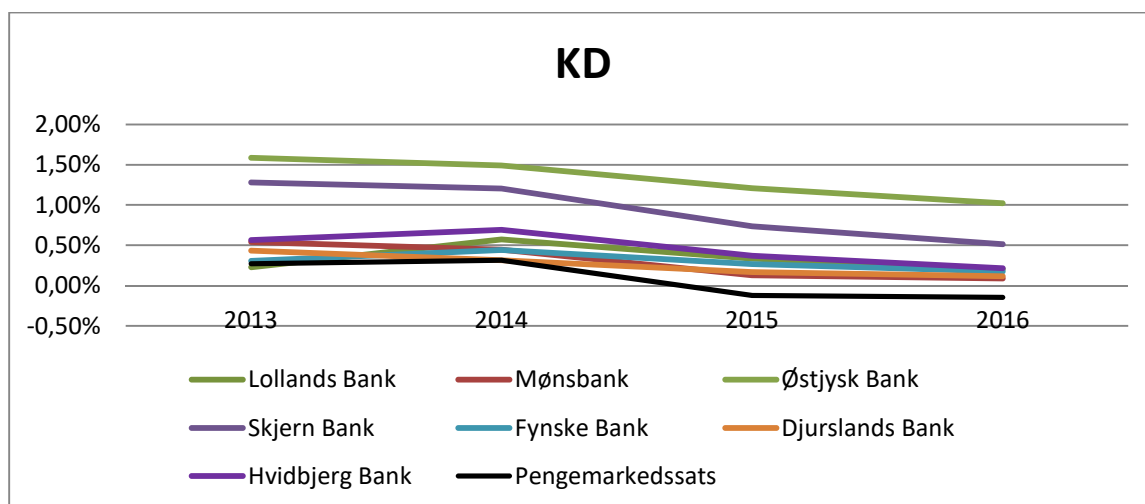
Nedenfor ses tre grafer. Første graf viser udviklingen WACC og efterfølgende KD og KE.



Figur 14 – WACC; (Årsregnskab 2013-2016)

Som det ses af den første graf, så har WACC generelt i alle pengeinstitutter været nedadgående, hvilket indikerer, at det er blevet billigere at funde sig i markedet. Hvis vi ser på Skjern Bank, så har denne haft det største fald, mens Østjysk Bank igen klarer sig dårligst og må funde sig dyrest på markedet.

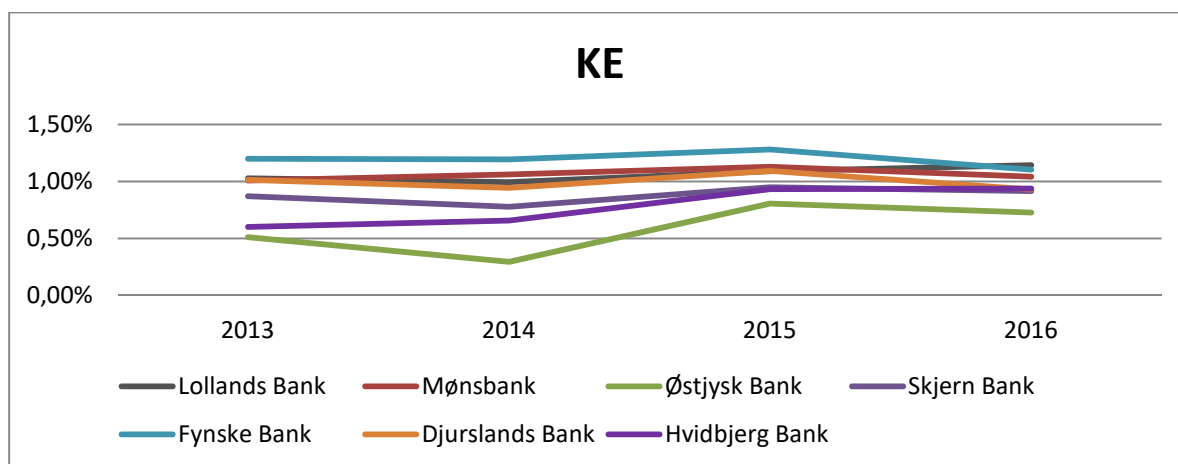
Hvis vi vælger at se isoleret på KD og sammenligner med pengemarkedsrente 3 mdr. pengemarkedsrente, kan det give os et mere reelt billede af, hvorvidt der er blevet billigere for bankerne at funde sig, og hvad et indlånsoverskud har af betydning.



Figur 15 – ROA; (Årsregnskab 2013-2016 & Danmarks statistik)

Isoleret set har KD, som illustrerer fremmedkapitaldelen, været faldende, hvilket har medført, at for mange af bankerne er fremmedkapitalen blevet billigere. Dette skyldes, at renteudgifter er blevet mindre, samt at aktiverne og egenkapitalen i perioden er steget. Forholdet mellem disse parametre udgør prisen på fremmedkapitalen. Trods det at bankerne er blevet billigere til at funde sig, er det stadig som følge af et lavt renteniveau. Hvis vi sammenligner med 3 mdr. pengemarkedsrente, som i øjeblikket er under nul, er det altså blevet en dyr forretning for bankerne at have indlånsoverskud. Det har især været dyrt i 2015 og 2016, hvor pengemarkedsrenten har været negativ og dermed har givet bankerne et underskud. Igen vil jeg fremhæve Østjysk Bank, der grundet den dårligere kapital og solvens skal funde sig som den dyreste med risiko for, at banken skal fusioneres som følge af de seneste års tab. Men også de andre banker lider under de meget lave renter, hvor også indlån er blevet et dyrt tilgodehavende.

Jeg vil nu se på den sidste graf, der fortæller noget om prisen på egenkapitalen. Det vil sige, hvor meget investorerne forventer at modtage i afkast af deres investering, når der samtidig tages hensyn til investeringsrisikoen.



Figur 16 – KE; (Årsregnskab 2013-2016)

Prisen på egenkapitalen er i analyseperioden både faldet og steget i fokusgruppen. De fald som fx Fynske Bank og Djurslands Bank har oplevet skyldes, at de rentebærende passiver i forhold til aktiverne er blevet højere i perioden. Det betyder, at de samlede passiver er vokset hurtigere end udviklingen i egenkapitalen.

Samtidig har en bank som Lollands Bank klaret sig godt i perioden og ligger med den højeste KE, hvilket som investor er meget positivt. Dermed er det ikke kun egenkapitalforretningen, men også af hensyn til den risiko, investor løber.

Delkonklusion

Jeg har nu analyseret bankens nøgletal, der giver et godt indblik i, hvordan bankerne har klaret sig, og hvilke elementer bankerne kan og skal være opmærksomme på fremadrettet. En af bankens store udfordringer er de store nedskrivninger, som har været det generelle billede af bankerne i starten af analyse-årerne. For at kompensere for store nedskrivninger skal banken tjene yderligere mange penge på kunderne ved hjælp af renteindtægter, gebyrer og provisioner.

Billedet er dog vendt, og bankerne har formået at vende et negativt regnskab til positivt ved hovedsageligt at få styr på nedskrivningerne. Bankernes udgifter til personalet er sammenlignet med de øvrige banker stagneret, og de har formået at vedligeholde dette på et acceptabelt niveau.

Jeg kan til sidst konkludere, at trods det at bankerne er placeret i samme peer gruppe har de visse lighedstegn, men også en regnskabsanalyse og en strategi på medarbejderstaben, der har været forskellig. Jeg har ligeledes fundet, at vi nok ikke er færdige med at se fusioner og

lukninger af banker enten på grund af dårlig likviditet og nedskrivninger eller i form af et ønske om at vækste. De har valgt hver deres måde at drive bank på.

Jeg vil videre i min analyse som sagt koncentrere mig om et pengeinstitut. Jeg har valgt at sætte min fokus på et pengeinstitut, der netop oplever stor fremgang og har i regnskabsanalysen også vist, at det har klaret sig godt igennem Finanskrisen og har om nogen fået kontrol over sine nedskrivninger. Jeg har valgt en bank, der som følge af sin placering, har set andre forlade området, hvor de har valgt at blive og kæmpe for både kunder, medarbejdere og lokalsamfund.

Lollands Bank har på mange måder haft området imod sig, og den har som følge af sin placering været vidne til et område, der blev mere og mere affolket samt et område, hvor butiksdød er en selvfølgelighed.

Jeg vil i min analyse af Lollands Bank se på strukturen og kulturen. Grunden til, at jeg har valgt Lollands Bank, er, fordi den netop i 2016 har klaret sig historisk godt. Jeg vil med det fokus præcisere, hvad det er den gør så godt, og hvordan den formår at bevare overblikket og optimismen, når man opererer i et område, der i manges ører bliver associeret med udkanten, butiksdød og arbejdsløshed.

Lollands Bank har i analyseperioden været positiv og har som mange af de andre pengeinstitutter oplevet et år med meget høje nedskrivninger, der var medvirkende til at nøgletallene var negative. Det var dog hovedsageligt grundet overtagelsen af Vordingborg Bank, som jeg nævnte tidligere.

En anden, men også vigtig viden er, at vi i nyere tid har været vidne til en anden bank, der ikke har overlevet, men som også har rødder på Lolland nemlig Sparkassen Lolland, der blev overtaget af Jyske Bank.

Så hvad er det Lollands Bank har gjort, og som de gør så godt, for at de stadig er på markedet? Jeg vil i min organisations-, kultur- og strukturanalyse komme nærmere ind på det og dermed give et fundament til at vise og vurdere Lollands Bank som en bank vi også vil se i fremtiden.

Præsentation af Lollands Bank

Lollands Bank blev stiftet i 1907 og gik under navnet Lollands handel- og landbrugsbank. Stifterne var lokale landmænd og erhvervsdrivende, der var træt af de omkringliggende

banker. Når man læser Lollands Banks 100 års jubilæumsbog, drager det association til tv-serien Matador. Bogen beskriver blandt andet Nakskov i 1900-tallet som *en af de byer, som i de senere år har hævet sig betydeligt, og navnlig spiller byen i henseende til handel en temmelig vigtig rolle.*

Banken startede med 3 ansatte og har nu 90, den har med sit forsigtighedsprincip åbnet afdelinger først i Nakskov, hvor det hele startede, og i 1912 åbnede den næste filial i Maribo og i samme år en filial i Søllested og Horslunde, som siden begge er blevet lukket igen. Først i 2002 bevægede banken sig væk fra Lolland og åbnede en filial i Nykøbing Falster.

Nu har banken 6 filialer i henholdsvis byerne Maribo, Nakskov, Nykøbing, Nørre Alslev, Rødbyhavn og Vordingborg, hvilket banken forventer, er den passe størrelse. (TV2 øst 12. marts 2017)

I 1977 fik banken dens nuværende navn Lollands Bank. Men siden 1900-tallet er der sket meget med området såvel som banken. Området har lidt et stort socialt knæk, som også banken har måttet sande og lide under. Det har stillet store krav til den stolte bank, der måtte tænke nyt og hele tiden være omstillingsparat og være klar på et identitets- og kulturskifte. Men Lollands Bank har i 2016 oplevet stor fremgang ligesom mange af de andre pengeinstitutter i gruppe 3. Banken har haft det bedste resultat i sin historie, og banken har ligeledes valgt at udbetale udbytte, som også indikerer, at det går godt for banken. (Lollands Bank årsregnskab 2016). En del af det positive resultat beror på, at banken har formået at få styr på sine nedskrivninger, som er faldet fra 36 mio. til 7 mio. kr. Det er som tidligere analyseret det generelle billede af sektoren. *Et fald i denne størrelsesorden bidrager væsentligt til den store fremgang i det samlede resultat* (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Forretningsmodellen har sit udspring i bankens forankring i lokalsamfundet. Det er sloganet ”Noget for Pengene” der er med til at bakke bankens vision op om, at banken skal være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder inden for sit markedsområde.

Lollands Bank lægger stor vægt på den personlige kontakt og dialogen i mødet med bankens kunder. Banken ser det som sin fornemmeste opgave at imødekomme kundernes behov for bankydelser, at yde en troværdig, forståelig og redelig rådgivning og i øvrigt at gøre sig fortjent til kundernes tillid, der er afgørende for bankens succes og eksistensberettigelse. (Lollandsbank.dk)

Struktur og Organisationsform

Jeg vil nu tage udgangspunkt i den struktur og organisationsform, som Lollands Bank har, og det har jeg valgt at gøre, da det kan give mig et overblik over den måde at drive en bank på.

Når vi ser på den struktur, der er til stede i en bank, vil der være både en formel og en uformel struktur. (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 46-47)

Den formelle struktur er blandt andet forretningsgangen, hvor arbejdsgangen og kutymen for de forskellige aktiviteter er nedskrevet, jobprofiler, hvor medarbejderen kan se, hvad der forventes og hvilke ansvarsområder, der er. Det er med andre ord nogle hovedregler omkring arbejdsdelingen og styringen, der giver en vis indikation af, hvordan banken arbejder.

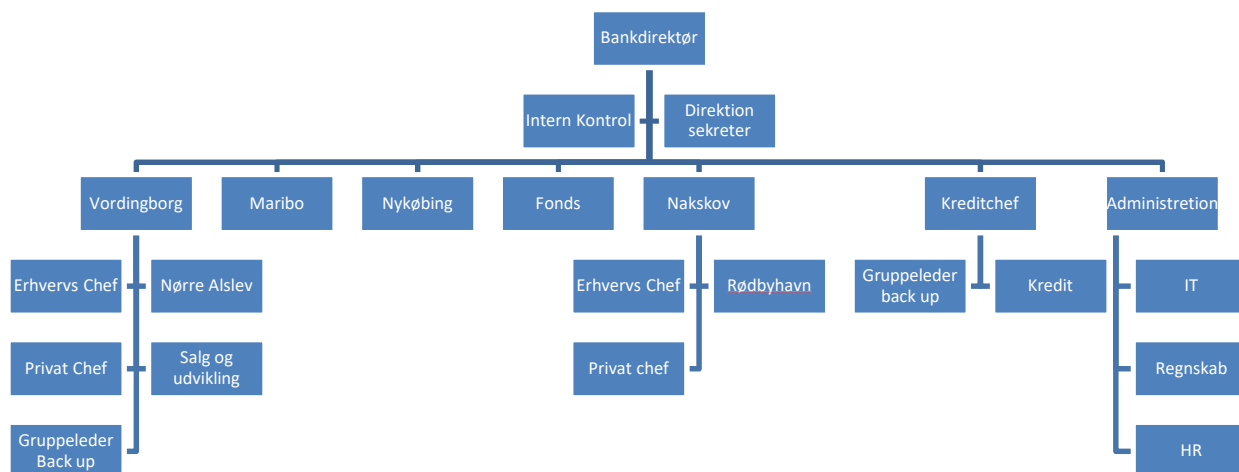
Den uformelle struktur er ikke nedskreven, men kan alligevel præge de aktiviteter og tiltag, der sker i banken. Den uformelle struktur opstår ud fra medarbejdernes interesser og sociale behov. For at en arbejdsplads kan være en succes for både kunder, medarbejdere og virksomheder er det vigtigt at begge dele fungerer.

Organisation

Lollands bank er organiseret i en flad organisation som ses af nedenstående figur, hvor bankens øverste myndighed er generalforsamlingen og dermed aktionærerne.

Generalforsamlingen vælger et repræsentantskab, som består af mindst 20 og højst 40 medlemmer. Aktuelt er der 36 medlemmer i repræsentantskabet. (Lollandsbank.dk)

I den flade organisation er det et mål, at ledelsen er tæt på medarbejderne og medarbejderne tæt på kunderne. Bankens filialer og personlige rådgivere er omdrejningspunkt for kontakten til kunderne. Det ses også ud af organisationsdiagrammet, hvor filialerne er tæt på bankdirektøren, og bankdirektøren har ud over at være direktør for hele banken også ansvaret som filialdirektør for filialen i Nakskov. Dermed er han hele tiden tæt på såvel rådgiver, kasseekspeditionen og kunder og kan via den nære kontakt formå at holde fingeren på pulsen. Det er bankens mål at vedligeholde og fastholde et højt kompetenceniveau hos bankens medarbejdere.



Figur 17 – Organisationsdiagram 2016 Lolland Bank; egen tilvirkning

Når vi ser på Lollands Banks organisationsform, og hvordan Lollands Bank har valgt at drive bank på har Henry Mintzberg udviklet en teori om, hvordan forskellige organisationsformer og funktioner opstår. Mintzbergs teori består af fem forskellige organisationsformer, hvor der skelnes mellem to omverdensfaktorer.

Den første omhandler markedet, hvorvidt pengeinstituttet befinder sig på et stabilt eller dynamisk marked. Pengeinstitutternes marked må siges at være stabilt, da der ikke sker store ændringer fra dag til dag til trods for svingende konjunkturer i den danske økonomi.

De sidste to omverdensfaktorer omhandler produktet/tjenesteydelsen, som virksomheden tilbyder, hvorvidt dette er komplekst eller enkelt. Det kan diskuteres, om et pengeinstitut har enkle eller komplekse opgaver, da det både kan være komplekse og simple rutineprægede opgaver. Jeg vil dog vurdere, at i et lille pengeinstitut som Lollands Bank skal den enkelte medarbejder vide mere og have sat sig grundigt ind i den pågældende lovgivning og regler. Lovgivningen er stramt reguleret i den finansielle sektor, så derfor kræver det en indsats af medarbejderne og ledelsen løbende at blive opdateret, undersøge og formidle videre. Hvorimod ved større pengeinstitutter er der flere rutineprægede opgaver, da det vil være nemmere at masseproducere opgaverne.

Når vi ser på Mintzbergs organisationsformer er Lollands Bank præget af fagbureaukratiet. (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 93)

Fagbureaukrati kendetegnes ved en flad struktur med horisontal specialisering og

decentralisering. Denne type organisation egner sig godt til brancher, der er præget af kompleksitet, og hvor der skal være stabilitet.

I fagbureaukrati er der ofte en lille teknostruktur, som er den del af organisationen, som hjælper selve virksomheden med planlægning, logistik, økonomi og en større støttestab. Det skyldes, at arbejdsprocesserne er for komplekse til at kunne standardiseres. Til gengæld er der en stor støttestab, som kan supportere, for at medarbejderne kan arbejde så effektivt som muligt. Dette er sig også gældende i Lollands Bank, hvor medarbejderne fx kan få hjælp af fagspecialister og sparring hos en kreditrådgiver.

Det er produktionskernen, der udgør nøgledelen af organisationen, og medarbejderne i produktionskernen har selv kontrol over hvilke opgaver, de varetager, og hvorledes de skal udføres (Vertikal og horisontal udvidede jobs). Det er en fordel i banken, når der skal tages stilling til en bevilling, og tingene gerne må gå stærkt. Det kan dog diskuteres, hvorvidt medarbejderne selv har kontrol over hvilke opgaver, de varetager, og hvordan, da nogle sidder som kreditrådgivere og varetager de kreditmæssige beslutninger, mens andre sidder som rådgivere og har dialogen med kunderne, der har brug for hjælp til deres økonomi. Jeg vil vurdere, at medarbejderne har en vis form for kontrol og selvbestemmelse under visse forudsætninger. Både internt, men også i form af lovgivning som fx loven om hvidvask i 'kend din kunde'.

I en virksomhed som et pengeinstitut, hvor kravene til interne procedurer er høje og hele tiden bliver højere, er det vigtigt, at organisationen løbende bliver tilpasset virkeligheden, både for at optimere arbejdsprocesser, men også for at alle krav vedrørende driften bliver overholdt.

Jeg har nu set på organisationen i Lollands Bank og fundet at dette er et fagbureaukrati. Det giver en bedre forståelse af banken og kan i min analyse af Lollands Banks interesser give en bedre forståelse for de interne interesser, og hvor der kan ske en interessekonflikt. Med analysen præget af både interne og eksterne interesser vil jeg også vurdere, hvilken magtindflydelse de har på bankens tiltag. Jeg vil til sidst vurdere, hvor i organisationen der kan opstå interessekonflikt.

Interessentanalyse

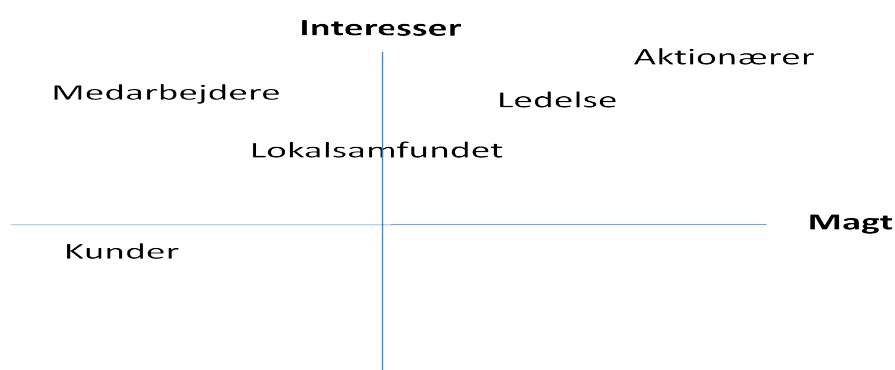
Danske pengeinstitutter har en udpræget stakeholder tankegang. Det betyder, at bankerne som udgangspunkt forsøger at skabe resultater fra år til år, men også har fokus på den

langsigtet profit. Denne kultur har fokus på interessenterne i banken og har fokus på at agere i forhold til disse og skabe resultater, som står på mål for interessenternes forventninger

Et pengeinstitut har flere interessenter, som skal tilgodeses og varetages løbende, det er vigtigt at pengeinstituttet har klarlagt sine interessenter for på den måde at kunne give et bedre redskab til at styrke relationen.

Interessenterne kan dels op i interne og eksterne interessenter. Under de interne interessenter er de ansatte, ledelsen og ejerne. De eksterne kan bestå af kreditorer, lånegivere, leverandører, kunder, offentlige institutter/myndigheder og medier. Interessenterne i organisationen er vigtige for virksomhedens performance. Ingen af interessenter må blive for dominerende, da det ødelægger helheden og dermed skader forretningen, herunder indtjeningen. Derfor er det vigtigt at der er balance mellem interessenternes magt.

Som det ses i bilag 3 har banken flere interessenter, men i min analyse har jeg valgt at fokusere på ledelsen, medarbejdere, kunder, lokalsamfundet og aktionærer.



Figur 18 – Interessentanalyse, egen tilvirkning

Ledelsen

Ledelsen i banken består hovedsageligt af Anders F. Møller, der er direktør for Lollands Bank og netop er blevet forlænget til 2020. Sidstnævnte er også navnet på den nye strategi for Lollands Bank. Anders F. Møller har været direktør i ca. 10 år og har været Lollands Bank ansigt udadtil sammen med Lollands Banks formand Preben Pedersen. De udtaler sig på bankens vegne og er dermed vigtige interessenter. Som det ses af ovenstående graf, vurderes det ligeledes, at både magten og interessen er stor. De er en del af bybilledet, og når både

navn og billede dukker op i avisen, ved alle i lokalsamfundet, hvem Anders og Preben er, og hvad de står for. De har formået at skabe en tillid og skabt et stærkt fundament for Lollands Bank. Anders F. Møller har stået i spidsen og gået forrest både med at bringe de dårlige nyheder som lukningen af filialer i forbindelse med fusionen med Vordingborg Bank, hvor 3 filialer blev lukket og medarbejdere blev fyrede (Sydsjællands Tidende 21. januar 2014). Men også i gode tider, hvor regnskabet blev offentliggjort, og hvor blandt andet et interview på lokalstationen var at se og i Finanswatch med en artikel om banker med størst afkast. Igen vises der ansvarlighed og et stærkt lederskab ved ikke at gemme noget, men derimod få alt frem i lyset, selvom demografien og fraflytningen kan ses som en udfordring. Det viser, at der er en plan og åbenhed til at fortælle om den.

En del af magten består i at lede medarbejderne i retning mod strategien og formidle viden om visionen og missionen, der skal være klar for alle medarbejdere, så alle går i samme retning. Det vil jeg berøre i et senere afsnit.

Aktionærer

Aktionærerne i Lollands Bank har en stor betydning for banken og er dem, der er med til at vælge, hvem der skal stå i spidsen for banken og dermed også ledelsen. Som ovenstående graf indikerer, er både magt og indflydelsen stor.

Banken har ved udgangen af 2016 1.080.000 stk. aktier á nominelt 20 kr. Antallet af aktionærer udgør mere end 10.000. AHJ A/S, Amerikakajen 1, 4220 Korsør ejer 108.200 stk. aktier svarende til 10,02 pct. af aktiekapitalen. (Lollands Bank årsregnskab)

Mange af aktionærerne er ligeledes kunder i banken og har et tilhørsforhold, hvor interessen for at banken klare sig godt er stort.

En del af Lollands Banks koncept er ligeledes, at du som aktionær i banken kan få en række fordele, hvor blandt andet aktionæren kan opnå en rabat på renter og gebyrer som kunde. Det vil sige, at der er en hårfin balance mellem ejerne og kunderne.

Noget der kunne tiltrække aktionærerne er som tidligere analyseret i regnskabsanalysen, at Lollands Bank i 2016 har været den bank, der i analysen har klaret sig bedst.

Egenkapitalforretningen var i 2016 på 16 % efter skat. Med det resultat var man markeds bedste, og hvis vi sammenligner med en af de store banker som Danske Bank, der havde et resultat efter skat på 12,13 % (Finanswatch "Her er bankerne med største afkast"), klarede

Lollands Bank sig altså ekstraordinært godt.

Med dette resultat vil Lollands Bank have gode muligheder for at tiltrække nye aktionærer, der kan være med til at styrke banken. En del af succesen er, at basiskapitalen er holdt på samme niveau de seneste år. Det der kan være med til at give en negativ effekt kan være nedskrivningerne, som også tidligere har voldt Lollands Bank problemer, og hvis vi ser på analyse-årerne var det i 2014, der var problemer, dog skyldes mange af nedskrivningerne overtagelsen af Vordingborg Bank.

Medarbejdere

Medarbejderne i Lollands Bank er en del af den succes som banken har fået. Som vist ud fra ovenstående figur har medarbejderne stor interesse, mens de har en lille magt og indflydelse på, hvilke beslutninger banken tager, og hvilken retning den bevæger sig i. Det er ledelsen som den styrende, der tager disse beslutninger, men skal have medarbejderne til at tilslutte sig strategien, for at det kan lykkes at gennemføre. De skal føre den ud i livet og være det kunderne møder, være med til at banken performer godt. Medarbejdere er det vigtigste og dyreste redskab en bank har. Det kræver gensidig tillid for at få banken til at få succes.

En måde at vedligeholde og tiltrække nye dygtige medarbejdere på er ved at tilbyde en arbejdsplads, hvor arbejdsmiljøet er godt, hvor medarbejderne betragtes og føler sig værdsatte.

Hvis vi ser på Herzbergs to-faktor teori, der består af Hygienefaktorer og Motivationsfaktorer (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 200-202), er der en del faktorer, der skal være på plads, såsom løn, ledelsen og arbejdsforhold. Men for også at få det bedste ud af medarbejderne er der en række faktorer der gør sig gældende. Som det ses i nedenstående figur er det gældende for motivationsfaktorerne.

Hygienefaktorer	Motivationsfaktorer
Påvirker graden af tilfredshed, men kan ikke udløse motivation. • Firmapolitik og administration • Ledelse • Løn • Mellemmenneskelige relationer • Arbejdsforhold	Påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation. • Præsentation • Anerkendelse • Selve arbejdet • Ansvar • Avancement • Social

Figur 19 – Herzbergs to-faktor teori; egen tilvirkening

En af måderne at værdsætte medarbejderne er ved at tilbyde faglige kurser, så medarbejderne hele tiden er i bevægelse.

Banken ønsker at skabe rammerne for et godt og udfordrende arbejdsliv for sine medarbejdere ved at fokusere på medarbejdernes kompetenceudvikling, uddannelse samt på trivsels- og sundhedsfremmende aktiviteter på arbejdspladsen. (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Som det ses ud af regnskabet er det bankens intention at være med til at udvikle medarbejdernes kompetencer og vidensniveau.

Ydermere er det også understøttet flere steder i regnskabet, hvor banken præciserer, hvilke motivationsfaktorer der er gældende og dermed tilstræber at vise omverden samt nye potentielle medarbejdere, at det er en attraktiv arbejdsplads. Som fx:

- *Banken tilbyder medarbejderne gratis frugt og understøtter medarbejderarrangementer af både social og sportslig karakter.*
- *Banken arbejder meget bevidst på at fastholde medarbejderne – ikke mindst set i lyset af det lokalområde, banken befinder sig i, hvor medarbejderne vil have svært ved at finde nye jobs i samme branche.*
- *Seniorpolitik, der letter overgangen til pensionisttilværelsen - enten i form af en mulighed for nedsat arbejdstid og ansvar eller en forlængelse af ansættelsen ud over pensioneringstidspunktet.*
- *Mulighed for nedsat arbejdstid for medarbejdere, der i en periode har brug for ekstra fleksibilitet.*
- *Tilbud om fleksibel arbejdstid og/eller brug af hjemmearbejdspladser for at opnå balance mellem arbejde og fritid. Tilsvarende tilbud om brug af mobiltelefon, mail og bærbare computere.*
- *Forskellige typer af forsikringsordninger, fx sundhedsforsikring, kollektiv ulykkesforsikring, røveriforsikring og arbejdsskadeforsikring på alle medarbejdere.*
(Lollands Bank årsregnskab 2016)

Alle disse motivationsfaktorer er med til at give glade og tilfredse medarbejdere, der vil udstråle dette både over for hinanden, men også overfor kunderne. Det vil senere blive analyseret via motivationsteorien.

Kunder

Kunderne er bankens levebrød og er med til indirekte at sætte dagsorden for det at drive en bank, hvordan der tiltrækkes og vedligeholdes kunder. Lollands Bank er forankret i lokalområdet og vælger at være specialist med hovedfokus på kunder i nærmiljøet.

Lollands Bank har ca. 27.000 kunder, hvor den primære målgruppe er private kunder samt mindre erhvervsvirksomheder, der generelt er bosiddende/ driver virksomhed på Lolland, Falster og Sydsjælland eller har tilknytning til området. (Lollands Bank årsregnskab 2016)

En del af bankens problem er demografien, hvor den arbejdsdygtige befolkning 18-65 år i Vest- og Sydsjælland er faldet næsten 1 % fra 2013-2016, hvilket svarer til ca. 1200

(Danmarks Statistik). Dog har vi samtidig set en del filiallukninger blandt andet Sparekassen

Lolland der blev til Jyske Bank og mange af de andre store aktører på markedet har valgt at lukke filialer i området der kan være med til at øge Lollands Banks markedsandel. *Vi har en markedsandel på 20 %, og der flytter ca. 1000 indbyggere fra Lollands Kommune om året.*

Det er ca. 200 af vores kunder. Men de 200 kunder kan vi nemt tage fra nogle andre pengeinstitutter, når de ikke er hernede længere, siger direktøren. (Hedelund, D. & Sørensen, M. W., 2017, Finanswatch, Her er bankerne med størst afkast)

Dette falder meget godt i tråd med hvad banken skriver i årsrapporten:

Banken lægger stor vægt på den personlige kontakt og dialogen i mødet med bankens kunder. Banken ser det som sin fornemste opgave at imødekomme kundernes behov for bankydelser, at yde en troværdig, forståelig og redelig rådgivning og i øvrigt at gøre os fortjent til kundernes tillid, der er afgørende for bankens succes og eksistensberettigelse i det hele taget. (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Lollands Bank har valgt en anden strategi og tilgang til området, de har valgt at være en del af bybilledet og dermed en del af den hverdag, som kunderne møder, når de er i bybilledet, og når de transporterer sig fra A til B. Bankens strategi om at være nærværende og tilgængelig via filialer og personlig kontakt har hidtil givet banken gevinst. Selvom den har været tro mod sin strategi og har prioriteret at holde en del filialer åbne, har den også været nødsaget til at lukke, hvor det ikke gav værdi og mening, fordi befolkningstallet var for smalt.

Anders F. Møller er ligeledes klar over at det ikke er prisen, som de vinder kunderne på, men derimod service og tilgængelighed, da kunderne gerne vil betale lidt mere for det. (TV2 øst 12. marts 2017)

Lokalsamfundet

Jeg har valgt også at sætte fokus på lokalsamfundet, fordi en stor del af bankens værdigrundlag bygger på det: *Banken ønsker at være den førende, selvstændige, børsnoterede lokale bank i markedsområdet og med handlekraft, ordentlighed og solid økonomi skabe værdi og tryghed for bankens aktionærer, kunder, medarbejdere og lokalsamfund.* (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Som tidligere skrevet har banken valgt at være en del af bybilledet med dens 6 filialer i området, dertil at kunne være fysisk tilstede for kunder. Ydermere er det også en af bankens værdier at støtte udviklingen som er til gavn for både beboere og banken, da det kan være med til at give området et socialt løft.

- *Med baggrund i bankens forankring i lokalområdet har banken et naturligt ønske om at understøtte udviklingen i området og søger derfor at udnytte det indgående kendskab til lokalsamfundet, dets beboere og de erhvervsdrivende ved at forene ansvarlig kreditgivning og en redelig rådgivning til gavn for såvel lokalsamfundet, kunderne og banken.*
- *Herudover ønsker banken at være en aktiv medspiller i forhold til det lokale forenings- og kulturliv. Banken støtter således den lokale sport og kultur, fordi banken tror på, at positive relationer lønner sig, og fordi sports- og kulturoplevelser skaber sammenhold og bidrager til et sundt og rigt liv til gavn for lokalsamfundet. Som tidligere år har banken også ydet en aktiv støtte til især lokale idrætsforeninger. Årligt får et stort antal klubber og foreninger økonomisk støtte af forskelligt art. I alt har banken således i lokalsamfundet samlet bidraget med økonomisk støtte for 850 t.kr. i 2016.* (Lollands Bank CSR – samfundsansvar 2016)

Som det ses af ovenstående har banken en vigtig rolle i lokalsamfundet og kan være med til at gøre en forskel for de beboere, der er. Den hjælper med støtte i bylivet, er med til at skabe arbejdspladser for lokalbefolkningen og har en bedre forståelse for området, som både de, deres kunder og medarbejdere bor og lever i. Banken kan også via den måde, den har valgt at drive bank og genereret en egenkapitalforrentning på 16 % give Lolland et mere nuanceret og positivt billede af et område, der har haft det svært med mange negative omtaler.

Delkonklusion

For en lokal bank som Lollands Bank er det vigtigt at kende sine interesser og ikke mindst, hvilken betydning og værdi de har. Lollands Bank er præget af interesser, der vil banken det godt og lever og tror på det, banken gør. Den er også velvidende om, hvilken indsats, dens medarbejdere gør og dette belønnes og vedligeholdes, så der opnås en tilfredshed hele vejen rundt.

Dog er der også den faktor, at interesserne oftest kommer til at flyde lidt sammen, alle bor i samme område kunder, aktionærer og ledelse er alle en del af lokalsamfundet og er med til at skabe både banken og dens betydning for lokalsamfundet. Kunderne er ofte også lokalsamfundet og aktionærerne. Jeg vil derfor belyse den problematik, der kan opstå i forbindelse med at en interesse har flere roller.

Interessekonflikter

Efter at have analyseret udvalgte interesser vil jeg se på om der kan opstå interessekonflikter, og hvor der kan opstå konflikter, som banken skal være opmærksom på.

Kunder/Aktionær

Jeg har allerede belyst, at kunder/aktionær-rollen kan have fælles interesse, og det er dermed også et område, hvor jeg ser, der kan opstå en interessekonflikt. Aktionæren, der ejer den virksomhed, der skal bevillige lånet til huset og give en rente, som tilgodeser kunden. En del af udfordringen og hvor jeg ser de to personers interesser bliver blandet sammen, er, at man som følge af sit ejerskab vil opnå ekstra fordele. Det kalder banken aktionærfordele:

Som aktionær i Lollands Bank har du mulighed for at få følgende fordele:

- *Aktionær løn- og kredit konto med rabat på stiftelsesprovision*
- *Ingen årlig kortafgift på Visa/Dankort og MasterCard Debet tilknyttet aktionær løn- og kredit (normalpris 150 kr.)*
- *Mulighed for opsparing på Aktionær - fri*
- *Rabat (500 kr.) på årlig kortafgift på MasterCard Platinum (normalpris 1.500 kr.), som er et eksklusivt kort forbeholdt de få. Med loungeadgang, rejseforsikring og attraktive rabatter*
- *Kontanthævninger i andre bankers pengeautomater i Danmark er gebyrfrie.*
(lollandsbank.dk)

Ved at opnå ekstra fordele som aktionær i banken, opnår man en status over andre kunder i banken, der ikke vælger at være aktionærer, og det kan skræmme kunder væk eller give et forkert grundlag at blive aktionær på. Aktionærerne burde se på, om det er en virksomhed de gerne vil investere i og ikke, om det giver ekstra fordele at være kunde der. Jeg vil vurdere, at der kan opstå tvivl om det etiske i denne form for kunderabat.

Det kan være svært for banken at adskille de to roller og dermed også magten. Den ene aktør har meget magt og ansætter personalet, mens den anden aktør skal være kunde og betale for de ydelser, der modtages. Det er en svær balancegang som man som aktionær, kunde og bank skal være god til at mestre for ikke at fremstå uklar og uklog.

Kunder/medarbejder

En anden konflikt jeg ville være opmærksom på som leder af Lollands Bank er forholdet mellem kunde og medarbejder. Da banken er forankret i nærmiljøet og også har medarbejdere fra nærmiljøet vil disse to verdener ofte mødes udenfor bankens gøremål. Det vil sige, at der kan opstå andre fælles interesser såsom fritidsinteresser, skolen og arrangementer i lokalområdet, hvor medarbejderen er repræsenteret som sig selv, men stadig repræsenterer banken udadtil. Det kan være svært at give børnenes skolelærer et låneafslag, den rette pris osv. Jeg vil vurdere, at banken skal være særlig opmærksom på netop den konflikt, da den kan skade både bankens omdømme, men også medarbejdernes trivsel.

Medarbejder/Ledelse/Lokalsamfund

Som tidligere analyseret har lokalsamfundet en stor betydning for Lollands Bank, og banken ligger stor vægt på at kunne gøre en forskel i lokalsamfundet. Som det også er blevet analyseret, gør banken det også og er med til at give Lolland en positiv vinkel.

Når vi ser på hvilke interessekonflikter der kan opstå, spiller magten igen en stor rolle i forhold til, hvem der får tilskud. Er det dér, hvor ledelsens børn spiller fodbold, er det dér, hvor man kan gøre gavn for Lolland og tiltrække sportsudøvere som håndboldstjerner eller dér, hvor man kan tiltrække en ny stjerne inden for sejlsport. Det er en økonomisk magt banken har, og dermed skal også ledelsen og medarbejderne være med til at støtte op omkring og skal kunne stå på mål for, hvorfor det ene formål støttes frem for det andet? Lollands Bank skal være bevidst om rollen, og den skal tages alvorligt.

Delkonklusion

Jeg har nu analyseret både interessenterne og de konflikter, der kan opstå i forbindelse med, hvilken magt og rolle man har som både kunde og aktionær, men også i forhold til den

økonomiske magt der ligger i at støtte lokalsamfundet og de initiativer, der er. Ingen tvivl om at Lollands Bank gør det godt for Lolland både i form af arbejdspladser, men også i form af at få lokale tilbud i foreninger og klubber til at lykkes. Så længe banken er beredt på de konflikter, der kan opstå, vil jeg konkludere, at der via god ledelse og medarbejdernes involvering kan sikres, at der ikke bliver en konflikt.

Dette bringer mig videre til min næste analyse, hvor jeg vil gå mere i dybden med kulturen i Lollands Bank. Det vil jeg gøre for at få en forståelse af Lollands Bank, og hvordan den formår at tiltrække såvel kunder som medarbejdere.

Kultur

Jeg vil i kulturanalysen medtage analysemodeller for både at analysere, hvilken kultur Lollands Bank har, men også involvere motivationsteori for at se, hvordan medarbejderne trives, og hvilke grundlæggende værdier, de har. Til sidst vil jeg analysere strategien i forbindelse med Lollands Banks strategiplan 2020.

Jeg vil i analysen benytte mig af en gitteranalyse, der med hjælp fra to medarbejdere i Lollands Bank skal give en viden og forståelse for banken og dens kultur. Det vil give et indblik i, hvordan medarbejderne trives, og hvordan de motiveres i det daglige.

Jeg har for at få en større indsigt i banken og dens virke valgt at besøge hovedkontoret, der er placeret i Nakskov, hvor jeg har interviewet to personer om bankens kultur og medarbejdernes trivsel.

Kort om interviewpersonerne

Navn	Palle Mortensen	Kirsten Jørgensen
Alder	40 år	52 år
Profession	Kreditsouschef	Privatkundechef
Anciennitet i Lollands Bank	1½ år	4 år
Anciennitet i den finansielle sektor	13 år 3 år DLR 4 år Nykredit 4 år Sparekassen Lolland 1 år Jyske Bank	29 år 25 år i Sparekassen Lolland
Tilknytning til Lolland	Palles kone er fra Lolland, så ville gerne prøve en bank der var mere lokal, derfor faldt valget på Sparekassen Lolland. Skiftede efterfølgende til Lollands Bank	Kirsten er født og opvokset på Lolland og har altid været glad for det lokale. Da Kirsten kunne fornemme, at det var ved at gå galt i Sparekassen Lolland skiftede hun til Lollands Bank, så hun stadig kunne blive i det lokale miljø.

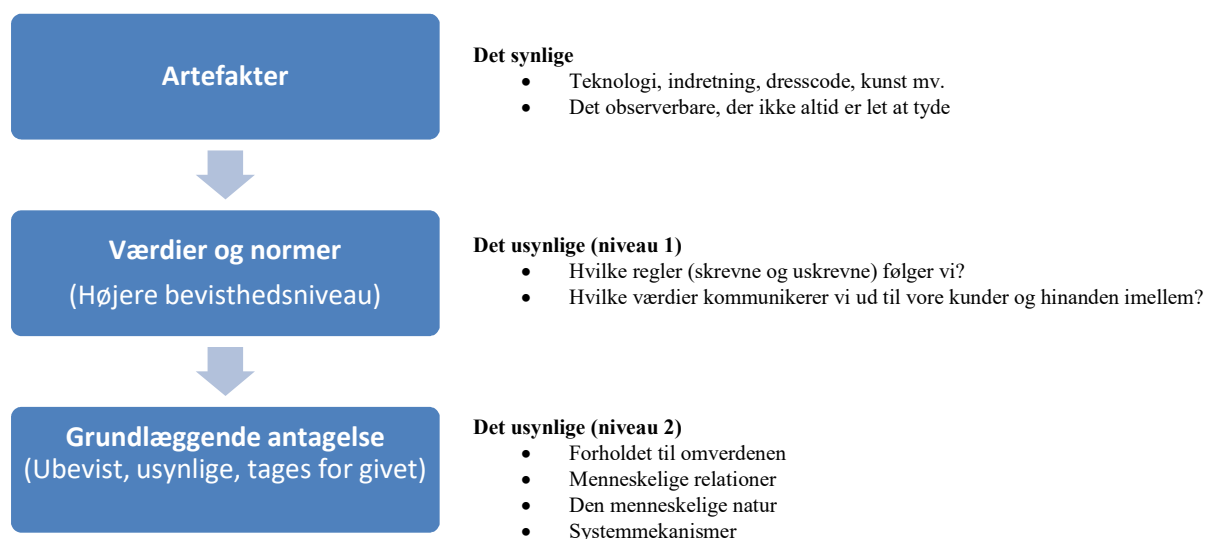
Tabel 5 – Interview med to personer fra Lollands Bank

Jeg har valgt to personer, der har fokus på ledelse. Den ene med vægt på daglig ledelse af personalet, der har den daglige kontakt til kunderne. Den anden skal varetage bankens interesse inden for kredit og bankens bevillinger og skal via sin stilling være med til at sikre at Lollands Bank overholder gældende regler både i form af nedskrivninger, men også sikre at lånene bliver ydet til de rette personer.

Jeg har valgt at opdele min gitteranalyse. Den første med fokus på kulturen i Lollands Bank. Dertil har jeg valgt at benytte mig af Scheins kulturmodel for at kunne forstå den kultur og den måde, man anser kunderne på. Det vil give mig et værktøj til at kunne analysere videre på medarbejdernes trivsel, hvor jeg vælger at benytte mig af Hachmans motivationsteori. Jeg har tidligere været inde på motivationen af medarbejderne ud fra bankens vinkel, men ønsker nu via analysen at få medarbejdernes vinkel på det arbejde, de udfører. Det, at jeg har valgt at analysere to personer, der har lederjob i banken, bevirker også, at analysen er med deres vinkel og dermed kan give begrænsninger i form af synsvinkler fra medarbejdere, der ikke er så højt placeret i organisationen og medvirke til, at billedet af banken bliver mere positivt.

Scheins kulturmodel

Scheins kulturmodel består af tre elementer: Artefakter, værdier og normer samt grundlæggende antagelser. Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 228-229). Alle tre elementer er med til at give en forståelse for banken, og hvordan den opererer, hvordan den ser sine kunder samt dens virke i lokalsamfundet.



Figur 21 – Scheins kulturmodel; egen tilvirkning

Jeg har valgt at analysere Lollands Bank ud fra denne model, da det giver et godt overblik samt en bredere forståelse for, hvorledes Lollands Banks kultur er. Jeg har valgt i denne analyse at benytte mig af min intuition og fornemmelse ud fra mødet i banken, interviews og generelle antagelser ved besøget i filialen i Nakskov.

Analysen tager udgangspunkt i det synlige niveau (artefakter) samt det højere bevidsthedsniveau. Selvom det kan være svært at få et reelt billede af virksomhedens grundlæggende antagelser, vil jeg alligevel forsøge at danne mig et billede blandt andet med udgangspunkt i interviewet. Dog skal det bemærkes, at de grundlæggende antagelser ofte er det ubeviste, usynlige og noget der tages for givet, og derfor typisk forudsætter, at man har været i pågældende organisation igennem længere tid.

Artefakter

Artefaktniveauet er overfladeniveauet eller det mest synlige niveau i organisationen. Det er det vi kan se, føle og høre.

Lollands Bank er som sagt et lille lokalt pengeinstitut, der har formået at få et overskud og en egenkapitalforrentning, der afspejler en seriøsitet og en vilje til at være en aktør på det danske pengeinstitutmarked.

Det er på bankens hjemmeside svært at få en fornemmelse af banken, der er ikke mange bløde værdier at finde. Det er ikke muligt at finde ud af, hvordan banken opererer, og hvordan deres organisation er opbygget. Diagrammet, som er illustreret i figur 17 har jeg måtte kontakte banken for at få udleveret. Banken fremstår generelt lukket og konservativ på sin hjemmeside.

Man har valgt at benytte den grønne farver på sin hjemmeside, hvilket indikerer, at banken er grøn og tænker på miljøet, hvilket også falder i god tråd med dens CSR-samfundsansvar, hvor der er et afsnit gældende for, hvorledes bankens miljøpolitik er. Både i form af lån til energirigtige projekter, men også i form af CO₂-udledning, som der ifølge et mål, banken har opstillet, skal nedbringes.

Årsrapporten viser en bank, der tænkes på nærmiljøet. Den viser den karakteristiske bro mellem Falster og Sjælland, og med broen viser den, hvilket område der opereres i og indikerer ligeledes, at banken skaber bro mellem mennesker.

Besøget i Lollands Bank leder igen min opmærksomhed hen til Matador, da det med det klassiske og lidt gammeldags udseende fremstår som om, at man er i Korsbæk Bank. Jeg ser heller ikke nogle ansatte, da jeg går ind i banken, men bliver straks ledt hen til et afsnit, hvor

man skal stå i kø for at komme til at tale med personalet. ”HOLD AFSTAND” står der på et skilt, og det vælger man selvfølgelig at gøre. Man kan lige øjne kassen og kasseekspedienten, der står og taler med en kunde, mens vi andre står og venter på, det bliver vores tur. Man kommer til at tænke på hesten, der står og venter, inden travløbet går i gang grundet den store afskærmning, der er sat op, så vi ikke kan se det arbejdende personale.

Jeg forsøger desperat få øjenkontakt med manden ved kassen, men uden held og senere damen, der går forbi den ventende kø for at hente print, men heller ikke hun ænser os et blik. Jeg bliver et øjeblik usikker på, om jeg står i den rigtige kø, i om med jeg har en aftale og ikke skal til kassen, men jeg vælger autoritetstro at blive stående.

Jeg bliver pludselig også opmærksom på, hvor stille der er i banken, det eneste, man svagt kan høre, er kasseekspedienten, der står og visker til kunderne, og da vi bliver tilstrækkeligt mange beder manden ved kassen om hjælp, og en dame kommer løbende.

Lokalet fremstår som sagt klassisk og konservativt, og man er ikke i tvivl om, at man befinder sig i en bank. Der er ikke noget lille legebord til de mindste, og pynten på væggen er ligeledes nedtonet. Regnskabet står fint placeret, så kunder kan tage et eksemplar med hjem. Der er hverken reklamer eller et kort over området, og brochurer som er mulige at tage, er med ingen undtagelser bankrelateret.

Endelig bliver det min tur, og jeg går hen til kassen. Den rare herre der står bag kassen viser mig hen til min aftale, og først der ser jeg, hvor mange der sidder i det åbne kontorlandskab, men igen er der ingen der kigger op eller smiler til mig. Palle kommer hen imod mig med venlighed og åbenhed, og det er først nu, at jeg føler mig velkommen i banken. Vi mødes med Kirsten, der viser samme attitude. De er begge godt forberedt på mit besøg og viser stor interesse for mig.

Vi sætter os i et lokale for os selv, som er fint dækket op med kaffe og chokolade og Matador-stemningen er forsvundet. De er venlige og rare, taler til mig i øjenhøjde og de to medarbejdere falder uden for den ellers så gammeldags og konservative stemning, bygningen ellers giver.

Værdier og normer

På det andet niveau findes værdier og normer, som er bankens grundlæggende værdier, og strategier og mål, som er synlige begrundelser.

Banken bygger på følgende grundlæggende værdier:

- *Banken er en lokal selvstændig bank til gavn for bankens aktionærer, markedsområdet og medarbejderne.*
- *Banken drives ud fra en tilgang om, at produkterne skal være letforståelige og gennemsigtige. Det er målet, at ledelse, medarbejdere og kunder forstår produkterne.*
- *Banken er professionel, hvor beslutningerne træffes på et godt bankfagligt og menneskeligt grundlag.*
- *Banken er ordholdende, hvor indgåede aftaler overholdes i både indhold og til den aftalte tid.*
- *Banken er ærlig, og har en høj grad af etik og moral, hvilket også forventes af kunder og samarbejdspartnere.*
- *Banken driver en forretning, hvor overskud både på kort og på lang sigt er grundlaget for bankens fortsatte selvstændige eksistens.*
- *Banken tager ansvar og er med til at skabe vækst og aktiviteter i lokalområdet.*
- *Banken ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der kan fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere.*

(Lollands Bank CSR – Samfundsansvar)

Værdigrundlaget er med til at vise over for omverdenen, hvilken bank man ønsker at være både for kunder, lokalsamfund, medarbejdere og aktionærer. En del af dens værdigrundlag beror på medarbejdere og trivsel, værdierne indikerer, at medarbejdernes trivsel tages alvorligt, og banken varetager medarbejdernes ve og vel. Det ses også ved, at der er indført frugtordning, sundhedsforsikring og misbrugspolitik, hvor banken hjælper i tilfælde af, at medarbejderen er kommet i uføre. (Lollands Bank årsregnskab 2016).

Også lokalområdet er i bankens værdigrundlag. Man ønsker med sin tilstedeværelse at være med til at skabe vækst i området og gøre Lolland til et attraktivt sted at bo både som privatkunde, men også erhvervskunde. Lollands Bank ønsker at være med til at iværksætte aktiviteter og give området et socialt løft.

Strategien i Lollands Bank er, at den ønsker at være en Bank, der har *en værdiskabende rolle i forhold til kunder, aktionærer, medarbejdere og andre interessenter. Og være den førende, selvstændige, børsnoterede lokale bank i markedsområdet og med handlekraft, ordentlighed og solid økonomi skabe værdi og tryghed for bankens aktionærer, kunder, medarbejdere og lokalsamfund.* Banken er dog i øjeblikket i gang med at arbejde med en strategi, hvor man ønsker at sætte fokus på vækst i sit markedsområde og vil i nær fremtid lancere en ny strategi,

der bygger på vækst. *En ny vækststrategi, som banken aktuelt arbejder med, vil kræve investeringer, som i de kommende regnskaber vil vise sig i form af omkostningsstigninger. Herudover vil der være forhøjede omkostninger i forbindelse med modernisering af filialerne i Maribo og Nykøbing F. samt øgede omkostninger til it.* (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Vi har tidligere analyseret nøgletallene og fundet, at Lollands Bank har mulighed for at vokste, uden at det vil påvirke dens solvens, så strategien falder godt i tråd med regnskabsanalysen.

Banken benytter sig også af et slogan nemlig ”Noget for Pengene”. Det er både at se, når du træder ind i banken, men også at se på bankens hjemmeside. Denne indikerer, at du her vil få noget for pengene, og ved at se interviews med bankens leder Anders F. Møller giver det et lille indblik i, hvad det er, du vil få for pengene. En bank, der ligger vægt på nærkontakt, og hvor man bruger begreber som kirketårnsprincippet, der henviser til et tårn i Nakskov, hvorfra man kan se alle bankens kunder. Og en bank, der sætter service i højsæde, men ikke nødvendigvis er den billigste.

Navn	Palle Mortensen	Kirsten Jørgensen
Jeres slogan ”Noget for pengene” hvad ligger I i det?	• Vi er til stede og vil gerne være her.	• Vores forretninger og produkter har noget med pengene at gøre • Vi synes selv at vi giver kunderne noget for pengene vi giver en god rådgivning og service. • Jo flere produkter du køber i Lollands Bank, jo bedre rente får du. • ”Noget for noget”-princippet, • Lidt købmandskab.

Tabel 6 – interview med to personer fra Lollands Bank

Kirsten forklarer også, at de som bank synes, de giver noget for pengene, at deres service og rådgivning er det værd, at ved også at være en slags købmand og arbejde efter ”noget for noget”-princippet er det til gevinst for både banken og kunden. Bankens flere forretninger, mens kunden får en billigere rente og/eller sparer lidt på gebyret. Dette associerer hun med sloganet. Palle mener, at dét, at de er repræsenteret i området og kan være med til at give området et løft og være mere villige til at låne penge ud end andre banker, er det samme som

at få noget for pengene. Som han også fik nævnt i interviewet med stolthed i stemmen: ”Vi kan noget”.

Det vurderes overordnet, at banken ønsker at udstråle en ordentlighed med sin konservative fremtoning, og at man ønsker at være en professionel bank, der overholder sine aftaler, og hvor etik og moral sættes højt. Banken udstråler, at man har en historik, der værdsættes og stadig fremhæves.

Grundlæggende antagelser

På det sidste niveau findes organisationens grundlæggende antagelser. De grundlæggende antagelser er de uskrevne regler, som angiver samspillet mellem medarbejderne i organisationen. De grundlæggende antagelser er ofte tabuer som der ikke tales om i organisationen. Lollands Bank er som tidligere beskrevet en bank med historier og har været at finde på markedet i mange år. Den har medarbejdere, der er trofaste, og som sætter en ære i at være i en bank, der ønsker at være i nærområdet, som den altid har været. Forandringer kan være svære at introducere, og banken har også valgt at fastholde værdier, som at have åbne kasser og at kunne ses i nærmiljøet. Både kunder og medarbejdere værdsættes.

Navn	Palle Mortensen	Kirsten Jørgensen
Hvordan vil I beskrive arbejdskulturen i Lollands Bank?	• Meget tæt på kunderne en af fordelene ved at være i et lokalt pengeinstitut • Åben kultur – kender alle mennesker i banken og kan snakke med alle om alt • Anders Møller sidder inden på kontoret men døren står altid åben • Åben om sagerne, det skaber tillid • Kunderne har ikke lånt penge af Lollands Bank men af Kirsten.	• Vi arbejder ud fra kirketårnsprincippet • Vi behøver ikke jagte noget hverken i Nordsjælland eller andre steder i et markedet vi ikke kender.
Hvad adskiller jer fra andre banker?	• Større åbenhed • Kunderne vil gerne være i dialog med os også i dårlige tider • Vi er rigtig tæt på kunderne, folk har så stor følelse for de penge de har lånt af os. • Vi kan tænke ud af kasser, vi kan give løsninger hele vejen igen. • Tilgængelige og hurtig ekspeditionstid selvom det falder	• Større åbenhed om hvad der foregår i banken, helt oppe fra direktøren • Kortere kommandoveje, vi skal ikke spørge så mange • Samme mennesker skal bruge lang tid på de samme sager i en stor bank.

	uden for vores kasser • Nemmere ved at få en skræddersyet løsning igennem • Vi har mere tid til kunderne da kommandovejen er kort.	
Hvad synes I, at I er særligt gode til i Lollands Bank?	• Vi har et lokalt kendskab • Kunderne er ikke så følsomme overfor arbejdsløsheds eller skilsmisse • Vi har en god historie lige nu, en slags ketchup-effekten (resultaterne kommer senere) • Vi arbejder meget med nedskrivninger og gør en aktiv indsats for at have fokus på det.	• Der er ikke vanvittig stor forskel på dagpengesatsen og lønniveauet hernede • Kundernes valg falder lige nu på Lollands Bank.
Hvad skal der til for at gøre jer stolte i jeres arbejde?	• Vi rider på en bølge i medierne Skype-møder hver 14. dag, hvor Anders Møller fortæller, hvad der er sket og formidler de gode budskaber sammen med • Det er en fælles succes og ikke kun Anders Møllers succes.	• Vores succes breder sig som ringe i vandet • Der er ikke en dag vi ikke får en 4-5 opringninger fra nye kunder • Interne møder hver 14. dag, hvor både budskaber og tiltag bliver udbredt. Fx marketingsansvarlig, salgsbudget og løst og fast om hvad der sker
Hvad tror I, at Anders F. Møller har af betydning for banken?	• Anders er barnefødt hernede og er nærmest født ind i banken • Ikke en ophøjet person, nem at tale med.	• Jeg tror han har en stor betydning • Anders er meget jordnær og det mærker kunden også .

Tabel 7 – interview med to personer fra Lollands Bank

Der var ingen tvivl om at både Palle og Kirsten er meget stolte af deres arbejdsplads, og man kunne tydeligt mærke, at de følte, de gjorde en forskel. Det var både i form af kontakten til kunderne, hvor de kunne mærke en tættere kontakt, men også det faktum at de kender alle og er som en stor familie. De har løftet i flok, det er ikke direktøren Anders F. Møller, der tager æren for det flotte resultat, det er alle i organisationen. De mener videre, at deres tætte kontakt til kunderne gør, at kunderne har en større villighed til at betale deres gæld tilbage, da de føler de har lånt penge af Kirsten og ikke af Lollands Bank.

Der figurerer også en åbenhed mellem medarbejderne i Lollands Bank, hvor nedskrivningsramte kunder ikke er et tabu, men noget der vurderes og tages ved lære af til næste kunde. Der bliver drøftet forskellige engagementer med rådgiverne, så de kan give den bedste rådgivning og få et godt resultat til banken. Åbenheden vises også i form af bankens

møder hver 14. dag, hvor direktøren Anders F. Møller fortæller, hvordan det går for banken, og hvor andre også har mulighed for at komme med nyheder eller kommende ændringer. Alle har mulighed for at deltage i møderne og høre, hvad der sker. Intet holdes hemmeligt, og alle stor som lille ved, hvad der foregår i banken.

De har en fælles forståelse for området og dermed også for kunderne, hjælper kunderne i alle livets faser og kender deres historik.

Dét, at banken i øjeblikket rider på en bølge, gør, at personalet er ekstra stolt, og dét, at ledelsen har formået at sætte pris på medarbejderne og kanalisere succes ud til dem, gør, at de er på en sejrskurs, der kun få dem til at stå tættere sammen og gøre endnu mere for deres kollegaer, området og kunderne.

Delkonklusion

Jeg har nu analyseret bankens kultur og fundet, at der er stor forskel på det første møde med banken, der foregik på hjemmesiden og i bankens hovedkontor, hvor udstrålingen var højtidelig, gammeldags og ikke familievenlig. Sammenlignet med mødet med de to interviewpersoner, som formåede at give et mere nuanceret billede af banken hvor en åbenhed og genkendelighed prægede bankens grundlæggende antagelser.

Der er ingen tvivl om, at vi har at gøre med en stolt bank, der har formået at kanalisere dette over på deres medarbejdere. De er lige nu i medvind, hvilket var tydeligt i både væremåde, men også i tilgangen til nye kunder. Vi bevæger os stadig i en bank med stærke historiske traditioner, og om den nye strategi rusker lidt op i banken og formår at få den til at fremstå mere nutidig, vil tiden vise.

Jeg vil nu se på, hvilket menneskesyn banken benytter. Hertil har jeg valgt at se på Mcgregors X og Y menneskesyn, som netop vil give et godt fundament til min videre analyse af motivationsteorien.

Mcgregors X og Y

McGregors X-Y teori er en teori om to modsatrettede menneskesyn og deres indflydelse på valg af lederstil. Det er lederstilen, der har indflydelse på motivationen, og McGregors teori er derfor kun indirekte en motivationsteori.

McGregor opdelte grundlæggende holdninger efter to yderpunkter og kalder dem henholdsvis teori X og teori Y. Der er tale om to modsætningsfyldte menneskelige adfærdsformer. (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 228-229)

Teori X lederen mener, at mennesket generelt er medfødt dovent, uden ambitioner eller ønske om ansvar, egoistisk, mangler selvdisciplin, mennesket går på arbejde for at tjene penge til at kunne leve.

Teori Y lederen mener derimod, at mennesket er mere vækst- og udviklingsorienteret, ikke nødvendigvis uansvarligt, kan lide at arbejde, arbejdet er en leg.

Der er ingen tvivl om, at der i mange af os indeholder både X og Y, vi vil alle have noget løn, vi er nødsaget til det, da vi har forpligtelser og skal have mad på bordet hver dag, mange glæder sig også til ferie. Samtidig vil mange gerne opnå en form for intellektuel tilfredsstillelse, arbejdet er for mange en form for identitet.

Som tidligere analyseret er Lollands Bank drevet af Y-mennesket det er en arbejdsplads hvor medarbejderne høres, et sted hvor den enkeltes meninger værdsættes. Det er et sted, hvor du som medarbejder føler et stor tilhørsforhold, og arbejdet i Lollands Bank er ikke blot et arbejde, men et sted hvor også din identitet som lollik stadfæstes. Hvis du arbejder i Lollands Bank er det også, fordi du bidrager til, at Lolland er et godt sted at være, at du ønsker at gøre noget for nærmiljøet, at du kan sætte dig ind i det at bo og arbejde et sted som i andres øjne ikke er i højsædet. Jeg vil dertil vurdere, at stoltheden i arbejdet ligger højt og kan være med til, at Lollands Bank stadig virker konservativ i sin udstråling.

Men der er også X-mennesket i Lollands Bank. Personen, som gerne vil gå på arbejde, tjene sine penge og så gå hjem igen, dem der ikke vil opnå en højere position. Som Kirsten forklarede, er gennemsnitsalderen lidt højere i Lollands Bank, og det er ikke så populært at stige mod højere grader eller tage en masse uddannelser. Ikke at Lollands Bank ikke støtter det, det efterspørges blot ikke i særlig stor stil, hvilket kan skyldes den enkelte medarbejder, men det kan også skyldes kulturen i virksomheden.

Jeg har nu analyseret Lollands Banks menneskesyn og dertil, hvilke personer der er ansat i Lollands Bank. Jeg vil nu se nærmere på, hvad der motiverer de personer, der er ansat i Lollands Bank.

Hackman motivationsteori

Jeg har tidligere berørt hygiejne-faktorer og motivationsfaktorer i min analyse af medarbejderne og vil nu fokusere dybere på, hvordan medarbejdernes trivsel er på arbejdspladsen, da de som sagt er en vigtig og omkostningstung ressource for banken og dem,

der er med til at vedligeholde samt tiltrække nye kunder.

Lollands Bank har i sin årsrapport fokus på medarbejderne og deres trivsel med fokus på følgende:

Banken ønsker at skabe rammerne for et godt og udfordrende arbejdsliv for sine medarbejdere ved at fokusere på medarbejdernes kompetenceudvikling, uddannelse samt på trivsels- og sundhedsfremmende aktiviteter på arbejdspladsen. Banken ønsker med disse fokusområder, at:

- *Sikre den enkelte medarbejders jobmuligheder på såvel kort som langt sigt, samtidig med at fokuspunkter som selskabsledelse og social ansvarlighed understøtter bankens forretningsmæssige udvikling, og*
- *Skaber arbejdsglæde og trivsel samt modvirker sygdom og stress og derigennem fastholder/øger effektiviteten i banken.*

Banken tilbyder medarbejderne gratis frugt og understøtter medarbejderarrangementer af både social og sportslig karakter. Disse aktiviteter vil fortsætte i 2017. Banken er meget opmærksom på, at der ikke er chikane på arbejdspladsen.

Banken arbejder meget bevidst på at fastholde medarbejderne – ikke mindst set i lyset af det lokalområde, banken befinder sig i, hvor medarbejderne vil have svært ved at finde nye jobs i samme branche. Fastholdelse af dygtige medarbejdere er også en fordel for banken, idet det skaber kontinuitet og reducerer omkostningerne til nyansættelser.

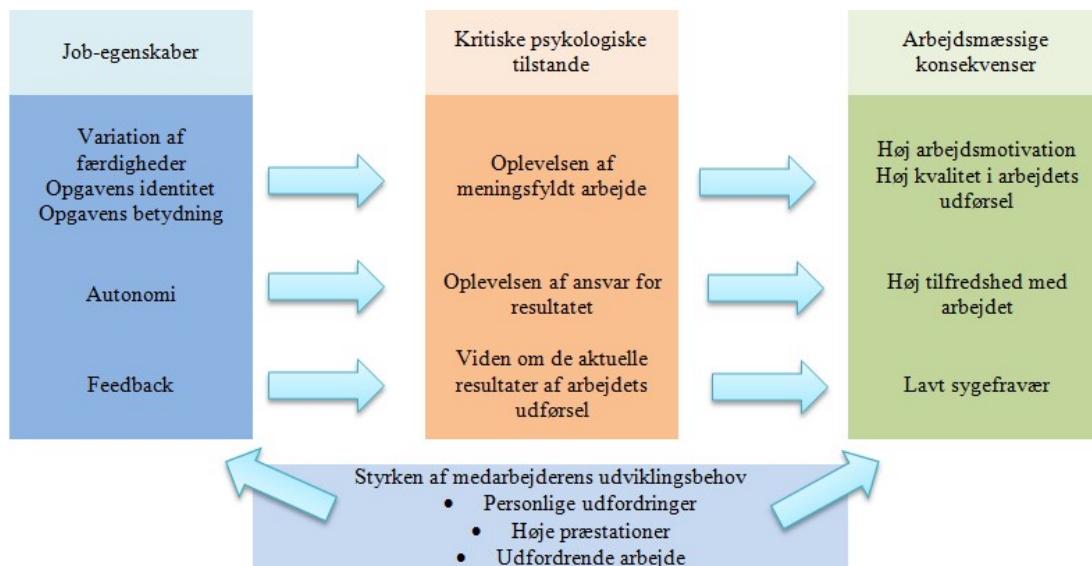
Banken har således indført:

- *Seniorpolitik, der letter overgangen til pensionisttilværelsen - enten i form af en mulighed for nedsat arbejdstid og ansvar eller en forlængelse af ansættelsen ud over pensioneringstidspunktet*
- *Mulighed for nedsat arbejdstid for medarbejdere, der i en periode har brug for ekstra fleksibilitet*
- *Misbrugspolitik, der tager hånd om medarbejdere, som er kommet ud i en form for misbrug for eksempel brug af euforiserende stoffer, alkohol eller ludomani*
- *Mulighed for tilskudsordninger – for eksempel fleksjobordninger*

- *Tilbud om fleksibel arbejdstid og/eller brug af hjemmearbejdspladser for at opnå balance mellem arbejde og fritid. Tilsvarende tilbud om brug af mobiltelefon, mail og bærbare computere*
 - *Forskellige typer af forsikringsordninger fx sundhedsforsikring, kollektiv ulykkesforsikring, røveriforsikring og arbejdsskadeforsikring på alle medarbejdere.*
- (Lollands Bank årsregnskab 2016)

Jeg har valgt at benytte mig af Hackmans teori, da den afspejler den psykologiske sammenhæng mellem arbejde og motivation. Hvis tilstandene i Hackmans model er opfyldt, giver det den enkelte medarbejder ansvar, mening og viden i sit job, som i sidste ende vil føre til motivation, tilfredshed og større effektivitet.

Hackmans motivationsteori



Figur 22 – Hackmans motivationsteori – egen tilvirkning

Som det ses af ovenstående figur opdeles Hackmans motivationsteori i Job-egenskaber; Kritiske psykologiske tilstande og Arbejds-mæssige konsekvenser. Nederst ses styrken af medarbejdernes udviklingsbehov, der beskriver, om virksomheden tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder. (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 202-207)

Job-egenskaberne består først og fremmest af færdigheder, opgavens identitet og til sidst opgavens betydning der, hvis de er opfyldt, vil give medarbejderen følelse af ”opfyldelsen af

meningsfyldt arbejde” der fører til ”høj arbejdsmotivation” samt ”høj kvalitet i arbejdets udførsel”.

Dernæst består de af autonomi, der fører til ”oplevelsen af ansvar for resultatet”, der til sidst er medvirkende til at giver medarbejderen ”høj tilfredshed i arbejdet”. Og Feedback der giver viden om de aktuelle resultater af arbejdets udførsel, der giver lavt sygefravær.

Jeg har igen valgt at benytte mig af gitteranalyse for at vurdere, hvorledes de enkelte elementer i Hackmans model bliver opfyldt og hvordan.

Færdigheder

Navn Færdigheder	Palle	Kirsten
Hvordan sikres det, at jeres og medarbejdernes færdigheder hele tiden forøges og vedligeholdes?	• Det tages med i MUS-samtale • Få det frem i lyset • De værste medarbejdere der siger op er dem der ikke siger det. • Det er vigtigt at ressourcerne beholdes internt • Åben dialog	• Først og fremmest hvis du har ønske om uddannelse, så kan det i vid udstrækning lade sig gøre • Brush up kurser - ikke alle er af sted kun fagpersoner. • Der afholdes faglige dage. • Vi har en høj gennemsnitsalder, og det gør at ikke så mange efterspørger uddannelse • Hvis man ikke er under udvikling, er man under afvikling
Hvad bliver der gjort for at øge medarbejdernes kompetencer?		• Fagpersonerne har ansvaret for at højne niveauet • Fagpersonerne vælges på baggrund af interesse • Den enkelte medarbejder tager ansvar for sin faglighed

Tabel 8 – interview med to personer fra Lollands Bank

Færdigheder siger noget om, hvilke færdigheder der kræves af medarbejderen. For at vedligeholde og øge medarbejdernes færdigheder har Lollands Bank valgt at have en person i hver afdeling, der er ansvarlig for et fagområde. I interviewet kaldes det en fagekspert, og det kan fx være inden for bolig, pension med flere. Fagpersonerne har ansvaret for hele tiden at være på forkant med, hvad der sker, både eksternt og internt i organisationen. De har også ansvaret for at brede deres viden ud til deres kollegaer i afdelingen og dermed sørge for, at alle dem, der har behov, ved det. Banken er generelt glad for sine medarbejdere og ønsker at

beholde dem i organisationen ved hele tiden at være orienteret om deres ønsker og behov for udvikling af færdigheder. Som der også står i årsrapporten, er det et af bankens fokusområder at fastholde medarbejderne, som kan få svært ved at finde et nyt job i samme branche i området.

Samtidig har den enkelte medarbejder også et ansvar for hele tiden at udvikle sig og søge ny viden. Som Kirsten påpeger: Hvis du ikke er under udvikling, er du under afvikling. Som tidligere beskrevet, er Lollands Banks medarbejdere ikke drevet af lysten til at læse videre og få viden derfra, men få merviden som følge af deres job og interesser. Da både Kirsten og Palle sidder et sted i organisationen, hvor de er ledere, er det svært at bedømme, om det er kulturen, der medvirker til, at medarbejderne ikke søger ny uddannelse. Og som Kirsten også påpeger, hvis det er unge mennesker, der gerne vil frem i livet, søger de til de større banker, hvor uddannelse er et kulturkrav. Altså ikke et krav fra banken, men et krav som afspejler kulturen i banken.

Opgavens identitet

Navn Opgavens identitet	Palle Mortensen	Kirsten Jørgensen
Jeg bidrager godt til banken	• Åbenhed – det er for det meste damage control når jeg kommer ind i billedet • Hvis jeg var en person der slog dem oven i hoved ville det ikke tjene noget formål • Det er vigtigt, at jeg kommer ind i billede så tidligt som muligt. Du kan altid ringe til en ven.	• Vi bliver målt på vores budgetter og salg, så kan vi sammenligne med fx Vordingborg og sparre med dem. Hvad præsterer de i forhold til os? • Se på målene og dermed gøre det målbart.

Tabel 9 – interview med to personer fra Lollands Bank

Der er ingen tvivl om, at både Palle og Kirsten føler, at de bidrager godt til banken, de ved hvilken rolle de har i banken, og hvad de betyder for den, Palle er fokuseret på åbenhed og hans rolle er den kreditmæssige, som er meget vigtig, hvor vi de senere år har set en del stramninger på området. Palle har også via sit job besøg af Finanstilsynet, og dermed gennemgår han mange engagementer og er med til at sikre, at banken låner ud til de rigtige og sørger for at behandle og være sparringspartner på de sager, der går galt.

Kirsten bidrager på en anden måde. Det er nemmere for hende at se, hvilket resultat hun leverer, og hvad hun er med til at bidrage med i kroner og ører, det er målbart for hende, og

hun kan se på de resultater der leveres. Det er med til at give en motivation og positiv indvirkning på medarbejderne i banken. Medarbejderne kan hele tiden på filialniveau måle på, hvad de har opnået og se effekten af deres arbejde. Og det er vigtigt i opgavens identitet, at medarbejderne føler, at de leverer noget til banken og kan se, at det, de gør, bidrager til bankens regnskab, og at de er med i det færdige projekt.

Kredit har dermed en indirekte virkning på bankens regnskab, da de har ansvaret for at bankens kreditrådgivning er i orden og i de situationer hvor en kunde misligholder sit engagement, de er med til at sikre at nedskrivningerne bliver på et fornuftigt niveau. Medarbejderen der arbejder med kunder har en direkte virkning på regnskabet og kan se det i det salg og den service de leverer til kunderne. Hvor det ses både i regnskabet men også ud fra de positive historier, der er om Lollands Bank.

Opgavens betydning

Navn Opgavens betydning	Palle Mortensen	Kirsten Jørgensen
Hvordan føler I, at I gør en forskel?	• Vi er en bank, de andre banker flygter henedefra • Vi lever af at låne penge på Lolland-Falster • Vi er her og lever af den risiko vi har. Andre banker kan vælge Lolland fra, og det gør vi ikke.	• Vi føler en forpligtelse til at være lidt risikovillige fx hvis der kommer en iværksætter herind. • Vi har også en interesse i at der kommer lidt vækst hernede • Vi har også signaleret at vi gerne vil være lidt mere risikovillige.
Hvordan gør I en forskel for lokalsamfundet?	• Vi kender vores kunder og kender huset • Vi har et lokalt kendskab så vi sørger for at låne penge ud til de rigtige og kan gøre det, med det kendskab vi har. • Hvis vi ikke låner penge ud er der ingen der gør det.	• Er ikke så bange for at låne penge ud
I ønsker at stå stærkere i lokalsamfundet: Hvilket tiltag er der blevet gjort?	• Vi har det jo godt og det går godt for banken • Vi ønsker at få flere kunder i lokalområdet • Selvom kunder flytter, er der mange der beholder os som bank	• Vi vil gerne være større og stærkere i lokalområdet • Kundemassen må gerne blive større. Forretningsmodellen med de 6 filialer bliver der ikke ændret på. Det gør medarbejderne trygge. • Vi har plads til at få flere lokale kunder

		• Vi er velsignet af kundernes loyalitet • Kunderne er trygge ved at den du taler med i banken kender din historik.
--	--	--

Tabel 10 – interview med to personer fra Lollands Bank

Opgavens betydninger siger noget om, hvorvidt det udførte arbejde føles betydningsfuldt i forhold til andre mennesker. Der er ingen tvivl om, at både Palle og Kirsten synes de gør en forskel i lokalsamfundet ved blot at være der og drive bank der. Det, at der er en bank, som værdsætter området, og kender det, mens de andre banker flygter, giver dem en følelse af, at det, de gør, betyder noget. Både for de kunder, der bor i området, men også for lokalsamfundet, hvor banken støtter lokale initiativer. Banken har også formået at give en tryghed til de medarbejdere, der ansat i banken. Man har klart meldt ud, at man ikke vil åbne flere filialer og heller ikke lukke flere. Lollands Bank er den størrelse, den skal være. De ønsker dog at vækste på kundeområdet, tiltrække nye kunder og dermed øge markedsandelen, som pt. er på 20 %. (Bentow, D., 2016, FinansWatch, Ny regnskabsregel kan koste banker og realkredit milliarder)

Jeg har nu set på de faktorer, der er medvirkende til, om medarbejderne har en høj arbejdsmoral, der medfører kvalitet i det arbejde, de udfører. Lollands Bank har via sin betydning for det at drive bank i et område som af andre banker betegnes som et lavområde skabt en identitet og en betydning, der er vigtig for såvel kunder som medarbejder. Banken kan se, at det arbejde den udfører giver en mening og forståelse for, hvorfor netop den er vigtig. Lollands Bank er dog stadig præget af fortiden og dennes syn på en bank, der halter lidt bagud. Fx i forhold til at uddanne medarbejdere ved at støtte op og indikere, at det er en måde at give færdigheder til medarbejderen, trods det at det står i årsrapporten, men ikke i samme omfang opleves i dagligdagen.

Jeg vil nu tage udgangspunkt i bankens autonomi, der siger noget om, hvorvidt medarbejderen selv kan planlægge sin arbejdsdag og indsats.

Autonomi

Navn Autonomi	Palle	Kirsten
Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud for jer?	- Jeg har tre små børn. Min kone arbejder 25 timer ugentligt, og hvis jeg skal aflevere og hente samme dag kan jeg sagtens få det passet ind i min hverdag - Der er meget tillid til at passe arbejdet.	- Vi har indarbejdet flekstid i forbindelse med vores overenskomst og vi skal være her fra 10-16 - Det er ikke noget, der benyttes meget.
Planlægger I selv jeres arbejdsdag?		Medarbejderne planlægger så vidt muligt selv deres arbejdsdag. Der kan være kunder der ønsker møder fx kl. 18 og det støtter vi selvfølgelig op omkring, men de fleste kunder få det til at passe i vores åbningstid.
Er der fleksibilitet i jeres hverdag?	Vi kan få det til at passe med vores job, så jeg synes, der er fleksibilitet i hverdagen.	Banken støtter op om flekstiden du skal bare ikke gøre det hverdag.

Tabel 10 – interview med to personer fra Lollands Bank

I årsrapporten står der at Lolland Bank støtter op omkring fleksibilitet i jobbet: *Tilbud om fleksibel arbejdstid og/eller brug af hjemmearbejdspladser for at opnå balance mellem arbejde og fritid* (Lollands Bank årsregnskab 2016).

I mit interview med Palle og Kirsten fik jeg fornemmelsen af, at Lollands Bank støtter op omkring flekstid, så længe det er inden for overenskomstens rammer, men det ikke er noget, medarbejderne benytter sig meget af. De fortalte ikke om muligheden for hjemmearbejdspladser, og det kunne tyde på, at det ikke var noget, der blev brugt, eller der var plads til i løbet af ugen. Igen ser vi på en kultur, hvor banken endnu ikke har formået at få den skrevne kultur ud til den enkelte leder og dermed give rådgiveren muligheden for at få en mere fleksibel arbejdsdag. Ved at give mere fleksibilitet og få det indført i deres grundlæggende antagelser jf. Scheins kulturmodel, kunne det medvirke til, at de ansatte ville få et større ansvar for det, de laver og til sidst ville opnå en højere tilfredshed i arbejdet. Det skal dog fremhæves at Palle og Kirsten tidligt i interviewet indikerede, at både medarbejdere og kunder i dag har en stor ansvarsfølelse over for banken, da det er personen kunden låner penge af og ikke banken. Dermed kan de ansatte opnå en høj tilfredshed ved, at der gives høje bevillingsrammer og en større frihed til at kunne skræddersyge løsningen til den enkelte

kunde. Det er efter min vurdering dét, der giver medarbejderne den høje tilfredshed. Altså fleksibilitet på jobbet og ikke kun at opnå fleksibilitet i form af arbejdstid. Lollands Bank skal dog være opmærksom på, at det i andre pengeinstitutter bliver mere og mere udbredt at tilbyde medarbejderne hjemmearbejdspladser og kan komme som et konkurrenceparameter i det at tiltrække nye medarbejdere.

Det sidste punkt i Hackmans teori er feedback. Feedback er med til at give viden om de aktuelle resultater af det udførte arbejde. Det giver et bedre arbejdsklima og miljø via lavt sygefravær.

Feedback

Navn	Palle	Kirsten
Har I fokus på feedback? Og hvis ja hvordan?	- Sparre med alle rådgiverne om kundernes engagementer og om de kunder der har - Vi sidder tæt på hinanden og taler om sagerne med hinanden - Vi snakker løbende sammen - Vi her gennemgået strategi med rådgiverne. - Feedback til rådgiverne, gør de det rigtige, eller er der et par knapper vi kan skrue på - Man er tit lidt ærekær om sine kunder og derfor kan det være svært.	- Det benytter jeg mig af i stor stil - Det betyder meget for rådgiverne i de svære sager at kunne få feedback og snakke om det - Prioriterer tiden til mersalg og derfor giver man de sværeste kunder til kreditafdelingen.
Oplever I at give feedback som følge af jeres job?	- Forklare og forstå hvorfor og hvordan tingene hænger sammen. Og hvilke tal der er vigtige - De skal forstå, hvorfor de skal lave det og hvilken betydning det har for banken.	Jeg bruger meget feedback i forbindelse med rådgiver både i forbindelse med de sager, de har, og også i forbindelse med de bevillinger de har.

Tabel 12 – interview med to personer fra Lollands Bank

Feedback er en del af den daglige kultur i Lollands Bank, og igen er et af hovedpunkterne åbenhed. Dét, at kende alle i banken, gør, at det er nemmere at tale om både lette, men også svære sager. Palle giver det som følge af det job han varetager, hvor de både internt i afdelingen drøfter sagerne, men hovedsageligt til rådgiver, hvor sager gennemgås og gode inputs gives til den videre behandling. Men der er også fokus på at give medarbejderne en

forståelse for, hvad der vægter i engagementet, det kan være med til at opbygge kompetencer og viden.

Kirsten benytter det ligeledes i stor stil hvor medarbejderne får feedback på både bevillinger og rådgivning. Det har fra bankens begyndelse i 1900-tallet været bankens ideologi at lægge vægt på åbenhed, direkte dialog med bankens ansatte og kunder. (Lollands Bank 100 års jubilæumsbog 1907-2007). Det ligger altså dybt i Lollands Banks gener og kultur, at der er en åbenhed omkring banken og den vision og strategi der er, har været en af grundstenene i Lollands Bank.

Åbenheden ses også i takt med, at den nye strategi skal implementeres, hvor alle medarbejdere bliver en del af arbejdet omkring strategien. Hvilket giver et ejerskab og en større chance for at det bliver implementeret i alle bankens afdelinger.

Styrkelse af medarbejderens udviklingsbehov

Navn	Paul	Kirsten
Arbejdsomæssige konsekvenser Hvordan inddrages medarbejderne i beslutninger?	- Nemmere ved at få en skræddersyet løsning igennem - Vi kan nogle ting	- Større åbenhed om hvad der foregår i banken - Nogle morgenmøder hvor vi ved, hvad der sker i kulisserne - Hele vejen ned gennem organisationen fra ledelsen til den menige medarbejder - Tryghed – der skiller sig hele vejen ned gennem systemet - Kortere kommandoveje
Hvad gør I for at optimere samarbejdet internt?	- Strategimøde - Strategidag for 95 % af alle medarbejdere - hvor medarbejderne blev spurgt om hvad vi synes vi hver især skal med banken - Man spørger medarbejderen, hvordan kan vi gøre det bedre for kunden - Har fået en lille optimist - Hvad kan vi gøre for at optimere og hvad kan vi gøre for at optimere tingene. - Ansvar for det man laver og ansvar for det	- Rådgiverne gik til forskellige stationer på strategimødet fx branding eller kundeoplevelser - Hvordan får vi indarbejdet visionen i organisationen - Omsæt vision til handling - Strategimødet var mere en forfinelse af det vi gør i dag og hvor tror vi banken er på vej hen - Hvordan kan vi gøre arbejdspladsen bedre.

	• Kan vi hele tiden prøve at gøre det hele lidt bedre • Hvad kan vi gøre for at gøre det bedre for kunderne, hvad skal der til.	
--	--	--

Tabel 13 – interview med to personer fra Lollands Bank

Styrkelse af medarbejderens udviklingsbehov har som tidligere beskrevet fokus på at tage udgangspunkt i den enkelte medarbejder. Fx vil den feedback Kirsten har behov for som leder være en anden end den hendes medarbejdere har behov for, da de har et forskelligt fagligt og personligt udgangspunkt.

Lollands Bank skriver i sin årsrapport fra 2016 at: *Banken ønsker at skabe rammerne for et godt og udfordrende arbejdsliv for sine medarbejdere ved at fokusere på medarbejdernes kompetenceudvikling, uddannelse samt trivsels- og sundhedsudvikling.*

Som tidligere analyseret har Lollands Bank fokus på at optimere medarbejdernes faglige viden. Der tages derfor udgangspunkt i den enkelte medarbejder ved at vurdere, hvem der har behovet, hvor fagpersonerne er med til at øge det generelle vidensniveau i afdelingerne. Fagpersonerne vælges ud fra interesse og derigennem øges det faglige kendskab, hvilket giver en motivation og tilfredsstillelse til den enkelte medarbejder.

Som tidligere beskrevet har Lollands Bank et mål om at få alle med i arbejdet omkring strategien for at sikre, at alle bliver hørt. Dermed giver arbejdet omkring strategien medarbejderne en følelse af inddragelse i bankens beslutning, og det giver motivation, fordi der tages udgangspunkt i den enkelte og dennes funktion.

Delkonklusion

Jeg har nu analyseret motivation i Lollands Bank og fundet at inddragelse af medarbejdere, beføjelser til at lave skræddersyede løsninger til kunderne samt at en åbenhed, der figurer både internt og eksternt, er med til at give Lollands Bank den fremdrift, som har været og er afgørende for banken. En medarbejderskare, der har en høj gennemsnitsalder, kan være grunden til, at rådgiverne ikke efterspørger ekstern uddannelse, men det kan også skyldes kulturen i banken og en tanke om, at hvis du vil uddanne dig, skal du søge i andre retninger og andre banker. Den interne uddannelse er derimod i højsædet, og der er fokus på at medarbejderinteresser kombineres med faglighed. Alt dette er med til at give Lollands Bank et godt fundament til at få glade medarbejdere, og det er en stor del af grunden til bankens succes.

Jeg vil i forlængelse af ovenstående vurdere og analysere bankens strategi, og hvilken metode der benyttes til at implementere 2020-strategien i Lollands Bank.

Strategi

Jeg har valgt at benytte mig af Mintzbergs Five P's For Strategy, da den belyser strategien rigtig godt og giver et godt udgangspunkt for analysen. Jeg har tidligere fremhævet, at banken har en 2020-plan og ønsker, at strategien skal følge den. Et af punkterne i strategien var at Anders F. Møller fortsat skulle være bankens frontfigur. Da han med sin begejstring for Lollands Bank og dens kerneområde formår at gøre banken verdenskendt i Danmark.

Lollands Banks strategi er:

Banken ønsker at være den førende, selvstændige, børsnoterede lokale bank i markedsområdet og med handlekraft, ordentlighed og solid økonomi skabe værdi og tryghed for bankens aktionærer, kunder, medarbejdere og lokalsamfund.

Mintzbergs Five P's For Strategy

Mintzbergs Five P's For Strategy består af fem strategibegreber. Han forklarer, at én definition på begrebet strategi ikke er mulig, fordi begrebet ikke er entydigt. Derfor opdeler Mintzberg strategibegrebet i fem kategorier, der repræsenterer fem forskellige perspektiver på strategi: (Kjær, H. & Skriver, H. J. & Staunstrup, E., 2014, Organisationsteori, side 280)

- Plan
- Ploy (trick)
- Pattern (mønster)
- Position
- Perspective (perspektiv)

Jeg har valgt at sætte fokus på de strategibegreber, som jeg vurderer, er dem, der benyttes i Lollands Bank. Lollands Bank er i øjeblikket ved at se på strategien og har derfor valgt, at der skulle ske en række tiltag på området. Dét, at Lollands Bank vælger at se på strategien og redigere den i en opgangstid, er med til at give Lollands Bank en god position på markedet. Som følge af dens historik har Lollands Bank gennemlevet en samfundsudvikling, der er gået fra en højposition til en lavposition i den danske økonomi. Det medvirker også til at Lollands

Bank har haft en omstillingsparathed og fingeren på pulsen og være parat til at ændre kurs hurtigt. Strategien bliver ved med at have samme overordnet formål dog med justeringer.

Strategi som plan

En af de strategier, der bliver benyttet i Lollands Bank, er en plan. Mange af de strategier der er i dag vil opfattes som en plan og indeholder også elementer derfra. Ved en plan forstås en form for bevidst tilsigtet handling eller en vejledning om, hvordan nogle bestemte situationer skal håndteres. Når strategien er defineret som en plan indebærer det, at planen er konstrueret i forvejen. Det vil sige, at planen udformes, inden virksomheden foretager de handlinger, som planen beskriver.

Den strategiplan som Lollands Bank har valgt er delt i to, hvor den første del ifølge min vurdering er en plan, der handler om, at Anders F. Møller skal fortsætte som leder indtil 2020. Det skal sikre en videreførelse af den strategi, der allerede er tegnet og skal forsøge at tilrette den, så den sikrer, at de værdier, som banken har, også efterleves.

Så inden at medarbejderne blev involveret var grundstenen lagt, og det var nu op til medarbejderne at forene strategien og de værdier, der lå til handling.

Den anden del af strategien involverer medarbejderne og er efter min vurdering en anden type strategi nemlig ”strategi som position”.

Strategi som position

Strategi, der er defineret som position, beskriver de tiltag, Lollands Bank foretager for at opnå en fordelagtig position i forhold til sine omgivelser. Virksomhedens strategi bliver derfor et spørgsmål om at tilpasse virksomheden til omgivelserne. Arbejdet med strategien er for Lollands Bank en proces, hvor man i dens anden fase valgte at involvere alle medarbejdere. Medarbejderne skulle via deres viden og erfaring at skabe handling bag ordene.

Strategien er derfor ændret til, at man nu ønsker at stå endnu stærkere i lokalområdet. At markedsandelen gerne må stige, og at selvom der er mange, der vælger at forlade området, skal der være en tilhørsforhold og en genkendelse ved at have en bank som Lollands Bank trods det, at du er bosiddende et andet sted i landet. Men hovedfokus er stadig i nærområdet og et stærkere ønske om at være en stærk bank på Lolland, der med sin historik og ordentlighed behandler kunderne godt og ikke ser området som en trussel, men mere som en gevinst. Lollands Bank har lige nu en unik mulighed for at hæve sin markedsandel, i og med at mange banker har lukket deres forretninger på Lolland, og fordi den sidste lokale bank blev

overtaget af Jyske Bank. Banken valgte at involvere alle medarbejderne, da man altid har sat bankens medarbejdere i højsædet, og som der står i Lollands Banks 100 års bog:

Når vi indleder "det næste århundrede" som en solid bank, så skyldes det ikke mindst de dygtige medarbejdere, der har udviklet sig selv og banken gennem de mange år, og som trofast har været med til at skabe den specielle ånd, der har resulteret i en stadig tilgang af tilfredse kunder – og dermed pæne driftsresultater i bankens regnskab.

Konklusion

Der er ingen tvivl om, at Finanskrisen har sat sine spor i verden og i Danmark, bankerne har været hård ramt, hvor antallet af banker er reduceret som følge af konkurser og fusioner.

Filiallukninger i mange byer har medført at bankerne i peer gruppe 3 nærmest har fået monopol på filialerne i områderne.

Nøgletallene viser, at alle i fokusgruppen har vist tegn på forbedring i analyseperioden, som har været i Finanskrisens efterår samt efter. Det generelle billede af bankerne er, at de har fået kontrol med deres nedskrivninger, hvilket har medført en positiv regnskabsanalyse over hele linjen. Vi ser dog stadig, at en bank som Østjysk Bank har det svært og vil i fremtiden få svært ved at funde sig og tiltrække aktionærer, hvorfor de har været nødsaget til at sælge ud af deres filialer for at forbedre regnskabet.

Regnskabsanalysen viser ydermere, at økonomien er i bedring, og at bankerne har en mulighed for at øge deres udlån, uden at det vil påvirke deres solvens. I mange af bankerne har det dog været svært at øge udlånet grundet manglende aktiviteter, og vi har set en tendens til, at bankernes indlån er steget procentvis mere end udlånsvæksten.

Da det i øjeblikket er dyrt at have indlånsoverskud på grund af det negative renteniveau, står bankerne i en svær situation og må derfor tjene deres penge på anden vis som fx giver sig udslag i øgede gebyrindtægter. Kampen om det gode udlån er ligeledes intensiveret, og det vil derfor ikke være muligt at kanalisere den negative indlånsrente over på udlånet, hvor vi også her har set en nedadgående indtægt.

Lollands Bank har i analyseperioden ligeledes formået at skabe et godt resultat og dermed fundet en mulighed for at vækste ved opkøbet af Vordingborg Sparekasse. Lollands Bank har i 2016 formået at få en fremgang og et godt regnskabsår, og igen er det nedskrivningerne, der har fundet et niveau, som er det laveste i analyseperioden. Lollands Bank har haft det bedste resultat i bankens historie, hvilket er grunden til, at det var den, jeg valgte at tage udgangspunkt i kultur- og strukturanalysen.

Organisationen i Lollands Bank er opbygget efter en flad kultur, og det kan ud fra analysen konkluderes, at banken ifølge Mintzbergs organisationsformer tilhører fagbureaukrati, der er kendetegnet ved en flad struktur med horisontale specialisering og decentralisering.

Jeg har analyseret Lollands Banks interessenter og kan med baggrund i analysen konkludere, at Lollands Bank primært har fokus på stakeholder-value. Jeg har valgt at fokusere på udvalgte interessenter og muligheden for interessekonflikter imellem dem, og jeg kan ud fra analysen konkludere, at Lollands Banks interessenter ofte er i nærkontakt og har flere roller enten som kunde/aktionærer eller medarbejder/lokalsamfund, hvorfor konflikter kan opstå. Jeg kan endvidere konkludere i forbindelse med kulturanalysen, hvor to personer er blevet interviewet, at bankens artefakter, værdier og normer samt de grundlæggende antagelser viser en bank, der værdsætter historien og kulturen. Den har det klassiske og til tider lukkede konservative udseende både på hjemmesiden og fysisk i banken. Værdierne og normerne vidner om en bank, der værdsætter sine medarbejdere, blandt andet ved at inddrage dem i udarbejdelsen af den nye strategi. Omvendt sætter medarbejderne også en ære i at opretholde værdierne i banken.

Det sidste niveau i analysen viser en anden side af banken, der med sin åbenhed og venlighed åbnede dørene for mig, og det viser et billede af en kultur, hvor alle kender alle, og hvor åbenhed er i højsædet.

Motivationen og de psykologiske sammenhænge hos medarbejderne er i fokus, der er et højt niveau af arbejdsmoral og tilfredshed i arbejdet for banken, der via sit kendskab til kunder og nærområdet får det bedste ud af sine medarbejdere. En del af motivationen er medarbejderinvolveringen. Her er strategien et af de områder, hvor banken har valgt at give alle medarbejderne mulighed for at bidrage til planen, som jf. Mintzbergs Five P's For Strategy er en "strategi som position", da banken ønsker at være den foretrukne bank på Lolland og med medarbejdernes hjælp vil få det til at lykkes.

Jeg kan til slut konkludere, at banker, der er placeret i peer gruppe 3, stadig har meget at tilbyde både kunder, aktionærer og medarbejdere og har via deres lokale kendskab en mulighed for at give området de opererer i en anden nærhed og tilgængelighed end andre banker. Om vi går en tid i møde, hvor vi vil se flere banker blive opkøbt og fusioneret er uvist. Jeg må dog stadig konkludere, at der findes banker, der endnu ikke er ovre Finanskrisen. Men hovedparten har formået at overvinde krisen og klarer sig godt. Det er en bank som Lollands Bank et rigtig godt eksempel, hvorfor den formentlig vil være at se i nærmiljøet også i fremtiden.

Litteraturliste

Årsregnskaber

Lollands Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Møns Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Østjysk Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Skjern Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Fynske Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Djurslands Bank; 2013, 2014, 2015, 2016
Hvidbjerg Bank; 2013, 2014, 2015, 2016

Risikorapporter

Lollands Bank 2016
Møns Bank 2016
Fynske Bank 2016
Hvidbjerg Bank 2016

Lollands Bank CRS – Samfundsansvar

Bøger

Sørensen, C., 2013, Finanskrisen
Sandøe, N. & Svanborg, T., 2013, Andre folks penge
Lykke T., 2016, Der er kun en chef – kunden
Bakke, J. & Fivelsdal E., 2014, Organisationsteori
Federspiel, S., 2007, Lollands Bank 1907-2007

TV2 øst 12. marts 2017

Noter og plancher fra HDFR Ålborg universitet 2014-2015 og 2016-2017

Links

Banker:

<https://www.lollandsbank.dk/>
<https://www.moensbank.dk>
<https://www.oeb.dk>
<https://www.skjernbank.dk>
<https://www.fynskebank.dk>
<https://www.djurslandsbank.dk>
<http://www.hvidbjergbank.dk>

Berlingske Buisness

Ritzau Finans, 2012, Nye nedskrivningsregler for banker på plads

<http://www.business.dk/finans/nye-nedskrivningsregler-for-banker-paa-plads#!>

Sixhøj, M., 2015, Banker frygter boom i nedskrivninger

<http://www.business.dk/finans/banker-frygter-boom-i-nedskrivninger>

Finanswatch

Bentow, D., 2016, Ny regnskabsregel kan koste banker og realkredit milliarder:

<http://finanswatch.dk.zorac.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article8962272.ece>

Jensen, F., 2017, Krull: Svært at finde en løsning der er god for alle

<http://finanswatch.dk.zorac.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9303153.ece>

Bentow, D. & Houmann, A.L., 2017, Minister sætter gang i arbejdet med deregulering af danske finansregler

<http://finanswatch.dk.zorac.aau.dk/secure/Finansnyt/Realkredit/article9464672.ece>

Hedelund, D. & Sørensen, M. W., 2017, Her er bankerne med størst afkast

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9435895.ece>

Finansrådet

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/Tal--Fakta.aspx>

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

Finanstilsynet

Statistik om sektoren:

<https://finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om->

[sektoren?searchString=&facets=\(pagetype:\)\(period:\)\(subject:\)\(companyarea:Pengeinstitutter\)\(letter:\)\(office:\)\(profession:\)&options=\(take:20\)\(skip:0\)\(sort:date-desc\)](https://finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren?searchString=&facets=(pagetype:)(period:)(subject:)(companyarea:Pengeinstitutter)(letter:)(office:)(profession:)&options=(take:20)(skip:0)(sort:date-desc))

Korrespondance med chefkonsulent Christian Overgård Bankanalysekontoret

Finansinvest

Bechmann, K. L. & Grosen, A. & Hansen, J. A., 2014, Bankernes problemer er ikke forbi:

Raaballe, J. & Jeppesen, M. H. & Sahin, S., 2014, Danske Børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling.

Møller, M. & Parum, C., 2016, Optimal kapitalstruktur i et nulrentesamfund

Diverse artikler og hjemmesider

Verge, J. U., 2014, Jeg går lige i fremtidens bank

<http://fremtidensbank.dk/artikel/jeg-gar-lige-i-fremtidens-bank/>

Kirkegaard, F. K., 2016, Lollands Bank har risikovillige penge til udlån
<http://landbrugsavisen.dk/%C3%B8konomi/lollands-bank-har-risikovillige-penge-til-udl%C3%A5n>

Holst, M., 2014, Lollands Bank lukker fire lokalafdelinger efter fusion
<http://www.sydtd.dk/lollands-bank-lukker-fire-lokalafdelinger-efter-fusion>

PWC, 2015, Er du klar til de nye standarder om finansielle instrumenter IFRS 9
<https://www.pwc.dk/da/nyt/finance/regnskab/ifrs9-maj-2015.html>

<http://www.dst.dk/da/statistik/>
<http://www.lokalpengeinstitutter.dk>

Bilag

Bilag 1 – Præsentation af bankerne

Lollands Bank

Lollands Bank blev stiftet i 1907 og gik under navnet Lollands handel- og landbrugsbank. Stifterne var lokale landmænd og erhvervsdrivende, der var træt af de omkringliggende banker. I 1977 fik banken dens nuværende navn Lollands Bank. Banken betjener i dag mere end 27.000 kunder, som er privatkunder, små og mellemstore erhvervskunder. Lollands Bank råder over 6 filialer fordelt på Lolland-Falster og Sydsjælland, og hovedsædet ligger i Nakskov. Filialerne ligger i byerne Maribo, Nakskov, Nykøbing, Nørre Alslev, Rødbyhavn og Vordingborg. (lollandsbank.dk).

Møns Bank

Historien om Møns Bank går helt tilbage til 1877, som derved er en af Danmarks ældste banker. Møns Bank har hovedsæde i Stege på Møn og beskæftiger i ca. 100 medarbejdere fordelt på 6 filialer. Filialerne ligger i Stege, Præstø, Fanefjord, Kongsted, Vordingborg og Næstved. Møns Bank rådgiver privatkunder samt små og mellemstore erhvervskunder. Kunderne fordeler sig således at 70 % er i områderne, hvor Møns Bank er fysisk repræsenteret og 30 % på det øvrige Sjælland. (moensbank.dk)

Østjysk Bank

Østjysk Bank er et lille pengeinstitut der er placeret ved Mariager Fjord. Banken blev etableret i 1897 af lokale og blev etableret da der var et behov for et godt og handlekraftigt pengeinstitut.

Banken har i øjeblikket 3 afdelinger i Mariager, Hobro og Hadsten. Banken har ca. 70 ansatte.

Fordelingen af udlåns- og garantiporteføljen på bankens privat- og erhvervskunder kan opgøres til ca. 23 % på det private segment og ca. 77 % på erhvervssegmentet.

Østjysk Bank ønsker via sin placering at støtte det lokale kultur- og foreningsliv. (oesjyskbank.dk)

Skjern Bank

Banken blev stiftet den 7. februar 1906. Aktiekapitalen blev fastsat til 75.000 kroner og på det første bankrådsmøde valgtes gårdejer Jens Nygaard, Finderup, til formand. Som direktør

valgtes sagfører E. Ejlersen. Der blev lejet lokaler hos manufakturhandler Chr. Nielsen på hjørnet af Jernbanegade - Bredgade og her åbnede den nye bank den 11. juni 1906.

Skjern Banks hovedaktivitet er at udbyde finansielle ydelser til private kunder, erhvervs- og institutionelle kunder samt offentlige virksomheder. Private kunder er bosat i hele Danmark, mens erhvervskunder primært er fra Vest- og sydvestjylland.

Skjern bank har 6 afdelinger i Skjern, Esbjerg, Bramming, Ribe, Varde og Hellerup der har ca. 132 medarbejdere. (skjernbank.dk)

Fynske Bank

Fynske Bank blev til den 5. december 2013 som var et resultat af en fusion mellem Svendborg Sparekasse og Vestfyns Bank, med Svendborg Sparekasse som det fortsættende selskab. Samtidig ændredes navnet til Fynske Bank.

Fynske Bank har i øjeblikket 11 afdelinger der er fordelt på Fyn og i Trekantområdet med 160 ansatte, banken tilbyder almindelige bankprodukter og services og hermed beslægtede ydelser og rådgivning til privatkundemarkedet og til de mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder. (fynskebank.dk)

Djurslands Bank

Djurslands Bank A/S ligger i Østjylland med hovedsæde i Grenå. Bankens historie går helt tilbage til 1906, hvor tre små lokalbanker blev slået sammen, til det der i dag hedder Djurslands Bank. Senere har banken dog udvidet sit geografiske forretningsområde, så banken er godt repræsenteret i Århus og omegn.

Banken har 16 kundefilialer der fordeler sig på Djursland og Århus og omegn, banken har ca. 196 ansatte. Djurslands Bank servicerer ca. 39.500 privatkunder, 3.325 erhvervskunder og 1.800 foreninger. (Djurslandsbank.dk)

Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank er en bank der har eksisteret i ca. 100 år. Bankens hovedsæde er placeret i Hvidbjerg i Vestjylland i det midt- og vestjyske Limfjordsområde de har fire afdelinger fordelt i Hvidbjerg/Hurup, Struer, Viborg og Holstebro. Banken beskæftiger ca. 42 ansatte.

Banken har ca. 11.000 kunder og i 2016 opnåede banken et resultat før skat på 14,7 mio. kr. mod 14,0 mio. kr. året før, hvilket svarer til en fremgang på lige knap 5 %. Det er det bedste resultat før skat i bankens historie.

Bilag 2 – Regnskabsanalysen

Lollands Bank

Lollands Bank	2013	2014	2015	2016
Egenkapital	354.937	334.861	366.118	423.851
Nettoreultat	23.241	-19.652	30.249	63.306
netto rente og gebyr	109.247	174.049	160.770	164.196
Aktiver	2.763.331	2.693.834	2.690.633	2.970.370
Udbytte	-	-		5.400
Renteudgifter	8.264	20.162	11.734	7.891
Puljeordninger	-	-		
skatte%	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	2.340.043	2.320.162	2.281.376	2.502.370
ROE	6,55%	-5,87%	8,26%	14,94%
PM	21,27%	-11,29%	18,82%	38,56%
AU	0,04	0,06	0,06	0,06
EM	7,79	8,04	7,35	7,01
ROA	0,84%	-0,73%	1,12%	2,13%
Loan ratio	0,847	0,861	0,848	0,842
WACC				
Kd	0,34%	0,85%	0,50%	0,31%
Renteudgifter	8.264	20.162	11.734	7.891
Aktiver	2.763.331	2.693.834	2.690.633	2.970.370
Egenkapital	354.937	334.861	366.118	423.851
Puljeordninger	-	-	-	-
T	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%
L	0,872	0,876	0,864	0,857
Passiver	2.763.331	2.693.834	2.690.633	2.970.370
Egenkapital	354.937	334.861	366.118	423.851
Puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	1,26%	1,58%	1,43%	1,35%
ICGR	6,55%	-5,87%	8,26%	13,66%
Capital ratio	0,128445344	0,124306472	0,136071326	0,142692998
earnings retention	100%	100%	100%	91%
pris på Kd	0,233%	0,584%	0,340%	0,207%
pris på EK	1,03%	0,99%	1,09%	1,14%

Møns Bank

Møns Bank	2013	2014	2015	2016
Egenkapital	241.296	259.433	310.991	326.618
Nettoresultat	-15.742	18.316	20.956	22.540
netto rente og gebyr	123.286	123.337	128.813	139.138
Aktiver	1.917.676	1.955.407	2.204.582	2.509.008
Udbytte	-	2.400	2.400	2.400
Renteudgifter	13.612	11.388	3.740	2.931
Puljeordninger	-	-		
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	1.612.907	1.645.380	1.879.385	2.131.344
ROE	-6,52%	7,06%	6,74%	6,90%
PM	-12,77%	14,85%	16,27%	16,20%
AU	0,06	0,06	0,06	0,06
EM	7,95	7,54	7,09	7,68
ROA	-0,82%	0,94%	0,95%	0,90%
Loan ratio	0,841	0,841	0,852	0,849
WACC				
Kd	0,81%	0,67%	0,20%	0,13%
Renteudgifter	13.612	11.388	3.740	2.931
Aktiver	1.917.676	1.955.407	2.204.582	2.509.008
Egenkapital	241.296	259.433	310.991	326.618
Puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,874	0,867	0,859	0,870
Passiver	1.917.676	1.955.407	2.204.582	2.509.008
Egenkapital	241.296	259.433	310.991	326.618
Puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	1,55%	1,51%	1,26%	1,13%
ICGR	-6,52%	6,13%	5,97%	6,17%
Capital ratio	0,1258273	0,132674681	0,141065744	0,130178142
earnings retention	100%	87%	89%	89%
pris på Kd	0,543%	0,446%	0,130%	0,089%
pris på EK	1,01%	1,06%	1,13%	1,04%

Østjysk Bank

Østjysk Bank	2013	2014	2015	2016
Egenkapital	341.428	167.757	298.147	303.121
Nettoresultat	-195.581	-223.014	-20.052	9.173
netto rente og gebyr	252.371	209.212	138.257	123.147
Aktiver	5.362.997	4.566.802	2.964.874	3.344.496
Udbytte	-	-	-	-
Renteudgifter	111.157	89.070	46.816	44.704
Puljeordninger	-	-	-	-
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	4.422.489	3.945.460	2.838.231	2.454.385
ROE	-57,28%	-132,94%	-6,73%	3,03%
PM	-77,50%	-106,60%	-14,50%	7,45%
AU	0,05	0,05	0,05	0,04
EM	15,71	27,22	9,94	11,03
ROA	-3,65%	-4,88%	-0,68%	0,27%
Loan ratio	0,825	0,864	0,957	0,734
WACC				
Kd	2,21%	2,02%	1,76%	1,47%
Renteudgifter	111.157	89.070	46.816	44.704
Aktiver	5.362.997	4.566.802	2.964.874	3.344.496
Egenkapital	341.428	167.757	298.147	303.121
Puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,936	0,963	0,899	0,909
Passiver	5.362.997	4.566.802	2.964.874	3.344.496
Egenkapital	341.428	167.757	298.147	303.121
Puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	2,09%	1,79%	2,01%	1,75%
ICGR	-57,28%	-132,94%	-6,73%	3,03%
Capital ratio	0,06366366	0,036734021	0,100559754	0,090632789
earnings rentention	100%	100%	100%	100%
pris på Kd	1,586%	1,492%	1,208%	1,023%
pris på EK	0,51%	0,29%	0,80%	0,73%

Skjern Bank

Skjern Bank	2013	2014	2015	2016
Egenkapital	578.596	522.531	695.313	619.425
Nettoresultat	24.455	-56.036	40.115	82.110
netto rente og gebyr	230.597	248.025	255.236	274.518
Aktiver	5.322.821	5.384.120	5.860.191	5.424.739
Udbytte	-	-	-	-
Renteudgifter	89.001	84.795	56.309	36.313
Puljeordninger	-	-	-	-
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	4.475.024	4.692.329	4.635.816	5.064.827
ROE	4,23%	-10,72%	5,77%	13,26%
PM	10,61%	-22,59%	15,72%	29,91%
AU	0,04	0,05	0,04	0,05
EM	9,20	10,30	8,43	8,76
ROA	0,46%	-1,04%	0,68%	1,51%
Loan ratio	0,841	0,872	0,791	0,934
WACC				
Kd	1,88%	1,74%	1,09%	0,76%
Renteudgifter	89.001	84.795	56.309	36.313
Aktiver	5.322.821	5.384.120	5.860.191	5.424.739
Egenkapital	578.596	522.531	695.313	619.425
Puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,891	0,903	0,881	0,886
Passiver	5.322.821	5.384.120	5.860.191	5.424.739
Egenkapital	578.596	522.531	695.313	619.425
Puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	2,15%	1,98%	1,68%	1,43%
ICGR	4,23%	-10,72%	5,77%	13,26%
Capital ratio	0,10870101	0,0970504	0,118650228	0,114185217
earnings rentention	100%	100%	100%	100%
pris på Kd	1,279%	1,205%	0,735%	0,512%
pris på EK	0,87%	0,78%	0,95%	0,91%

Fynske Bank

Fynske Bank	2013	2014	2015	2016
Egenkapital	798.226	844.253	927.550	867.085
nettoresultat	14.920	46.819	36.896	72.929
netto rente og gebyr	154.319	255.381	267.536	258.635
aktiver	5.331.451	5.660.325	5.802.230	6.289.846
udbytte	-	9.097	12.130	24.259
Renteudgifter	21.313	32.741	20.135	14.341
puljeordninger	-	-		
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	4.465.593	4.791.999	5.309.457	4.898.998
ROE	1,87%	5,55%	3,98%	8,41%
PM	9,67%	18,33%	13,79%	28,20%
AU	0,03	0,05	0,05	0,04
EM	6,68	6,70	6,26	7,25
ROA	0,28%	0,83%	0,64%	1,16%
Loan ratio	0,838	0,847	0,915	0,779
WACC				
Kd	0,47%	0,68%	0,41%	0,26%
renteudgifter	21.313	32.741	20.135	14.341
Aktiver	5.331.451	5.660.325	5.802.230	6.289.846
egenkapital	798.226	844.253	927.550	867.085
puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,850	0,851	0,840	0,862
passiver	5.331.451	5.660.325	5.802.230	6.289.846
egenkapital	798.226	844.253	927.550	867.085
puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	1,50%	1,64%	1,54%	1,28%
ICGR	1,87%	4,47%	2,67%	5,61%
Capital ratio	0,14972022	0,149152743	0,15986095	0,137854726
earnings rentention	100%	81%	67%	67%
pris på Kd	0,306%	0,442%	0,265%	0,174%
pris på EK	1,20%	1,19%	1,28%	1,10%

Djurslands Bank

Djurslands Bank	2013	2014	2015	2016
egenkapital	832.647	783.628	933.075	874.751
nettoresultat	37.053	57.057	74.382	58.771
netto rente og gebyr	269.070	294.229	314.851	303.751
aktiver	6.575.019	6.645.251	6.836.206	7.544.456
udbytte	8.100	14.850	16.200	18.900
Renteudgifter	37.316	27.491	15.096	11.615
puljeordninger	-	-	-	-
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	5.732.969	5.804.464	5.960.304	6.608.498
ROE	4,45%	7,28%	7,97%	6,72%
PM	13,77%	19,39%	23,62%	19,35%
AU	0,04	0,04	0,05	0,04
EM	7,90	8,48	7,33	8,62
ROA	0,56%	0,86%	1,09%	0,78%
Loan ratio	0,872	0,873	0,872	0,876
WACC				
Kd	0,65%	0,47%	0,26%	0,17%
renteudgifter	37.316	27.491	15.096	11.615
Aktiver	6.575.019	6.645.251	6.836.206	7.544.456
egenkapital	832.647	783.628	933.075	874.751
puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,873	0,882	0,864	0,884
passiver	6.575.019	6.645.251	6.836.206	7.544.456
egenkapital	832.647	783.628	933.075	874.751
puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	1,45%	1,26%	1,26%	1,05%
ICGR	3,48%	5,39%	6,24%	4,56%
Capital ratio	0,126637961	0,11792301	0,136490182	0,115946199
earnings rentention	78%	74%	78%	68%
pris på Kd	0,434%	0,316%	0,169%	0,118%
pris på EK	1,01%	0,94%	1,09%	0,93%

Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank	2013	2014	2015	2016
egenkapital	68.549	76.890	111.170	121.004
nettoresultat	-7.639	8.358	17.550	11.420
netto rente og gebyr	46.146	39.939	41.464	41.836
aktiver	912.530	939.517	954.594	1.033.469
udbytte	-	-		
Renteudgifter	6.722	8.507	4.645	2.896
puljeordninger	-	-		
skatte%	22%	22%	22%	22%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
Rf	0%	0%	0%	0%
Udlån	824.388	842.964	843.144	911.929
ROE	-11,14%	10,87%	15,79%	9,44%
PM	-16,55%	20,93%	42,33%	27,30%
AU	0,05	0,04	0,04	0,04
EM	13,31	12,22	8,59	8,54
ROA	-0,84%	0,89%	1,84%	1,11%
Loan ratio	0,903	0,897	0,883	0,882
WACC				
Kd	0,80%	0,99%	0,55%	0,32%
renteudgifter	6.722	8.507	4.645	2.896
Aktiver	912.530	939.517	954.594	1.033.469
egenkapital	68.549	76.890	111.170	121.004
puljeordninger	-	-	-	-
T	22%	22%	22%	22%
L	0,925	0,918	0,884	0,883
passiver	912.530	939.517	954.594	1.033.469
egenkapital	68.549	76.890	111.170	121.004
puljeordninger	-	-	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Rf	0%	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	8%
WACC	1,16%	1,35%	1,30%	1,15%
ICGR	-11,14%	10,87%	15,79%	9,44%
Capital ratio	0,07511972	0,081839924	0,116457887	0,117085273
earnings rentention	100%	100%	100%	100%
pris på Kd	0,564%	0,693%	0,372%	0,214%
pris på EK	0,60%	0,65%	0,93%	0,94%

ROE – Return on equity

ROE	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	6,55%	-5,87%	8,26%	14,94%
Møns Bank	-6,52%	7,06%	6,74%	6,90%
Østjysk Bank	-57,28%	-132,94%	-6,73%	3,03%
Skjern Bank	4,23%	-10,72%	5,77%	13,26%
Fynske Bank	1,87%	5,55%	3,98%	8,41%
Djurslands Bank	4,45%	7,28%	7,97%	6,72%
Hvidbjerg Bank	-11,14%	10,87%	15,79%	9,44%

ROA – Return on assets

ROA	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	0,84%	-0,73%	1,12%	2,13%
Møns Bank	-0,82%	0,94%	0,95%	0,90%
Østjysk Bank	-3,65%	-4,88%	-0,68%	0,27%
Skjern Bank	0,46%	-1,04%	0,68%	1,51%
Fynske Bank	0,28%	0,83%	0,64%	1,16%
Djurslands Bank	0,56%	0,86%	1,09%	0,78%
Hvidbjerg Bank	-8,26%	0,89%	1,84%	1,11%

ICGR – International capital generation rate

ICGR	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	6,55%	-5,87%	8,26%	13,66%
MønsBank	-6,52%	6,13%	5,97%	6,17%
Østjysk Bank	-57,28%	-132,94%	-6,73%	3,03%
Skjern Bank	4,23%	-10,72%	5,77%	13,26%
Fynske Bank	1,87%	4,47%	2,67%	5,61%
Djurslands Bank	3,48%	5,39%	6,24%	4,56%
Hvidbjerg Bank	-11,14%	10,87%	15,79%	9,44%

WACC – weighted Average Cost of Capital

WACC	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	1,26%	1,57%	1,42%	1,34%
Mønsbank	1,55%	1,51%	1,26%	1,13%
Østjysk Bank	2,09%	1,79%	2,01%	1,75%
Skjern Bank	2,15%	1,98%	1,68%	1,43%
Fynske Bank	1,50%	1,64%	1,54%	1,28%
Djurslands Bank	1,45%	1,26%	1,26%	1,05%
Hvidbjerg Bank	1,16%	1,35%	1,30%	1,15%

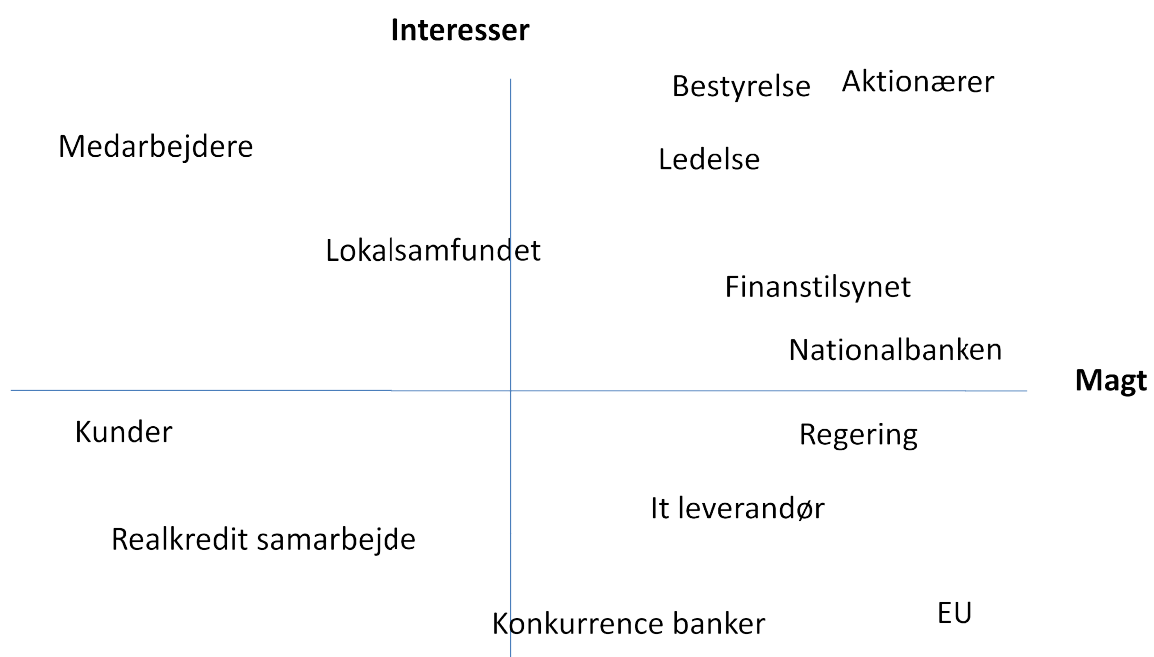
KD – Fremmed kapital

KD	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	0,23%	0,57%	0,33%	0,20%
Mønsbank	0,543%	0,446%	0,130%	0,089%
Østjysk Bank	1,586%	1,492%	1,208%	1,023%
Skjern Bank	1,279%	1,205%	0,735%	0,512%
Fynske Bank	0,31%	0,44%	0,27%	0,17%
Djurslands Bank	0,43%	0,32%	0,17%	0,12%
Hvidbjerg Bank	0,56%	0,69%	0,37%	0,21%
Pengemarkedssats	0,27%	0,31%	-0,12%	-0,15%

KE – Prisen på egenkapital

KE	2013	2014	2015	2016
Lollands Bank	1,03%	0,99%	1,09%	1,14%
Mønsbank	1,01%	1,06%	1,13%	1,04%
Østjysk Bank	0,51%	0,29%	0,80%	0,73%
Skjern Bank	0,87%	0,78%	0,95%	0,91%
Fynske Bank	1,20%	1,19%	1,28%	1,10%
Djurslands Bank	1,01%	0,94%	1,09%	0,93%
Hvidbjerg Bank	0,60%	0,65%	0,93%	0,94%

Bilag 3 – Interessentanalyse



Bilag 4 – Vedhæftet elektronisk

- Lydfil fra møde i Nakskov d. 11 /4 - 2017
- Interview med Palle Mortensen, kreditsouschef, Lollands Bank &
- Interview med Kirsten Jørgensen, privatkundehef, Lollands Bank
- Varighed 1:06:54